

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis:

Dr. Maria Theresia Tulusan, S.E., M.Si

Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.

Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Dr.Ir. Yusro Hakimah, M.M.

Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Taswin, SKM., M.Kes.

Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

Amtai Alaslan, S.IP., M.Si.

Dr. Abdurohim, S.E, M.M.

Dr. Tien Yustini, S.E., M.Si., CIRR., CLMA.

Wahyuddin, S.Farm., M.M.Kes.

Rezky Amalia Hamka, S.E., M.M.

KMT Lasmiatun



GET PRESS INDONESIA

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS

Penulis :

Dr. Maria Theresia Tulusana, S.E., M.Si.
Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.
Dr. Ir. Yusro Hakimah, M.M.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Taswin, SKM., M.Kes
Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.
Amtai Alaslan, S.IP., M.Si.
Dr. Abdurrohman, SE, M.M.
Dr. Tien Yustini, S.E., M.Si., CIRR., CLMA.
Wahyuddin, S.Farm., M.M.Kes
Rezky Amalia Hamka, S.E., M.M.
KMT Lasmiatun

ISBN :

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS.

Penyunting: Yuliaty M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, S.Pd.

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globeleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT, dan berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya buku dengan judul **ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS** ini dapat kami selesaikan. Buku ini secara komprehensif disusun untuk memberikan pengetahuan yang mendalam kepada mahasiswa, akademisi dan praktisi dalam memahami pentingnya analisis manajemen strategis dalam konteks bisnis dan organisasi.

Buku ini membahas tentang pengantar manajemen strategis, memberikan landasan dasar dan pemahaman tentang perencanaan strategis. Bagaimana organisasi mampu menghadapi tantangan dan menggali SDM dalam pencapaian strategi. Bagaimana inovasi dan strategi bisnis mendorong pertumbuhan dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar.

Selain itu, buku ini membahas isu-isu etika yang relevan dalam pengambilan keputusan. Bagaimana cara strategis dalam mengurai analisis perencanaan dalam suatu organisasi atau Perusahaan. Jenis-jenis keputusan yang harus di ambil oleh seorang manajer. Pengembangan SDM dalam pencapaian strategi, di yakini bahwa implementasi merupakan faktor kunci keberhasilan strategi. Bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan dan perubahan global yang cepat.

Buku ini mengurai keseluruhan proses analisis dan perencanaan strategi dalam suatu organisasi atau Perusahaan. Semoga buku ini memberikan banyak manfaat untuk mahasiswa, akademisi, praktisi, dan menjadi ladang pahala para penulisnya.

Padang, Oktober 2023

Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	2
1.3. Analisis Internal Organisasi	3
1.4. Penetapan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi.....	4
1.5. Formulasi Strategi.....	6
1.6. Implementasi Strategi	7
1.7. Evaluasi dan Kontrol Strategi	8
1.8. Inovasi dan Manajemen Perubahan.....	10
1.9. Etika dan Tanggung Jawab Sosial.....	11
1.10. Penutup	11
DAFTAR PUSTAKA	12
BAB 2 ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN.....	13
2.1. Pendahuluan	13
2.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	14
2.3. Analisis Industri.....	15
2.4. Analisis Pemasaran.....	17
2.5. Analisis Makro Lingkungan	18
2.6. Analisis Peluang dan Ancaman	19
2.7. Penutup	20
DAFTAR PUSTAKA	21
BAB 3 JENIS-JENIS KEPUTUSAN	23
3.1. Pendahuluan	23
3.2. Kerangka Teoritis untuk Pengambilan Keputusan	25
3.3. Big Data dan Revolusi Informasi dalam Era Digital	27
3.4. Peran Big Data dalam Pengambilan Keputusan	29
3.5. Jenis-Jenis Keputusan dalam Big Data	31
3.6. Mengintegrasikan Teori, Big Data dan Pengambilan Keputusan	33
3.7. Implikasi Teori dan Big Data dalam Pengambilan Keputusan	37
DAFTAR PUSTAKA	39

BAB 4 IMPLEMENTASI STRATEGI	49
4.1. Pentingnya Implementasi Strategi	49
4.2. Struktur Organisasi	51
4.3. Penetapan Sumberdaya	53
4.4. Budaya Organisasi.....	54
4.5. Komunikasi	56
4.6. Pengawasan dan Pengendalian.....	58
4.7. Perubahan dan Adaptasi	60
4.8. Studi Kasus.....	61
DAFTAR PUSTAKA	64
BAB 5 PENGEMBANGAN SDM.....	67
5.1. Pentingnya Pengembangan SDM.....	67
5.2. Strategi Pengembangan SDM.....	69
5.3. Evaluasi dan Pengukuran Pengembangan SDM	71
5.4. Tantangan dan Strategi dalam Pengembangan SDM ..	73
5.5. <i>Best Practices</i> dalam Pengembangan SDM.....	78
DAFTAR PUSTAKA	81
BAB 6 PENGUKURAN KINERJA	83
6.1. Pendahuluan.....	83
6.2. Pentingnya Pengukuran Kinerja.....	85
6.3. Metode Pengukuran Kinerja.....	85
6.3.1. Key Performance Indicator (KPI).....	86
6.3.2. Balanced Scorecard (BSC)	87
6.3.3. Six Sigma	89
6.4. Faktor yang Mempengaruhi Pengukuran Kinerja	91
6.4.1. Faktor Kemampuan (<i>ability</i>).....	92
6.4.2. Faktor Motivasi (<i>motivation</i>)	92
DAFTAR PUSTAKA	95
BAB 7 INOVASI DAN STRATEGI BISNIS.....	97
7.1. Pengertian Inovasi Menurut Beberapa Ahli.....	97
7.2. Tujuan dari Dilakukannya Inovasi	99
7.3. Bentuk-bentuk Inovasi dan Contohnya	100
7.4. Manfaat Business Strategy	103
DAFTAR PUSTAKA	109
BAB 8 ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS.....	111
8.1. Pendahuluan.....	111
8.2. Konsepsi Etika dalam Manajemen Strategis	113
8.2.1. Konsep Etika dan manajemen	113

8.2.2. Konsep Strategi	114
8.2.3. Konsep Manajemen Strategi	116
8.3. Ruang Lingkup Manajemen Strategis.....	117
8.4. Pentingnya Manajemen Strategis.....	118
8.5. Pentingnya Kode Etik Berbisnis	120
DAFTAR PUSTAKA	122
BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN STRATEGI.....	123
9.1. Pendahuluan	123
9.2. Manajemen Strategi Perusahaan.....	127
9.3. Menyusun proses manajemen strategi perusahaan.	131
DAFTAR PUSTAKA	133
BAB 10 KOMUNIKASI DAN KOLABORASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS	137
10.1. Pendahuluan	137
10.2. Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Alat Penghubung	139
10.3. Komunikasi dan Kolaborasi dalam Proses Pengambilan Keputusan	141
10.4. Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Faktor Pendukung Inovasi	143
10.5. Tantangan dalam Komunikasi dan Kolaborasi dalam Manajemen Strategis.....	146
DAFTAR PUSTAKA	150
BAB 11 MANAJEMEN KRISIS DAN PERUBAHAN ORGANISASI	151
11.1. Pendahuluan	151
11.2. Manajemen Krisis.....	152
11.3. Perubahan Organisasi.....	156
11.4. Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan Organisasi.....	158
DAFTAR PUSTAKA	161
BAB 12 PENYESUAIAN STRATEGI BISNIS DENGAN PERUBAHAN LINGKUNGAN GLOBAL	163
12.1. Pendahuluan	163
12.2. Perkembangan Perubahan Lingkungan	164
12.3. Jenis-Jenis Lingkungan Bisnis.....	167
12.4. Strategi Menghadapi Lingkungan Global	168

DAFTAR PUSTAKA	171
BAB 13 ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS	173
13.1. Pendahuluan.....	173
13.2. Pemahaman Lingkungan	175
13.3. Analisis Internal	176
13.4. Analisis SWOT	178
13.5. Pemilihan Strategi	181
13.6. Implementasi dan Pengendalian	184
13.7. Teknik Analisis Lebih Lanjut.....	186
DAFTAR PUSTAKA	188
BIODATA PENULIS	191

DAFTAR GAMBAR

Gambar 9.1 Penyusunan Strategi Internal dan eksternal...	124
Gambar 9.2 Organisasi Matrik.....	128
Gambar 9.3 Pengembangan Organisasi Perusahaan	130
Gambar 11.1 Siklus PDCA.....	156
Gambar 11.2 Model Perubahan Lewin.....	157
Gambar 12.1 Tanda Pasar Bebas.....	167
Gambar 13.1 Model Awal Analisis SWOT.....	179
Gambar 13.2 Model SWOT Matrik	180

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1 Hulbulngan sigma dan DPMO.....	90
--	----

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Dr. Maria Theresia Tulus, S.E., M.Si.

1.1. Pendahuluan

Dalam konteks manajemen strategis merupakan bagian awal yang memberikan gambaran umum tentang topik yang akan dibahas. Pendahuluan biasanya menjelaskan latar belakang, relevansi dan ruang lingkup manajemen strategis serta memberikan pemahaman awal tentang konsep-konsep yang terkait. Pengertian manajemen strategis adalah suatu pendekatan yang terstruktur dalam mengelola organisasi dengan fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Hal ini melibatkan pengidentifikasian sasaran strategis, pengembangan rencana aksi dan alokasi sumber daya yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategis melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi kinerja secara terus-menerus.

Tujuan dan manfaat manajemen strategis, tujuan utama manajemen strategis adalah mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang bagi organisasi. Beberapa tujuan lainnya meliputi pengembangan visi dan misi yang jelas, peningkatan kinerja dan efisiensi, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, pengambilan keputusan yang lebih baik, pengelolaan risiko, inovasi dan penciptaan nilai bagi pemangku kepentingan. Manfaat manajemen strategis antara lain membantu organisasi mengantisipasi perubahan pasar, memanfaatkan peluang, mengelola resiko, meningkatkan daya

saing dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Proses manajemen strategis melibatkan serangkaian langkah yang saling terkait dan saling mempengaruhi. Langkah-langkah umum dalam proses manajemen strategis meliputi analisis lingkungan eksternal, analisis internal organisasi, penetapan visi, misi dan tujuan organisasi, formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan kontrol strategi. Proses ini bersifat iteratif artinya perlu dilakukan secara terus menerus untuk mengakomodasi perubahan lingkungan dan mencapai hasil yang diinginkan.

Hubungan manajemen strategis memiliki hubungan yang erat dengan manajemen lainnya seperti manajemen operasional, manajemen strategis memberikan arah dan tujuan jangka panjang bagi organisasi, sedangkan manajemen operasional fokus pada pelaksanaan tugas sehari-hari. Manajemen keuangan memastikan alokasi dana yang tepat untuk mendukung strategi.

1.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merujuk pada faktor-faktor di luar kontrol langsung organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilannya. Analisis lingkungan eksternal membantu organisasi dalam memahami dan merespon perubahan dalam lingkungan bisnis seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum. Adapun analisis lingkungan eksternal, di antaranya: *Pertama*, Analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Hukum). Analisis PESTEL adalah kerangka kerja yang digunakan dalam analisis lingkungan eksternal. Dalam analisis ini, setiap faktor tersebut dievaluasi untuk memahami dampaknya terhadap organisasi. Misalnya faktor politik mencakup peraturan pemerintah dan kebijakan yang dapat mempengaruhi operasional organisasi.

Kedua, Analisis Industri menggunakan model lima kekuatan Porter adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Michael Porter untuk menganalisis daya tarik dan intensitas persaingan dalam industri. Model ini mengidentifikasi lima kekuatan utama yang mempengaruhi industri, yaitu:

- a. Ancaman dari pesaing: Menganalisis persaingan dari pesaing langsung maupun potensial.
- b. Ancaman dari produk pengganti: Mengidentifikasi kemungkinan adanya produk pengganti yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- c. Tawaran kekuatan pemasok: Menganalisis kekuatan pemasok dalam mempengaruhi organisasi.
- d. Tawaran kekuatan pembeli: Menganalisis kekuatan pembeli dalam mempengaruhi organisasi.
- e. Ancaman dari masuknya pesaing baru: Mengidentifikasi hambatan masuk dan potensi pesaing baru dalam industri.

Ketiga, Analisis pesaing dan analisis pasar, Analisis pesaing melibatkan penelitian dan pemahaman tentang pesaing langsung dalam industri atau pasar tertentu. Ini termasuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing, strategi mereka dan reaksi yang mungkin terhadap keputusan dan langkah-langkah organisasi. Analisis pasar, di sisi lain, melibatkan pemahaman tentang perilaku pelanggan, preferensi, tren dan permintaan di pasar yang relevan.

Keempat, Analisis Peluang dan Ancaman (SWOT), Analisis SWOT adalah proses identifikasi faktor-faktor positif dan negatif yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Analisis SWOT melibatkan mengidentifikasi peluang dilingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta mengidentifikasi ancaman potensial yang mungkin dihadapi. Dalam keseluruhan, analisis lingkungan eksternal memberikan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dari luar.

1.3. Analisis Internal Organisasi

Lingkungan internal merujuk pada faktor-faktor yang ada di dalam organisasi yang memengaruhi kinerja dan keberhasilannya. Ini termasuk struktur organisasi, budaya, sistem dan proses internal, sumber daya manusia, teknologi, keunggulan kompetitif dan aset organisasi lainnya.

Selain itu, ada beberapa analisis internal organisasi, di antaranya: *Pertama*, Analisis sumber daya dan kompetensi inti, analisis ini melibatkan penilaian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dan kemampuan kunci yang membedakannya dari pesaing. Sumber daya meliputi aset fisik, keuangan, manusia, intelektual dan reputasi organisasi. Kompetensi inti adalah kombinasi unik dari pengetahuan, ketrampilan dan kapabilitas yang memberikan keunggulan kompetitif.

Kedua, Analisis keunggulan bersaing, analisis ini melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor yang membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Keunggulan ini dapat berupa faktor seperti inovasi produk, kualitas yang unggul, efisiensi operasional, pelayanan pelanggan yang baik, banding yang kuat atau diferensiasi lain yang membuat organisasi lebih unggul dari pada pesaingnya. Analisis ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan memperkuat keunggulan bersaingnya.

Ketiga, Analisis SWOT, analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. SWOT melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi (aspek positif dan negatif) serta peluang dan ancaman eksternal (aspek positif dan negatif) yang dihadapi.

1.4. Penetapan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

1. Pengertian Visi

Adalah gambaran jangka panjang yang diinginkan oleh organisasi. Visi mencerminkan tujuan utama atau cita-cita organisasi dan memberikan arah dan inspirasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Visi biasanya berfokus pada gambaran masa depan yang diinginkan, nilai-nilai inti dan peran yang ingin dimainkan oleh organisasi di dalam masyarakat atau industri tertentu.

2. Pengertian Misi

Adalah pernyataan yang menjelaskan tugas pokok organisasi, fokus operasional dan alasan eksistensinya. Misi menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek atau menengah dan sering kali mencakup target pasar, produk atau layanan yang ditawarkan serta nilai yang ingin disampaikan kepada pemangku kepentingan.

3. Pengertian Tujuan

Adalah hasil yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek atau menengah untuk mewujudkan visi dan misi. Tujuan harus spesifik, terukur, terjangkau, relevan dan dapat ditetapkan dalam batasan waktu tertentu. Tujuan dapat meliputi pencapaian finansial, peningkatan pangsa pasar, pengembangan produk, efisiensi operasional.

Proses Penetapan Visi, Misi dan Tujuan

Proses penetapan visi, misi dan tujuan organisasi melibatkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Evaluasi Lingkungan Eksternal dan Internal
Organisasi melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk memahami peluang dan tantangan yang ada serta mengidentifikasi sumber daya, kompetensi dan keunggulan yang dimiliki.
2. Mengembangkan Visi
Berdasarkan pemahaman tentang lingkungan dan potensi organisasi, visi yang diinginkan dan ditetapkan. Visi mencerminkan tujuan jangka panjang organisasi dan memberikan arah strategis.
3. Menetapkan Misi
Misi organisasi dirumuskan berdasarkan visi, dengan menjelaskan peran dan tujuan pokok organisasi. Misi mengkomunikasikan tujuan operasional yang akan dicapai dalam jangka pendek atau menengah.
4. Menetapkan Tujuan

Tujuan yang spesifik, terukur dan terjangkau ditetapkan untuk mencapai misi dan mewujudkan visi. Tujuan dapat dibagi menjadi beberapa area, seperti keuangan, pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan inovasi.

Hubungan Visi, Misi dan Tujuan dengan Manajemen Strategis

Visi, misi dan tujuan organisasi merupakan fondasi penting dalam manajemen strategis. Hubungan antara visi, misi dan tujuan dengan manajemen strategis adalah sebagai berikut :

1. Visi dan Manajemen Strategis: Visi organisasi memberikan gambaran jangka panjang tentang tujuan yang ingin dicapai. Visi menjadi landasan strategis yang memberikan arah dan inspirasi bagi pengambil keputusan strategis.
2. Misi dan Manajemen Strategis: Misi organisasi merumuskan tujuan pokok dan alasan eksistensi organisasi. Misi menjadi dasar strategis yang menjelaskan fokus operasional dan memberikan arah taktis untuk mencapai visi.
3. Tujuan dan Manajemen Strategis: Tujuan organisasi merupakan hasil yang ingin dicapai dalam jangka pendek atau menengah untuk mewujudkan visi dan misi. Tujuan yang ditetapkan harus konsisten dengan visi dan misi organisasi.

Secara keseluruhan, visi, misi dan tujuan organisasi memberikan landasan dan arah strategis bagi manajemen strategis. Integrasi yang baik antara visi, misi dan tujuan dalam manajemen strategis akan membantu organisasi untuk merumuskan strategi yang relevan, mengambil keputusan yang tepat dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

1.5. Formulasi Strategi

Adalah proses mengembangkan strategi jangka panjang untuk mencapai visi dan misi organisasi. Formulasi strategi melibatkan pemikiran kreatif, analisis menyeluruh dan pengambilan keputusan yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

1. Model Analisis SWOT, adalah kerangka kerja yang digunakan dalam formulasi strategi untuk menganalisis kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) internal dan eksternal organisasi. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yang kemudian digunakan untuk merumuskan strategi yang sesuai.
2. Matrix SWOT, adalah alat yang digunakan untuk menghubungkan analisis SWOT dengan pemilihan strategi alternatif. Matrix ini menggabungkan faktor-faktor internal dan eksternal organisasi untuk menghasilkan 4 (empat) kategori strategi, yaitu Strategi SO (Strengths-Opportunities), Strategi ST (Strengths-Threats), Strategi WO (Weaknesses-Opportunities), dan Strategi WT (Weaknesses-Threats). Setiap kategori strategi mewakili kombinasi antara faktor internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi untuk memanfaatkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman.
3. Pemilihan Strategi Alternatif, setelah melakukan analisis SWOT dan menggunakan Matrix SWOT, langkah selanjutnya adalah pemilihan strategi alternatif. Strategi ini dipilih berdasarkan evaluasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal serta pertimbangan tentang visi, misi dan tujuan organisasi.
4. Penyusunan rencana aksi, setelah pemilihan strategi alternatif, langkah terakhir dalam formulasi strategi adalah penyusunan rencana aksi. Rencana aksi adalah panduan praktis yang berisi langkah-langkah kongkrit yang harus diambil untuk menerapkan strategi yang di pilih.

1.6. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan kongkrit untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan pengorganisasian sumber daya, mengatur tugas dan tanggung jawab, memimpin

dan memotivasi tim serta mengendalikan dan mengevaluasi kinerja organisasi.

1. Struktur organisasi dan pengaturan tugas, struktur organisasi memainkan peranan yang sangat penting dalam implementasi strategi. Ini melibatkan pembagian kerja dan penentuan wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Dalam implementasi strategi, struktur organisasi harus mendukung tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.
2. Kepemimpinan dan budaya organisasi, kepemimpinan memiliki peran krusial dalam implementasi strategi. Kepemimpinan yang efektif menginspirasi, memotivasi dan membimbing tim untuk mencapai tujuan strategi. Selain itu budaya organisasi berperan penting. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi.
3. Alat pengendalian dan evaluasi kinerja, pengendalian dan evaluasi kinerja penting dalam implementasi strategi. Alat pengendalian digunakan untuk memutar kemajuan, mengelola risiko dan mengarahkan tindakan korektif jika diperlukan. Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana strategi yang diimplementasikan telah mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam implementasi strategis, penting untuk memperhatikan keselarasan antara struktur organisasi, kepemimpinan yang efektif, budaya yang mendukung serta pengendalian dan evaluasi kinerja yang baik.

1.7. Evaluasi dan Kontrol Strategi

Evaluasi dan kontrol strategi adalah proses memantau dan mengevaluasi pelaksanaan strategi organisasi untuk memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi melibatkan penilaian terhadap pencapaian tujuan strategi dan kinerja organisasi sedangkan kontrol melibatkan pengendalian terhadap implementasi strategi dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

Proses evaluasi dan kontrol strategi, proses evaluasi dan kontrol strategi melibatkan beberapa langkah antara lain:

- a. Pengukuran kinerja: Melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan indikator kinerja yang relevan dan terukur.
- b. Perbandingan dengan sasaran: Membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam strategi
- c. Analisis perbedaan: Menganalisis penyebab perbedaan antara kinerja aktual dan sasaran dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian hasil.
- d. Pengambilan keputusan: Membuat keputusan berdasarkan hasil analisis, apakah strategi perlu dikoreksi.
- e. Pelaksanaan koreksi: Jika diperlukan, melakukan perubahan dan koreksi terhadap strategi yang telah ditetapkan
- f. Pemantauan berkelanjutan: Terus memantau kinerja dan melanjutkan proses evaluasi dan kontrol secara berkelanjutan.

Pengukuran kinerja dan indikator keberhasilan, pengukuran kinerja adalah proses mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mencapai tujuan strategis. Indikator keberhasilan adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur kemajuan dan pencapaian strategi. Indikator kinerja dapat berupa angka-angka kuantitatif, seperti penjualan, laba atau pangsa pasar, indikator kualitatif seperti kepuasan pelanggan atau reputasi merek.

Perubahan dan koreksi strategi, dalam proses evaluasi dan kontrol strategi, perubahan dan koreksi strategi dapat diperlukan jika terdapat ketidaksesuaian antara kinerja aktual dan sasaran yang ditetapkan. Evaluasi dan kontrol strategi penting untuk memastikan bahwa organisasi tepat berada pada jalur yang benar dalam mencapai tujuan strategisnya.

1.8. Inovasi dan Manajemen Perubahan

Inovasi mengacu pada pengembangan dan penerapan ide baru, produk, layanan atau proses yang menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Pentingnya inovasi dan manajemen perubahan, inovasi dan manajemen perubahan penting dalam konteks bisnis yang dinamis saat ini. Beberapa alasan mengapa inovasi dan manajemen perubahan penting, yaitu:

- a. Meningkatkan daya saing: Inovasi membantu organisasi untuk membedakan diri dari pesaing dan memperoleh keunggulan kompetitif
- b. Meningkatkan efisiensi dan kinerja: Inovasi dalam proses, teknologi atau sistem dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dan produktivitas
- c. Mendorong pertumbuhan dan eksplorasi: Inovasi memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi pasar baru, menciptakan produk atau layanan baru dan mengembangkan sumber daya yang ada
- d. Mengantisipasi perubahan lingkungan: Inovasi dan manajemen perubahan membantu organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan seperti perubahan teknologi, tren pasar dan peraturan industri.

Proses inovasi, proses inovasi melibatkan beberapa tahap seperti identifikasi peluang inovasi, pengumpulan ide, seleksi ide yang potensial, pengembangan konsep, pengujian, implementasi dan evaluasi. Manajemen perubahan organisasi, manajemen perubahan organisasi melibatkan identifikasi kebutuhan perubahan, perencanaan dan persiapan perubahan, komunikasi yang efektif, melibatkan karyawan dalam perubahan, pelaksanaan perubahan dan evaluasi. Strategi perubahan dan adaptasi, strategi ini adalah rencana yang disusun untuk mengelola perubahan organisasi dengan tujuan mencapai visi dan tujuan strategi.

1.9. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Etika dalam manajemen strategis, etika dalam manajemen strategis ini mencakup prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang harus diterapkan dalam pengambilan keputusan strategis. Etika membahas pertimbangan tentang apa yang benar dan salah serta implikasi sosial dan moral dari tindakan organisasi. Tanggung Jawab sosial organisasi, tanggung jawab sosial organisasi mengacu pada kesadaran dan komitmen organisasi untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Tanggung jawab sosial organisasi meliputi upaya dalam bidang sosial, lingkungan, kesehatan, pendidikan dan keberlanjutan.

Pembangunan berkelanjutan adalah pendekatan untuk mengelola sumber daya organisasi dengan cara bertanggung jawab secara sosial, ekonomi, dan lingkungan. Ini melibatkan kegiatan organisasi yang mengintegrasikan pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan alam.

1.10. Penutup

Kesimpulan dimulai dengan ringkasan mencakup hasil dari analisis lingkungan eksternal dan internal, evaluasi strategi yang ada atau identifikasi faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Penyajian informasi tentang relevansi temuan dan konteks manajemen strategis secara umum. Ini menunjukkan bagaimana temuan tersebut dapat berkontribusi pada pemahaman dan pengembangan praktek manajemen strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2017). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Carpenter, M.A., & Sanders, W.G. (2018). *Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases*. Pearson.
- David, F.R., (2021). *Manajemen Strategis: Konsep dan Kasus*. Salemba Empat.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., & McNamara G. (2019). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Education.
- Grant, R.M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2021). *Strategic Management: Theory and Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2020). *Strategic Management: Planning For Domestic and Global Competition*. McGraw-Hill Education.

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Oleh Merry Julia Jamilah Langi, S.E., M.Si.

2.1. Pendahuluan

Dalam analisis lingkungan perusahaan menjelaskan konteks dan alasan mengapa analisis ini penting dilakukan. Ini mencakup informasi tentang industri di mana perusahaan beroperasi, tren yang mempengaruhi industri tersebut dan faktor-faktor eksternal yang dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Latar belakang ini membantu memberikan pemahaman tentang mengapa analisis lingkungan perusahaan diperlukan untuk pengambilan keputusan strategis yang informasional dan berbasis fakta. Tujuan Analisis Lingkungan Perusahaan, tujuan utama analisis lingkungan perusahaan adalah untuk memahami faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang bisnis yang ada, mengantisipasi ancaman yang mungkin timbul dan menginformasikan pengambilan keputusan strategis. Dengan memahami lingkungan perusahaan dengan baik, perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat dan adaptif untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Ruang lingkup analisis, analisis ini merujuk pada aspek-aspek tertentu yang akan dipelajari dan dievaluasi dalam analisis tersebut. Ruang lingkup ini dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan dan tujuan perusahaan, namun beberapa

komponen umum yang sering tercakup dalam analisis lingkungan perusahaan.

2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis ini merupakan proses untuk memahami dan mengevaluasi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dan strategi perusahaan. Dalam analisis ini, perusahaan mengidentifikasi dan mempelajari faktor-faktor ekonomi, sosial budaya, demografis, politik dan hukum, teknologi serta lingkungan yang dapat mempengaruhi operasinya.

1. Faktor Ekonomi

Faktor ini melibatkan kondisi ekonomi makro dan mikro yang dapat mempengaruhi perusahaan. Ini termasuk tingkat pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang, pengeluaran konsumen, pengangguran dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kegiatan ekonomi.

Perusahaan memperhatikan faktor-faktor ini untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang mungkin akan muncul.

2. Faktor Sosial dan Budaya

Faktor ini mencakup nilai-nilai, norma, preferensi dan perilaku sosial yang ada dalam masyarakat.

Perusahaan perlu memahami dan menyesuaikan strategi mereka dengan faktor-faktor ini untuk tetap relevan dalam pasar.

3. Faktor Demografis

Faktor ini melibatkan karakteristik populasi seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan dan geografis.

Demografi juga dapat memberikan wawasan tentang tren populasi yang dapat mempengaruhi permintaan produk atau layanan.

4. Faktor Politik dan Hukum

Faktor ini meliputi kebijakan pemerintah, peraturan, undang-undang dan stabilitas politik suatu negara atau wilayah.

Faktor ini dapat mencakup risiko geopolitik dan ketidakstabilan politik yang dapat mempengaruhi bisnis internasional.

5. Faktor Teknologi

Faktor ini mencakup perkembangan, inovasi dan adopsi teknologi dalam industri dan masyarakat secara umum.

Perusahaan perlu mengikuti tren teknologi dan mempertimbangkan implikasi teknologi terhadap strategi bisnis mereka.

6. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan mencakup dampak industri dan bisnis.

2.3. Analisis Industri

Analisis industri adalah proses untuk memahami struktur, karakteristik dan dinamika industri dimana perusahaan beroperasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja industri secara keseluruhan dan menganalisis posisi perusahaan dalam persaingan industri tersebut.

1. Struktur Industri

Struktur industri adalah komponen penting yang harus dipertimbangkan. Struktur ini merujuk pada karakteristik dan hubungan antara perusahaan-perusahaan dalam suatu industri atau sektor ekonomi tertentu. Ini mencakup berbagai faktor seperti jumlah dan ukuran pesaing, tingkat persaingan, hambatan masuk, kekuatan negosiasi pembeli dan pemasok serta tingkat substitusi produk atau layanan. Struktur industri dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan strategi perusahaan. Analisis struktur

industri membantu perusahaan memahami konteks dimana mereka beroperasi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang ada dan merencanakan strategi yang sesuai.

2. Persaingan dalam Industri

Persaingan dalam industri melibatkan interaksi antara perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama untuk memperebutkan pangsa pasar, sumber daya dan keuntungan. Analisis ini mempelajari kekuatan persaingan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam memenangkan persaingan tersebut.

3. Ancaman Baru dan Masuknya Pesaing

Ini merujuk pada kemungkinan munculnya perusahaan baru atau pesaing yang ada memasuki industri yang sama. Analisis ini melibatkan penilaian terhadap hambatan masuk, potensi ancaman dari pesaing baru dan dampaknya terhadap pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan yang ada.

4. Negoisasi dengan Pemasok dan Pembeli

Analisis ini fokus pada hubungan perusahaan dengan pemasok dan pembeli dalam industri. Perusahaan perlu memahami kekuatan tawar menawar dan hubungan saling ketergantungan dengan pemasok dan pembeli untuk mengoptimalkan rantai pasok dan mencapai keuntungan.

5. Pengaruh Produk/Substitusi

Analisis pengaruh produk dan substitusi melibatkan identifikasi produk atau layanan yang dapat menjadi pengganti atau alternatif bagi produk perusahaan dalam industri yang sama.

Dalam analisis industri, perusahaan akan mempelajari aspek-aspek tersebut untuk mengidentifikasi peluang strategis, menghadapi persaingan yang ketat, mengantisipasi ancaman baru, mengelola hubungan dengan pemasok dan pembeli serta

memahami pengaruh produk/substitusi dalam industri yang bersangkutan.

2.4. Analisis Pemasaran

Analisis pemasaran adalah proses untuk memahami pasar, pelanggan, persaingan dan saluran pemasaran dengan tujuan mengidentifikasi peluang dan tantangan yang relevan bagi perusahaan. Analisis ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif.

1. Segmen Pasar dan Target

Segmentasi pasar melibatkan pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik demografis, geografis, psikografis atau perilaku. Setelah melakukan segmentasi, perusahaan memilih segmen target yang paling menarik dan relevan untuk produk atau layanan mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada segmen yang memiliki potensi keuntungan yang lebih tinggi.

2. Analisis Pelanggan

Analisis ini dilakukan untuk memahami kebutuhan, preferensi dan perilaku pelanggan yang dituju. Ini melibatkan pengumpulan dan analisis data mengenai profil demografis, preferensi produk, kebiasaan pembelian dan harapan pelanggan.

3. Analisis Persaingan

Analisis ini melibatkan penilaian terhadap pesaing dalam industri yang sama. Perusahaan menganalisis kekuatan dan kelemahan pesaing, strategi mereka, posisi pasar dan produk atau layanan yang mereka tawarkan.

4. Analisis Promosi dan Komunikasi Pemasaran

Analisis ini melibatkan penilaian terhadap keefektifan strategi promosi dan komunikasi yang digunakan perusahaan. Ini mencakup evaluasi saluran komunikasi yang

digunakan, pesan yang disampaikan, pemilihan media dan pengukuran respon pelanggan.

Dengan melakukan analisis pemasaran secara komprehensif, perusahaan dapat memahami pasar, pelanggan, persaingan, saluran distribusi dan strategi promosi yang relevan. Hal ini memungkinkan mereka untuk merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

2.5. Analisis Makro Lingkungan

Analisis makro lingkungan melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal yang luas dan dapat mempengaruhi operasional dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Analisis ini melibatkan faktor-faktor ekonomi, sosial dan budaya, demografis, politik dan hukum, teknologi serta lingkungan yang mempengaruhi perusahaan dalam konteks yang lebih luas.

1. Faktor Ekonomi Makro

Faktor ini mencakup kondisi ekonomi secara keseluruhan, seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat suku bunga, nilai tukar mata uang, tingkat pengangguran dan kebijakan fiskal dan moneter.

2. Faktor Sosial dan Budaya Makro

Faktor ini melibatkan nilai-nilai, norma dan tren sosial yang mempengaruhi masyarakat secara keseluruhan. Ini termasuk perubahan gaya hidup, preferensi konsumen, sikap terhadap merek, etika dan kebiasaan budaya yang dapat mempengaruhi permintaan dan perilaku konsumen.

3. Faktor Demografis Makro

Faktor demografis makro melibatkan karakteristik populasi secara keseluruhan, seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan dan distribusi geografis.

4. Faktor Politik dan Hukum Makro

Faktor ini mencakup peraturan, undang-undang, kebijakan pemerintah, stabilitas politik dan isu-isu terkait dengan regulasi bisnis.

5. Faktor Teknologi Makro

Faktor teknologi makro mencakup perkembangan teknologi yang berdampak pada industri dan masyarakat secara keseluruhan. Ini termasuk inovasi, adopsi teknologi baru, digitalisasi dan perubahan dalam proses produksi atau layanan.

6. Faktor Lingkungan Makro

Faktor lingkungan makro mencakup isu-isu lingkungan.

2.6. Analisis Peluang dan Ancaman

Analisis ini adalah bagian penting dari analisis lingkungan perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memberikan peluang pertumbuhan atau menghadirkan ancaman bagi perusahaan.

1. Identifikasi Peluang Bisnis

Identitas peluang bisnis melibatkan penemuan potensi-potensi yang menguntungkan bagi perusahaan. Ini dapat berupa perubahan tren pasar, kebutuhan yang belum terpenuhi, perubahan teknologi, regulasi baru yang menguntungkan atau pergeseran kebiasaan konsumen.

2. Penilaian Potensi Pertumbuhan

Penilaian ini melibatkan evaluasi potensi pertumbuhan pasar yang relevan bagi perusahaan. Ini dapat melibatkan penelitian pasar, analisis tren industri dan pemahaman tentang permintaan pasar yang berkembang.

3. Evaluasi Ancaman Bisnis

Evaluasi ancaman bisnis melibatkan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam kelangsungan bisnis perusahaan. Ancaman tersebut dapat berupa persaingan yang intens, perubahan teknologi,

perubahan kebutuhan pelanggan atau pergeseran tren pasar.

4. Risiko Eksternal yang Diidentifikasi

Risiko eksternal adalah potensi gangguan atau kerugian yang timbul dari faktor-faktor eksternal. Ini bisa termasuk risiko pasar, risiko persaingan, risiko regulasi, risiko perubahan teknologi, risiko keuangan atau risiko lingkungan. Analisis ini membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko-risiko, mengevaluasi dampaknya dan mengembangkan rencana mitigasi atau pengendalian risiko yang tepat.

Melalui analisis peluang dan ancaman, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan yang menjanjikan dan mengantisipasi ancaman yang mungkin mengganggu bisnis mereka. Dengan pemahaman yang mendalam tentang peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan dengan strategi yang efektif.

2.7. Penutup

Analisis lingkungan perusahaan merupakan rangkuman dari temuan-temuan yang didapatkan dari analisis faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi operasional dan strategi perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan perusahaan adalah untuk memahami dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi disekitar perusahaan serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesuksesan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, K.R.(2018). *The concept of corporate strategy. In Perspectives on strategy* (pp.17-27). Springer,Cham
- Ansoff,H.I.(2018). *Strategic management*. Springer
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S.(2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson
- David F.R.(2017). *Strategi Management: A competitive advantage approach, concepts and cases*.Pearson.
- Grant, R.M.(2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*, John Wiley & Sons
- Hill, C.W 7 Jones, G.R.(2017). *Strategic management theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Lynch, R.(2015). *Strategic management*. Pearson
- Porter, M.E.(2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Thompson,A.A., Peteraf,M.A., Gamble,J & Strickland,A.J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: concepts and cases*. McGraw-Hill education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N & Bamford, C. E. (2017), *Startegic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson.

BAB 3

JENIS-JENIS KEPUTUSAN

Oleh Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

3.1. Pendahuluan

Jenis Keputusan dalam Teori dan Data Besar dalam Pengambilan Keputusan memberikan gambaran tentang pokok bahasan dan menyoroti pentingnya memahami berbagai jenis keputusan (Sagiroglu & Sinanc, 2013). Pengambilan keputusan adalah aspek mendasar dari perilaku manusia, dan buku sering menggambarkan karakter yang dihadapkan pada berbagai pilihan dan dilemma (Lerman, 2013). Menjelajahi jenis keputusan yang digambarkan dalam buku memungkinkan kita mempelajari kompleksitas pengambilan keputusan dan mendapatkan wawasan tentang psikologi dan perilaku manusia (Allam & Dhunny, 2019).

Kerangka teoritis yang berbeda untuk pengambilan keputusan sangat penting dalam memahami proses kognitif yang terlibat. Bab ini mengeksplorasi tiga model utama: model pengambilan keputusan rasional, model pengambilan keputusan perilaku, dan model pengambilan keputusan intuitif (Baig et al., 2019). Setiap model menawarkan perspektif berbeda tentang bagaimana keputusan dibuat, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti logika, emosi, dan intuisi (Fahlevi et al., 2023). Dengan memeriksa kerangka kerja ini, pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang proses mendasar yang mendorong pengambilan keputusan (Schildkamp, 2019).

Tulisan ini juga berfokus pada mengklasifikasikan keputusan yang ditemukan dalam buku menjadi tiga kategori utama: keputusan strategis, keputusan operasional, dan keputusan taktis (Davenport et al., 2012). Keputusan strategis adalah pilihan jangka panjang yang membentuk keseluruhan arah dan tujuan karakter atau organisasi. Keputusan operasional, di sisi lain, adalah keputusan sehari-hari yang berdampak pada pelaksanaan strategi (Fan et al., 2014). Keputusan taktis mengacu pada pilihan langsung dan spesifik yang dibuat untuk mencapai tujuan jangka pendek (A. Y. Rukmana, Meltareza, et al., 2023). Dengan menganalisis contoh dari buku, pembaca dapat memperoleh wawasan tentang karakteristik dan faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam setiap kategori (Sudirjo, Apriani, et al., 2023).

Di era big data, peran analitik data dalam pengambilan keputusan tidak bisa diabaikan. Bab ini menyelidiki pentingnya data besar dan integrasinya ke dalam proses pengambilan keputusan. Data besar mengacu pada sejumlah besar informasi terstruktur dan tidak terstruktur yang tersedia untuk analisis. Melalui teknik pengumpulan, pemrosesan, dan analisis data, analitik data besar memberikan wawasan berharga yang dapat menginformasikan pengambilan keputusan (Reddy et al., 2020). Namun, memanfaatkan big data juga menghadirkan tantangan seperti privasi data dan memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam algoritme pengambilan keputusan (Fan et al., 2014).

Integrasi teori dan data besar dalam pengambilan keputusan dieksplorasi secara rinci dalam bab ini. Ini menekankan pentingnya memanfaatkan kerangka teoritis bersama analitik data besar untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan. Dengan menggabungkan wawasan teoretis dengan data empiris, pembuat keputusan dapat membuat pilihan yang lebih terinformasi dan berbasis bukti. Bab ini menyajikan studi kasus untuk mengilustrasikan bagaimana integrasi ini dapat diterapkan dalam konteks pengambilan keputusan baik dalam buku naratif fiksi maupun

nonfiksi. Contoh-contoh ini menunjukkan potensi analisis yang lebih dalam dan validasi keputusan melalui kombinasi teori dan data besar (Price & Cohen, 2019).

Pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan dengan data besar juga dibahas dalam bab ini. Masalah privasi dan perlindungan data ditekankan, menekankan perlunya penanganan data yang bertanggung jawab dan memastikan kerahasiaan individu. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas dalam algoritme pengambilan keputusan didiskusikan untuk mempromosikan keadilan dan mengurangi bias yang mungkin muncul saat menggunakan data besar (Ageed et al., 2021).

Uraian tentang Jenis Keputusan dalam Teori dan Big Data dalam Pengambilan Keputusan memberikan eksplorasi yang komprehensif tentang proses pengambilan keputusan yang terdapat dalam buku. Ini menekankan pentingnya memahami berbagai jenis keputusan dan integrasi teori dan data besar dalam meningkatkan pengambilan keputusan (Reddy et al., 2020). Dengan memeriksa kerangka kerja teoretis, mengklasifikasikan keputusan, dan menjelajahi peran analitik data besar, pembaca dapat memperoleh wawasan berharga tentang pengambilan keputusan dalam konteks buku. Bagian ini juga menyoroti pertimbangan etis untuk memastikan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan tidak memihak (Shamim et al., 2019).

3.2. Kerangka Teoritis untuk Pengambilan Keputusan

Kerangka Teoritis untuk Pengambilan Keputusan memberikan eksplorasi yang komprehensif dan mendalam tentang materi pelajaran. Pengambilan keputusan adalah aspek mendasar dari perilaku manusia, dan memahami kerangka teoritis yang mendukung proses ini sangatlah penting. Bab ini menggali tiga model teoretis utama: model pengambilan keputusan rasional, model pengambilan keputusan perilaku, dan model pengambilan keputusan intuitif (Hariri et al., 2019). Model pengambilan keputusan yang rasional didasarkan pada asumsi bahwa individu membuat keputusan dengan

mengevaluasi alternatif secara sistematis dan memilih salah satu yang memaksimalkan utilitas yang diharapkan. Model ini menekankan penalaran logis, evaluasi pilihan secara objektif, dan pertimbangan semua informasi yang tersedia. Namun, penting untuk dicatat bahwa pada kenyataannya, pembuat keputusan mungkin tidak selalu mengikuti pendekatan rasional yang ketat karena bias kognitif, kendala waktu, atau informasi yang tidak lengkap (McAfee et al., 2012).

Model pengambilan keputusan perilaku menantang gagasan pengambilan keputusan murni rasional dengan mengenali peran emosi, bias, dan heuristik dalam proses pengambilan keputusan. Model ini mengakui bahwa individu sering mengandalkan jalan pintas mental dan penilaian subjektif ketika membuat pilihan. Ini mempertimbangkan faktor psikologis, seperti bias kognitif dan pengaruh sosial, yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan. Dengan menjelajahi model ini, pembaca memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang interaksi kompleks antara kognisi, emosi, dan hasil keputusan (George et al., 2014). Model pengambilan keputusan intuitif menekankan peran intuisi dan firasat dalam pengambilan keputusan. Ini menunjukkan bahwa individu memiliki pengetahuan dan keahlian diam-diam yang memandu proses pengambilan keputusan mereka. Intuisi melibatkan kemampuan untuk menilai situasi secara cepat dan tidak sadar berdasarkan pengalaman dan pola masa lalu. Model ini menyoroti pentingnya mengenali dan mempercayai sinyal intuitif dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi yang kompleks dan ambigu (Duan et al., 2019a).

Dengan menjelajahi kerangka kerja teoretis ini, pembaca mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang berbagai lensa yang dapat digunakan untuk mengkaji pengambilan keputusan. Setiap model menawarkan wawasan unik ke dalam proses kognitif dan psikologis yang mendasari pengambilan keputusan. Penting untuk dicatat bahwa model-model ini tidak saling eksklusif, melainkan saling melengkapi dalam memahami kompleksitas pengambilan keputusan (Duan et al., 2019b;

George et al., 2014). Memahami kerangka teoretis ini memberikan landasan untuk menganalisis pengambilan keputusan dalam berbagai konteks, termasuk yang digambarkan dalam buku. Dengan menerapkan model ini pada keputusan karakter dalam karya sastra, pembaca dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam tentang motivasi, bias, dan proses kognitif yang memengaruhi pilihan mereka. Analisis ini meningkatkan pemahaman pembaca tentang karakter dan strategi pengambilan keputusan (Fan et al., 2014).

Kerangka Kerja Teoritis untuk Pengambilan Keputusan, menawarkan eksplorasi komprehensif dari model pengambilan keputusan yang rasional, perilaku, dan intuitif (Schildkamp, 2019). Memahami model ini sangat penting untuk memahami kompleksitas pengambilan keputusan dalam konteks yang berbeda. Dengan memeriksa kerangka kerja ini, pembaca dapat mengembangkan pemahaman bernuansa faktor kognitif dan psikologis yang membentuk hasil keputusan. Pengetahuan ini berfungsi sebagai alat yang berharga untuk menganalisis pengambilan keputusan di berbagai domain, termasuk yang ditemukan di buku.

3.3. Big Data dan Revolusi Informasi dalam Era Digital

Big data telah menjadi istilah yang populer dalam dunia teknologi dan bisnis dalam beberapa tahun terakhir (Wakil et al., 2022). Dalam era digital yang terus berkembang pesat, data menjadi komoditas yang sangat berharga (Sono et al., 2023). Big data merujuk pada volume, kecepatan, dan keragaman data yang sangat besar dan kompleks yang dihasilkan dari berbagai sumber seperti sensor, perangkat mobile, media sosial, dan transaksi bisnis (A. Y. Rukmana, Harto, et al., 2021).

Salah satu ciri utama big data adalah volume yang luar biasa besar. Data yang dihasilkan setiap detik mencapai jumlah yang mengagumkan (Allam & Dhunny, 2019). Data-data ini mencakup berbagai jenis seperti teks, gambar, video, audio, dan data terstruktur lainnya (A. Y. Rukmana, Zebua, et al., 2023).

Kuantitas data yang begitu besar ini memberikan peluang bagi organisasi untuk mengeksplorasi dan menganalisis data dalam skala yang sebelumnya tidak mungkin (Ngiam & Khor, 2019). Kecepatan data juga menjadi aspek penting dalam big data (Nelson et al., 2014). Data yang dihasilkan sekarang bergerak dengan kecepatan yang sangat tinggi (Köhn et al., 2006). Misalnya, media sosial menghasilkan jutaan tweet dan postingan setiap detiknya. Kemampuan untuk menangkap, mengolah, dan mengambil wawasan dari data dalam waktu nyata menjadi faktor kunci dalam memanfaatkan potensi big data (Ding et al., 2020). Big data mencakup keragaman data yang luas. Data yang dihasilkan berasal dari berbagai sumber dan memiliki format yang berbeda-beda. Mulai dari data terstruktur yang terorganisir dalam basis data tradisional hingga data tidak terstruktur seperti teks di media sosial, data sensor, atau rekaman audio. Memahami dan mengelola keragaman data ini menjadi tantangan penting dalam memanfaatkan potensi big data (Singh & El-Kassar, 2019).

Penerapan big data memberikan berbagai manfaat yang signifikan. Pertama, big data memberikan wawasan yang mendalam dan analisis yang lebih akurat (Bhat et al., 2021). Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar, organisasi dapat mengidentifikasi pola dan tren yang tidak terlihat sebelumnya (Fkun et al., 2023). Hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan berdasarkan bukti (Fahlevi et al., 2023). Big data juga memungkinkan personalisasi yang lebih baik dalam pelayanan dan pengalaman pelanggan. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan, organisasi dapat memahami preferensi dan kebutuhan individual dengan lebih baik (Al Aidhi et al., 2023). Ini memungkinkan mereka untuk menyampaikan pesan yang lebih relevan, menawarkan produk yang disesuaikan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Sutaguna et al., 2023).

Namun, pemanfaatan big data juga menimbulkan tantangan. Pertama, terdapat tantangan teknis dalam mengelola

dan memproses volume besar data. Membutuhkan infrastruktur komputasi yang kuat dan alat analisis yang canggih untuk mengatasi tantangan ini (Rafid et al., 2023). Selain itu, masalah privasi dan keamanan juga menjadi perhatian penting. Memastikan perlindungan data dan mematuhi regulasi privasi adalah langkah yang krusial dalam memanfaatkan big data secara bertanggung jawab (Sudirjo, Putri, et al., 2023). Big data telah membawa revolusi dalam dunia informasi. Dengan volume, kecepatan, dan keragaman data yang besar, big data memberikan peluang baru dan wawasan mendalam dalam pengambilan keputusan dan pengembangan strategi bisnis (Ilham et al., 2023). Namun, tantangan teknis dan etis perlu diatasi untuk memaksimalkan potensi big data. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat mengubah big data menjadi aset yang berharga dalam mencapai keunggulan kompetitif dan inovasi yang berkelanjutan (Vitari & Raguseo, 2020).

3.4. Peran Big Data dalam Pengambilan Keputusan

Menggali dampak signifikan dari big data terhadap proses pengambilan keputusan (Mikalef et al., 2019). Data besar mengacu pada sejumlah besar data terstruktur dan tidak terstruktur yang dihasilkan di berbagai domain (A. Y. Rukmana, 2023). Data ini menyimpan wawasan berharga yang dapat dimanfaatkan untuk menginformasikan dan meningkatkan pengambilan keputusan dalam konteks yang berbeda (Oesterreich et al., 2022). Dimulai dengan memperkenalkan konsep big data dan relevansinya dalam pengambilan keputusan (A. Y. Rukmana, Bakti, et al., 2023). Pertumbuhan data yang eksponensial dari berbagai sumber seperti media sosial, sensor, dan platform online, pengambil keputusan kini memiliki akses ke informasi dalam jumlah yang belum pernah ada sebelumnya (Dubey et al., 2019). Kelimpahan data ini membuka peluang baru untuk analisis dan dukungan keputusan (Brinch et al., 2021).

Teknik pengumpulan dan pemrosesan data dieksplorasi, menyoroti pentingnya mengelola dan mengatur kumpulan data

besar secara efektif. Analisis statistik, penambahan data, dan pembelajaran mesin, diperiksa dalam konteks pengambilan keputusan (Hariyati et al., 2023). Teknik ini memungkinkan pembuat keputusan untuk mengungkap pola, korelasi, dan tren dalam data, memberikan wawasan berharga yang dapat mendorong proses pengambilan keputusan (Ferraris et al., 2019).

Memanfaatkan kekuatan big data, pembuat keputusan dapat membuat pilihan yang lebih terinformasi dan berbasis bukti (Sugiarto et al., 2023). Ketersediaan data real-time memungkinkan pengambilan keputusan tepat waktu, yang sangat berharga dalam lingkungan yang dinamis dan serba cepat. Analitik data besar dapat mengungkap pola dan hubungan tersembunyi yang tidak terlihat melalui pendekatan pengambilan keputusan tradisional, yang mengarah ke hasil keputusan yang lebih akurat dan berwawasan (A. Y. Rukmana, Gunawan, et al., 2021). Tantangan yang terkait dengan penggunaan big data dalam pengambilan keputusan. Kekhawatiran privasi dan keamanan data merupakan pertimbangan penting ketika berhadapan dengan kumpulan data besar. Pengambil keputusan harus memastikan bahwa data dikumpulkan dan diproses secara etis dan sesuai dengan peraturan yang relevan (Cahyaningrum et al., 2023). Perlunya transparansi dan akuntabilitas dalam algoritme pengambilan keputusan, karena bias atau kesalahan dalam analisis data dapat memengaruhi keakuratan dan keadilan keputusan (Dubey et al., 2019). Peran Big Data dalam Pengambilan Keputusan menyoroti peran transformatif big data dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memanfaatkan analitik data besar, pembuat keputusan dapat mengekstrak wawasan berharga, mengungkap pola, dan membuat pilihan yang lebih tepat (Chusumastuti et al., 2023). Ketersediaan data real-time dan teknik analisis data tingkat lanjut membuka kemungkinan baru untuk meningkatkan pengambilan keputusan di berbagai domain (Sono et al., 2023). Penting untuk mengatasi tantangan terkait privasi data, keamanan, dan transparansi algoritmik untuk memastikan penggunaan big data yang bertanggung jawab dan

efektif dalam pengambilan keputusan (Brinch et al., 2021).

3.5. Jenis-Jenis Keputusan dalam Big Data

Dalam era digital yang dibanjiri dengan data, pengambilan keputusan didorong oleh kebutuhan untuk memanfaatkan big data secara efektif (Sagiroglu & Sinanc, 2013). Big data menyediakan sumber daya yang berlimpah dan beragam, yang dapat digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan berdasarkan bukti (Harto et al., 2022). Dalam konteks ini, terdapat beberapa jenis keputusan yang dapat diambil dengan memanfaatkan big data (Lerman, 2013).

Pertama, terdapat keputusan operasional. Keputusan operasional terkait dengan kegiatan sehari-hari dalam operasional bisnis (A. Y. Rukmana, Meltareza, et al., 2023), seperti persediaan, produksi, dan pengelolaan rantai pasokan (Zulkifli, 2023). Dalam pengambilan keputusan operasional, big data dapat digunakan untuk memantau dan menganalisis data secara real-time, memberikan wawasan tentang permintaan pelanggan, tren pasar, dan efisiensi operasional (Hapsari et al., 2022). Hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas operasional (Ardito et al., 2019).

Selanjutnya, terdapat keputusan taktis. Keputusan taktis melibatkan pengambilan keputusan yang lebih strategis dalam menghadapi situasi yang lebih kompleks dan jangka panjang (Waluyo et al., 2023). Dalam pengambilan keputusan taktis, big data dapat memberikan informasi yang mendalam dan analisis yang cermat terhadap berbagai aspek bisnis seperti pemetaan pasar, analisis pesaing, dan evaluasi kinerja bisnis (A. Rukmana & Sukanta, 2020). Dengan menggunakan big data, pengambil keputusan dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam untuk merencanakan strategi dan mengidentifikasi peluang pertumbuhan (Munte et al., 2023). Terdapat keputusan strategis. Keputusan strategis berkaitan dengan arah jangka

panjang organisasi dan keputusan yang dapat membawa dampak yang signifikan pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Dalam hal ini, big data dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tren industri, perilaku pelanggan, dan prediksi masa depan. Pengambil keputusan dapat menggunakan big data untuk mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan strategi inovatif, dan mengantisipasi perubahan pasar yang signifikan (Wakil et al., 2022).

Selain itu, terdapat keputusan yang dapat diprogram. Keputusan diprogram adalah keputusan yang dapat didefinisikan dengan jelas dan dapat diotomatisasi dalam system (A. Y. Rukmana, Rahman, et al., 2023). Dalam hal ini, big data dapat digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data historis untuk mengidentifikasi pola dan aturan yang dapat dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan (Setiawan et al., 2023). Contohnya adalah sistem rekomendasi dalam e-commerce yang menggunakan big data untuk menganalisis perilaku pembeli dan menghasilkan rekomendasi produk yang relevan (Sari et al., 2023).

Terakhir, terdapat keputusan yang tidak dapat diprogram. Keputusan ini melibatkan situasi yang tidak terstruktur dan kompleks di mana tidak ada aturan atau prosedur yang jelas (Moraes et al., 2022). Dalam pengambilan keputusan semacam ini, big data dapat digunakan untuk menganalisis data tidak terstruktur seperti teks, gambar, dan suara untuk mengidentifikasi pola dan wawasan yang mungkin tidak terlihat. Teknik analisis seperti Natural Language Processing dan Computer Vision digunakan untuk memahami dan mengekstraksi informasi dari data yang tidak terstruktur ini (Zulkarnain et al., 2021).

Big data memiliki implikasi yang luas dalam berbagai jenis keputusan. Mulai dari keputusan operasional hingga strategis, big data dapat memberikan wawasan dan analisis yang mendalam. Dengan memanfaatkan big data secara efektif, pengambil keputusan dapat membuat keputusan yang lebih cerdas, mengantisipasi perubahan pasar, dan merencanakan

strategi yang inovatif. Namun, penting untuk diingat bahwa penggunaan big data juga memerlukan perhatian terhadap etika dan privasi data agar pengambilan keputusan tetap adil dan bertanggung jawab.

3.6. Mengintegrasikan Teori, Big Data dan Pengambilan Keputusan

Mengintegrasikan Teori dan Data Besar dalam Pengambilan Keputusan. Menggali kombinasi yang kuat dari kerangka kerja teoretis dan analitik data besar untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan (Kar & Dwivedi, 2020). Dengan mengintegrasikan teori dan data besar, pembuat keputusan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang skenario pengambilan keputusan yang kompleks dan membuat pilihan yang lebih tepat (Galetsi et al., 2020).

Dimulai dengan menyoroti pentingnya memanfaatkan kerangka teoritis dalam pengambilan keputusan. Kerangka teoritis menyediakan model dan prinsip konseptual yang membantu pembuat keputusan memahami proses dan faktor yang mendasari yang mempengaruhi hasil keputusan (Ranjan & Foropon, 2021). Dengan memeriksa teori yang sudah mapan seperti pengambilan keputusan rasional, pengambilan keputusan perilaku, dan pengambilan keputusan intuitif, pembuat keputusan dapat memperoleh wawasan tentang proses kognitif, bias, dan strategi keputusan (Wang et al., 2020).

Data besar mengacu pada sejumlah besar data terstruktur dan tidak terstruktur yang tersedia untuk analisis. Ini menawarkan kesempatan untuk mengekstraksi wawasan dan pola berharga yang dapat menginformasikan pengambilan keputusan. Teknik pengumpulan dan pemrosesan data, serta metode analisis data seperti analisis statistik dan pembelajaran mesin. Analitik data besar memungkinkan pembuat keputusan

untuk mengidentifikasi tren, korelasi, dan pola tersembunyi dalam data, meningkatkan kualitas dan akurasi hasil keputusan.

Kerangka teoritis memberikan pemahaman konseptual tentang pengambilan keputusan, sementara analitik data besar menawarkan bukti empiris dan wawasan dunia nyata.

Dengan menggabungkan keduanya, pembuat keputusan dapat membuat pilihan yang lebih kuat dan berbasis bukti (Gligor et al., 2021). Studi kasus disajikan untuk menunjukkan bagaimana teori dan data besar dapat digabungkan secara efektif untuk meningkatkan pengambilan keputusan. Contohnya termasuk menganalisis pengambilan keputusan dalam narasi fiksi atau memeriksa proses pengambilan keputusan di kehidupan nyata dalam buku nonfiksi. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana integrasi teori dan data besar dapat memberikan analisis yang lebih dalam, memvalidasi asumsi, dan menantang kesimpulan yang ada (Oesterreich et al., 2022).

Masalah privasi dan perlindungan data dibahas, menekankan pentingnya penanganan data yang bertanggung jawab dan memastikan kerahasiaan. Transparansi dan akuntabilitas dalam algoritme pengambilan keputusan juga disorot, karena bias atau kesalahan dalam analisis data dapat memengaruhi hasil keputusan (Oesterreich et al., 2022). Pengambil keputusan perlu memastikan bahwa integrasi teori dan data besar mematuhi pedoman etika dan menghindari potensi kerugian atau bias (Mikalef et al., 2019).

Mengintegrasikan Teori dan Big Data dalam Pengambilan Keputusan menekankan kekuatan menggabungkan kerangka teoritis dan analitik data besar untuk meningkatkan pengambilan keputusan (Ardito et al., 2019). Dengan mengintegrasikan teori dan data besar, pembuat keputusan dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang proses pengambilan keputusan dan mengungkap wawasan berharga dari sejumlah besar data (Gligor et al., 2021).

Menampilkan aplikasi praktis melalui studi kasus dan membahas pertimbangan etis, yang pada akhirnya menekankan potensi integrasi ini dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pengambilan keputusan (Wang et al., 2020).

Pertimbangan Etis dalam Pengambilan Keputusan dengan Big Data

Pertimbangan etis memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dengan big data (Brinch et al., 2021). Karena pembuat keputusan memanfaatkan kumpulan data besar dan teknik analitik tingkat lanjut, penting untuk memastikan bahwa prinsip etika dijunjung tinggi selama proses berlangsung (Oesterreich et al., 2022). Pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan dengan Big Data mengeksplorasi dimensi etis dan tantangan yang terkait dengan pemanfaatan big data dalam pengambilan keputusan (Kar & Dwivedi, 2020).

Salah satu pertimbangan etis utama adalah privasi dan perlindungan data. Data besar sering kali berisi informasi identitas pribadi, dan pembuat keputusan harus menangani data ini dengan hati-hati dan menghormati hak privasi individu (Mikalef et al., 2019). Sangat penting untuk mematuhi peraturan privasi yang relevan dan menerapkan langkah-langkah keamanan yang kuat untuk melindungi data dari akses tidak sah atau penyalahgunaan. Pendekatan etis melibatkan perolehan persetujuan saat mengumpulkan data dan menerapkan teknik anonimisasi atau agregasi untuk melindungi identitas individu (Dong & Yang, 2020).

Transparansi dan akuntabilitas juga merupakan pertimbangan etis yang vital dalam pengambilan keputusan dengan big data. Pengambil keputusan harus memastikan bahwa algoritme dan proses pengambilan keputusan transparan dan dapat dipahami oleh pemangku kepentingan yang terlibat. Saat menggunakan algoritme yang kompleks, penting untuk memberikan penjelasan dan pembenaran atas keputusan yang

dibuat berdasarkan analisis data. Ini mempromosikan akuntabilitas dan memungkinkan individu untuk menentang keputusan jika mereka mencurigai adanya bias atau perlakuan tidak adil (Galetsi et al., 2020).

Keadilan dan mitigasi bias adalah pertimbangan etis tambahan. Analitik data besar secara tidak sengaja dapat melanggengkan bias yang ada dalam data, yang menyebabkan hasil yang tidak adil. Pembuat keputusan harus secara aktif bekerja untuk mengidentifikasi dan mengatasi bias yang mungkin timbul dari data historis atau proses pengambilan keputusan algoritmik. Pemantauan dan audit rutin terhadap sistem pengambilan keputusan dapat membantu mendeteksi dan memperbaiki setiap bias yang muncul (Ranjan & Foropon, 2021). Pertimbangan etis penting lainnya adalah penggunaan data besar yang bertanggung jawab. Pengambil keputusan harus memastikan bahwa data digunakan untuk tujuan yang sah dan sejalan dengan standar etika. Data tidak boleh digunakan untuk mendiskriminasi, merugikan individu, atau melanggar hak mereka. Pengambil keputusan harus menetapkan kebijakan dan pedoman yang jelas untuk penggunaan etis big data, dan tinjauan etika secara berkala harus dilakukan untuk memastikan kepatuhan yang berkelanjutan (Zulkarnain et al., 2021).

Pembuat keputusan harus mempertimbangkan implikasi sosial dan kemasyarakatan dari keputusan mereka. Analitik data besar dapat memiliki efek luas pada individu, komunitas, dan masyarakat secara keseluruhan. Pengambil keputusan harus hati-hati menilai dampak potensial dari keputusan mereka dan mempertimbangkan konsekuensi etika dan sosial yang lebih luas. Ini termasuk mengatasi masalah seperti keadilan, keadilan sosial, dan potensi konsekuensi yang tidak diinginkan yang mungkin timbul dari keputusan berdasarkan data (Moraes et al., 2022). Pertimbangan etis sangat penting dalam pengambilan keputusan dengan data

besar. Perlindungan privasi, transparansi, keadilan, mitigasi bias, penggunaan yang bertanggung jawab, dan implikasi sosial semuanya harus ditangani dengan hati-hati. Dengan menjunjung tinggi prinsip etika, pengambil keputusan dapat memastikan bahwa integrasi analitik data besar ke dalam proses pengambilan keputusan bertanggung jawab, akuntabel, dan bermanfaat bagi individu dan masyarakat.

3.7. Implikasi Teori dan Big Data dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses penting dalam dunia bisnis dan manajemen. Untuk memperoleh keputusan yang optimal, pemahaman terhadap teori dan penerapan big data menjadi faktor krusial. Teori-teori pengambilan keputusan memberikan dasar konseptual dan kerangka kerja yang membantu pengambil keputusan dalam memahami proses dan faktor yang mempengaruhi keputusan (Gupta et al., 2020).

Salah satu teori yang relevan adalah Teori Pilihan Rasional, yang menekankan pada pemilihan alternatif dengan mempertimbangkan konsekuensi dan tujuan yang diinginkan. Teori ini memberikan landasan bagi pengambil keputusan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih opsi yang paling rasional dan menguntungkan (Moraes et al., 2022). Selain itu, Teori Kepuasan Terbatas juga menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan. Teori ini menyatakan bahwa pengambil keputusan sering kali mengambil keputusan yang memenuhi kriteria minimal atau memuaskan, bukan mencari solusi yang optimal (Javed et al., 2022). Dalam era digital dan informasi yang berkembang pesat, big data memainkan peran yang semakin penting dalam pengambilan keputusan. Big data dapat memberikan akses kepada pengambil keputusan terhadap jumlah data yang besar, beragam, dan terstruktur maupun tidak terstruktur (Sagiroglu & Sinanc, 2013). Keunggulan utama penggunaan big data terletak pada kemampuannya untuk

mengungkapkan tren, pola, dan wawasan yang mungkin tidak terlihat dengan menggunakan metode konvensional (Baig et al., 2019).

Penerapan big data dalam pengambilan keputusan melibatkan analisis prediktif berbasis data untuk memperoleh wawasan yang berharga. Dengan menggunakan teknik seperti machine learning dan data mining, pengambil keputusan dapat mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, mengantisipasi risiko, dan membuat prediksi yang lebih akurat (Allam & Dhunny, 2019). Selain itu, big data juga memungkinkan pengambil keputusan untuk mengidentifikasi tren pasar, preferensi pelanggan, dan perilaku konsumen yang dapat membantu dalam mengembangkan strategi bisnis yang efektif (AY Rukmana, 2017). Penggunaan teori dan big data dalam pengambilan keputusan juga menghadapi tantangan yang perlu diatasi. Keterbatasan teori dalam menggambarkan realitas yang kompleks dan dinamis menjadi salah satu hambatan. Pengambil keputusan perlu mempertimbangkan konteks spesifik organisasi serta faktor-faktor sosial dan budaya yang memengaruhi pengambilan keputusan (Javed et al., 2022).

Memanfaatkan big data juga menghadapi tantangan dalam mengumpulkan, mengelola, dan menganalisis data yang besar dan heterogen. Pengambil keputusan harus memastikan keandalan dan keamanan data, serta mematuhi etika dalam penggunaan dan pengolahan data pribadi (Zulkarnain et al., 2021). Teori dan big data memiliki implikasi penting dalam pengambilan keputusan. Teori-teori pengambilan keputusan memberikan dasar konseptual dan kerangka kerja yang membantu pengambil keputusan memahami proses dan faktor yang mempengaruhi keputusan. Sementara itu, big data memungkinkan akses terhadap data yang besar dan kompleks untuk mendapatkan wawasan yang berharga. Namun, tantangan dalam menghadapi kompleksitas realitas dan pengelolaan big data perlu diatasi agar implikasi ini dapat dioptimalkan dalam pengambilan keputusan (Ranjan & Foropon, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Ageed, Z. S., Zeebaree, S. R. M., Sadeeq, M. M., Kak, S. F., Yahia, H. S., Mahmood, M. R., & Ibrahim, I. M. (2021). Comprehensive survey of big data mining approaches in cloud systems. *Qubahan Academic Journal*, 1(2), 29–38.
- Al Aidhi, A., Harahap, M. A. K., Rukmana, A. Y., & Bakri, A. A. (2023). Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 118–134.
- Allam, Z., & Dhunny, Z. A. (2019). On big data, artificial intelligence and smart cities. *Cities*, 89, 80–91.
- Ardito, L., Scuotto, V., Del Giudice, M., & Petruzzelli, A. M. (2019). A bibliometric analysis of research on Big Data analytics for business and management. *Management Decision*, 57(8), 1993–2009.
- AY Rukmana: (2017). *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*. Doctoral Dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung.
https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273
- Baig, M. I., Shuib, L., & Yadegaridehkordi, E. (2019). Big data adoption: State of the art and research challenges. *Information Processing & Management*, 56(6), 102095.
- Bhat, W. A., AlZahrani, A., & Wani, M. A. (2021). Can computer forensic tools be trusted in digital investigations? *Science & Justice*, 61(2), 198–203.
- Brinch, M., Gunasekaran, A., & Wamba, S. F. (2021). Firm-level capabilities towards big data value creation. *Journal of Business Research*, 131, 539–548.

- Cahyaningrum, A. O., Permana, R. M., & Rukmana, A. Y. (2023). Regulatory Environmental Impact, Contract Law, Intellectual Property Rights, and Taxation of Entrepreneurial Activities in Bandung City. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 109–121.
- Chusumastuti, D., Zulfikri, A., & Rukmana, A. Y. (2023). Pengaruh Digital Marketing dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi ada UMKM di Jawa Barat). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 22–32.
- Davenport, T. H., Barth, P., & Bean, R. (2012). *How'big data'is different*.
- Ding, F., Zhu, G., Alazab, M., Li, X., & Yu, K. (2020). Deep-learning-empowered digital forensics for edge consumer electronics in 5G HetNets. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 11(2), 42–50.
- Dong, J. Q., & Yang, C.-H. (2020). Business value of big data analytics: A systems-theoretic approach and empirical test. *Information & Management*, 57(1), 103124.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019a). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019b). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341–361.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y.

- (2023). *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fan, J., Han, F., & Liu, H. (2014). Challenges of big data analysis. *National Science Review*, 1(2), 293–314.
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. (2023). Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77–88.
- Galetsis, P., Katsaliaki, K., & Kumar, S. (2020). Big data analytics in health sector: Theoretical framework, techniques and prospects. *International Journal of Information Management*, 50, 206–216.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. In *Academy of management Journal* (Vol. 57, Issue 2, pp. 321–326). Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Gligor, D. M., Pillai, K. G., & Golgeci, I. (2021). Theorizing the dark side of business-to-business relationships in the era of AI, big data, and blockchain. *Journal of Business Research*, 133, 79–88.
- Gupta, S., Modgil, S., & Gunasekaran, A. (2020). Big data in lean six sigma: a review and further research directions. *International Journal of Production Research*, 58(3), 947–969.
- Hapsari, T. D., Ayesha, I., Cahyani, R. R., Harto, B., Junaedi, I., Burhanuddin, C. I., Nur Abdi, M., Trimintarsih, T., Guntarayana, I., & Gemilang, F. A. (2022). *PENGANTAR BISNIS*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.

- Hariri, R. H., Fredericks, E. M., & Bowers, K. M. (2019). Uncertainty in big data analytics: survey, opportunities, and challenges. *Journal of Big Data*, 6(1), 1–16.
- Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A., & Putikadea, I. (2023). Management accounting information system and intellectual capital: a way to increase SME's business performance. *Jurnal Siasat Bisnis*, 61–75.
- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. (2022). Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 385–390). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>
- Ilham, I., Widjaja, W., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. (2023). Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 185–202.
- Javed, A. R., Ahmed, W., Alazab, M., Jalil, Z., Kifayat, K., & Gadekallu, T. R. (2022). A comprehensive survey on computer forensics: State-of-the-art, tools, techniques, challenges, and future directions. *IEEE Access*, 10, 11065–11089.
- Kar, A. K., & Dwivedi, Y. K. (2020). Theory building with big data-driven research—Moving away from the “What” towards the “Why.” *International Journal of Information Management*, 54, 102205.
- Köhn, M., Olivier, M. S., & Eloff, J. H. P. (2006). Framework for a Digital Forensic Investigation. *ISSA*, 1–7.
- Lerman, J. (2013). Big data and its exclusions. *Stan. L. Rev. Online*, 66, 55.

- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Mikalef, P., Pappas, I., Krogstie, J., & Pavlou, P. (2019). *Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value*.
- Moraes, G. H. S. M. de, Pelegrini, G. C., de Marchi, L. P., Pinheiro, G. T., & Cappellozza, A. (2022). Antecedents of big data analytics adoption: an analysis with future managers in a developing country. *The Bottom Line*, 35(2/3), 73–89.
- Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. (2023). *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nelson, B., Phillips, A., & Steuart, C. (2014). *Guide to computer forensics and investigations*. Cengage Learning.
- Ngiam, K. Y., & Khor, W. (2019). Big data and machine learning algorithms for health-care delivery. *The Lancet Oncology*, 20(5), e262–e273.
- Oesterreich, T. D., Anton, E., & Teuteberg, F. (2022). What translates big data into business value? A meta-analysis of the impacts of business analytics on firm performance. *Information & Management*, 59(6), 103685.
- Price, W. N., & Cohen, I. G. (2019). Privacy in the age of medical big data. *Nature Medicine*, 25(1), 37–43.
- Rafid, M., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., Fauzan, R., & Yusuf, M. (2023). Social Media Application For Coffee Shop Development In Bandung City. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(2).
- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56, 102231.

- Reddy, G. T., Reddy, M. P. K., Lakshmanna, K., Kaluri, R., Rajput, D. S., Srivastava, G., & Baker, T. (2020). Analysis of dimensionality reduction techniques on big data. *Ieee Access*, 8, 54776–54788.
- Rukmana, A., & Sukanta, T. (2020). Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Rukmana, A. Y. (2023). BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL. *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.
- Rukmana, A. Y., Bakti, R., Ma'sum, H., & Sholihannnisa, L. U. (2023). Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 89–101.
- Rukmana, A. Y., Gunawan, H., Puspita, H., & Prasetya, R. (2021). *Pengaruh Implementasi Digital Marketing Sebagai Alternatif Strategi Pemasaran Usaha Yang Efektif*. 2.
- Rukmana, A. Y., Harto, B., & Gunawan, H. (2021). Analisis Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 13(1), 8–23. <https://doi.org/10.37151/JSMA.V13I1.65>
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. (2023). Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.

- Rukmana, A. Y., Rahman, R., Afriyadi, H., Moeis, D., Setiawan, Z., Subchan, N., Magdalena, L., Singadji, M., El Rayeb, A., & Kusuma, A. T. A. P. (2023). *PENGANTAR SISTEM INFORMASI: Panduan Praktis Pengenalan Sistem Informasi & Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rukmana, A. Y., Zebua, R. S. Y., Aryanto, D., Nur'Aini, I., Ardiansyah, W., Adhicandra, I., & Setiawan, Z. (2023). *DUNIA MULTIMEDIA: Pengenalan dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sagiroglu, S., & Sinanc, D. (2013). Big data: A review. *2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)*, 42–47.
- Sari, O. H., Rukmana, A. Y., Munizu, M., Novel, N. J. A., Salam, M. F., Hakim, R. M. A., Sukmadewi, R., & Purbasari, R. (2023). *DIGITAL MARKETING: Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6), 103135.
- Singh, S. K., & El-Kassar, A.-N. (2019). Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 213, 1264–1273.
- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan

Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.

Sudirjo, F., Apriani, A., Rukmana, A. Y., Widagdo, D., & Fkun, E. (2023). Impact of the Digital Sales Growth Of MSMEs Industry Fashion in Bandung City: Product Recommendations, Customized Promotions, Customer Reviews, and Product Ratings. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 70–79.

Sudirjo, F., Putri, P. A. A. N., Rukmana, A. Y., & Hertini, E. S. (2023). DURING THE COVID-19 PANDEMIC, SOUTH GARUT DEVELOPED A MARKETING PLAN FOR SANSEVIERIA ORNAMENTAL PLANTS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1066–1075.

Sugiarto, I., Napu, F., Rukmana, A. Y., & Hastuti, P. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 81–96.

Sutaguna, I. N. T., AR, M. Y., Hariyanto, M., Razali, G., & Rukmana, A. Y. (2023). SOCIAL MEDIA MARKETING ON CAMPUS. *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 150–162.

Vitari, C., & Raguseo, E. (2020). Big data analytics business value and firm performance: linking with environmental context. *International Journal of Production Research*, 58(18), 5456–5476.

Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. (2022). *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. (2023). *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

- Wang, J., Yang, Y., Wang, T., Sherratt, R. S., & Zhang, J. (2020). Big data service architecture: a survey. *Journal of Internet Technology*, 21(2), 393–405.
- Zulkarnain, N., Anshari, M., Hamdan, M., & Fithriyah, M. (2021). Big data in business and ethical challenges. *2021 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 1, 298–303.
- Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 4

IMPLEMENTASI STRATEGI

Oleh Dr. Ir. Yusro Hakimah, M.M.

4.1. Pentingnya Implementasi Strategi

Implementasi strategi memegang peran sentral dalam menentukan arah kesuksesan sebuah organisasi. Meskipun rencana strategi yang matang dan inovatif dapat menjadi landasan yang baik, implementasi yang efektif merupakan kunci untuk mewujudkan visi tersebut dalam realitas yang berkelanjutan. Implementasi strategi merujuk pada tahapan di mana pihak manajemen berupaya mengaktualisasikan berbagai strategi dan kebijakannya melalui langkah-langkah konkret, termasuk pengembangan program-program, penyusunan anggaran, dan pembuatan prosedur. (Dewi & Sandora, 2019) Implementasi strategi adalah manifestasi dari sasaran dan formulasi yang telah diidentifikasi sebelumnya. (David & David, 2013)

Pentingnya implementasi strategi terletak pada transformasi rencana menjadi tindakan yang nyata dan berarti. Rencana strategis hanya dibungkus kertas tanpa implementasi yang kokoh. Implementasi adalah tahap di mana konsep abstrak dan rencana skematis harus diubah menjadi praktik nyata. Dalam hal ini, implementasi strategi adalah “jembatan” yang menghubungkan antara rencana yang diatur dengan hasil akhir yang diinginkan.

Konsep strategi mungkin sangat menginspirasi dan inovatif, tetapi tanpa tindakan yang pasti, visi tersebut hanya akan berdiam sebagai wacana. Implementasi yang efektif berarti

mengalirkan energi dari atas ke bawah organisasi, membawa visi dan tujuan ke dalam tindakan sehari-hari. Ini membutuhkan komitmen dan partisipasi dari semua tingkatan organisasi, mulai dari eksekutif hingga pekerja lapangan. Manajemen strategis mengubah organisasi menjadi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk jalannya masa depan, memungkinkan organisasi untuk mengambil inisiatif dan memengaruhi aktivitas-aktivitasnya, dan pada akhirnya diharapkan mampu mengendalikan jalur perkembangannya. (Sujadi, 2011).

Implementasi strategi tidak hanya berfokus pada apa yang harus dilakukan, tetapi juga bagaimana melakukannya dengan efektif. Proses ini melibatkan pengorganisasian, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah. Pentingnya implementasi strategi terbukti dari fakta bahwa banyak organisasi yang gagal menerjemahkan rencana strategi menjadi tindakan yang menghasilkan dampak positif. Kegagalan ini seringkali terjadi bukan karena rencana strategi yang buruk, tetapi karena kurangnya fokus pada implementasi yang tepat. Sebaliknya, organisasi yang berhasil mengalokasikan waktu, tenaga, dan sumber daya untuk memastikan implementasi yang baik akan melihat dampak positif yang lebih besar pada kinerja organisasi.

Selain itu, implementasi strategis berperan dalam meminimalkan risiko. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau kendala yang mungkin muncul selama pelaksanaan, organisasi dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kegagalan atau komplikasi yang serius. Implementasi yang baik dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan skenario dan memiliki rencana cadangan untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul. Hubungan antara rencana strategi dan hasil akhir yang diinginkan dalam faktanya bahwa pelaksanaan yang berhasil diarahkan pada tantangan tujuan organisasi. Ini menerapkan langkah-langkah konkret dalam

implementasi dengan mengukur dalam kinerja kinerja, pertumbuhan pendapatan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

Pada akhirnya, implementasi strategi adalah fase kritis dalam perjalanan bisnis. Ini membutuhkan komitmen, koordinasi, dan keselarasan dari seluruh organisasi. Menghubungkan rencana strategi dengan hasil akhir yang diinginkan melalui implementasi yang efektif adalah cara terbaik untuk memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi tidak hanya tetap menjadi impian, tetapi juga menjadi realitas yang nyata. Dengan fokus pada implementasi strategi yang kuat, organisasi dapat menciptakan keberlanjutan, kesejahteraan, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

4.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana tugas, tanggung jawab, wewenang, dan aliran informasi diorganisasi. Ini menjadi elemen penting dalam implementasi strategi, karena struktur yang tepat dapat memfasilitasi atau menghambat upaya untuk mencapai strategi tujuan. Memastikan hubungan yang tepat antara struktur organisasi dan strategi yang akan diimplementasikan adalah langkah awal yang penting dalam memastikan keberhasilan rencana bisnis. Konsep struktur organisasi mengacu pada pola-pola tanggung jawab dan interaksi tugas yang telah ditetapkan, penempatan kegiatan di sub-unit yang berbeda, pembagian wewenang di antara posisi manajemen, serta sistem komunikasi resmi yang menghubungkannya. (Haris S., 2006:136)

Definisi struktur organisasi mencakup pengaturan formal pengelompokan individu dan tugas, susunan resmi kegiatan serta interaksi di antara berbagai sub unit organisasi, yang sering kali digambarkan melalui diagram organisasi. (Rivai, Veithzal., 2008:409). Struktur organisasi merupakan representasi visual yang mengilustrasikan model organisasi,

pembagian departemen, hierarki posisi organisasi, wewenang fungsional pejabat, aspek-aspek dan interaksi pekerjaan, jalur komando serta tanggung jawab, cakupan kontrol, dan format pengelolaan dalam organisasi. (Hasibuan, H. Malayu SP., 2010:128)

Struktur organisasi yang baik harus mampu menampung tuntutan strategi yang dipilih. Jika strategi fokus pada inovasi dan fleksibilitas, struktur organisasi perlu menciptakan ruang untuk kolaborasi lintas departemen dan inisiatif eksperimen. Di sisi lain, jika fokus strategi pada efisiensi dan kontrol, struktur harus menunjukkan hirarki yang jelas dan garis tanggung jawab yang tegas. Tidak hanya menempatkan orang di tempat yang tepat, tetapi juga memberi mereka wewenang yang sesuai. Dalam strategi implementasi, individu harus memiliki kewenangan untuk membuat keputusan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini memungkinkan respons yang cepat terhadap peluang dan tantangan yang muncul dalam perjalanan implementasi.

Selain itu, aliran informasi yang efektif merupakan inti dari pelaksanaan strategi yang sukses. Informasi harus mengalir secara vertikal dan horizontal, memastikan bahwa keputusan diambil berdasarkan pemahaman yang akurat tentang situasi dan strategi tujuan. Keterbukaan dan transparansi dalam berbagi informasi juga mendukung kesinambungan budaya organisasi yang berorientasi pada strategi. Ketika struktur organisasi disesuaikan dengan strategi, organisasi dapat menghindari rintangan yang muncul akibat ketidakkonsistenan antara visi dan pelaksanaan. Dalam lingkungan yang terus berubah, fleksibilitas dalam struktur organisasi menjadi penting untuk mengakomodasi perubahan dalam kebutuhan strategi.

Pada akhirnya, membangun hubungan yang kuat antara struktur organisasi dan strategi yang akan diimplementasikan adalah fondasi dari implementasi kesuksesan. Hal ini

memastikan bahwa organisasi memiliki fondasi yang kokoh untuk membangun dan mewujudkan tujuan strateginya. Dengan membangun struktur yang mendukung, menerapkan, dan menghubungkan setiap elemen organisasi dengan visi strategi, kesuksesan dalam penerapan strategi akan lebih mudah tercapai.

4.3. Penetapan Sumberdaya

Penetapan sumberdaya adalah langkah penting dalam perjalanan implementasi strategi, di alokasi mana yang cermat dari sumber daya seperti tenaga manusia, keuangan, dan teknologi menjadi pencipta kesuksesan. Proses ini melibatkan pengaturan sumber daya yang sesuai dengan tujuan strategis, memastikan bahwa organisasi memiliki dukungan yang tepat untuk mewujudkan visi dan rencana bisnisnya. Mengalokasikan sumberdaya yang tepat berarti menyediakan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan rencana strategi. Misalnya, jika strategi melibatkan pengembangan produk baru, alokasi tenaga kerja yang terampil dalam penelitian dan pengembangan menjadi penting. Begitu juga dengan alokasi keuangan yang memadai untuk mendukung inisiatif tersebut, seperti investasi dalam riset dan pemasaran.

Namun, alokasi sumber daya tidak hanya memberikan jumlah tertentu, tetapi juga melibatkan pengelolaan yang cerdas agar sesuai dengan strategi prioritas. Ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang apa yang paling penting untuk upaya tujuan. Pengelolaan sumber daya harus dicantumkan pada aspek-aspek yang memiliki dampak paling signifikan terhadap upaya tujuan strategi. Dalam hal ini, prioritas strategi menjadi pedoman utama. Sumber daya harus dikelola sedemikian rupa sehingga diarahkan pada inisiatif yang mendukung upaya tujuan strategi dengan paling efektif. Hal ini mungkin melibatkan pengorbanan beberapa inisiatif yang kurang relevan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih intensif pada hal-hal yang paling berdampak.

Pengelolaan sumber daya juga mencakup pengawasan dan pengendalian. Memantau penggunaan sumber daya secara berkala membantu memastikan bahwa lokasi tetap sesuai dengan rencana strategi dan tujuan akhir. Perubahan situasi yang mungkin terjadi di sepanjang jalan juga harus diperhitungkan, dan pengalokasian sumber daya harus dapat disesuaikan dengan respons yang cepat terhadap perubahan tersebut. Pengelolaan merupakan proses pengawasan dan optimalisasi segala faktor sumber daya yang diperlukan sesuai dengan rencana tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan. (Admosudirjo, 2005:160) Pengelolaan adalah rangkaian langkah khusus yang meliputi penyusunan rencana, pengaturan struktur, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk merumuskan serta mencapai tujuan tertentu melalui pemanfaatan tenaga manusia dan sumber daya lainnya. (Moekijat, 2000:1)

Pengelolaan serupa dengan manajemen, sehingga pengelolaan diartikan sebagai proses yang membedakan aspek-aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, menggunakan baik pengetahuan maupun keterampilan secara harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Terry, 2009:9). Secara keseluruhan, memperkuat sumber daya adalah fondasi nyata strategi implementasi yang sukses. Ini melibatkan keselarasan antara sumber daya yang tersedia, strategi prioritas, dan kebutuhan taktis. Dengan mengalokasikan sumber daya secara bijaksana dan mengelolanya agar sesuai dengan strategi prioritas, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki daya dorong yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi yang ada, telah diterima, dan diikuti oleh individu-individu di dalam suatu organisasi sebagai landasan

atau panduan dalam menghadapi dan menyelesaikan tantangan yang muncul dalam lingkungan organisasi tersebut. (Sutrisno, Edy. 2010:2). Ketika nilai-nilai yang ada tidak sepenuhnya mencerminkan budaya, hal ini terjadi saat nilai-nilai tersebut tidak selaras dengan keyakinan yang menjadi dasarnya. (Yulk, Gary., 2010: 334)

Organisasi adalah entitas sosial yang diarahkan secara sengaja, bekerja secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi. (Robins, Stephan P., 1996:171. Budaya organisasi memiliki perkembangan yang mendalam dalam penerapan strategi dan keberhasilan seluruh organisasi. Ini mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang diterima dan dibagikan oleh semua anggota tim. Pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi atau mendukung penerapan strategi adalah kunci untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Budaya yang kuat dan sejalan dengan strategi memiliki kemampuan untuk mempercepat dan memudahkan pelaksanaan strategi. Misalnya, jika organisasi strategi mendorong inovasi, budaya yang mendukung kerja sama lintas tim, eksperimen, dan gagasan baru akan menguatkan usaha ini. Sebaliknya, jika budaya lebih cenderung pada konservatisme, strategi implementasi yang inovatif mungkin menghadapi hambatan.

Pentingnya budaya yang mendukung strategi juga terletak pada bagaimana nilai-nilai dan norma-norma ditanamkan di seluruh organisasi. Jika strategi mendorong pelayanan pelanggan yang luar biasa, maka nilai-nilai seperti keramahan, ketanggapan, dan kesediaan untuk membantu harus ditekankan. Norma-norma ini memberi arahan tentang perilaku yang diharapkan dan membantu mengarahkan tindakan anggota tim menuju tujuan strategis.

Selain itu, budaya organisasi yang mendukung strategi juga dapat menciptakan rasa identitas dan kepemilikan di antara

karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa budaya mereka sejalan dengan strategi visi, mereka merasa terhubung dengan organisasi tujuan secara lebih mendalam. Ini dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan semangat kerja, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan implementasi. Pentingnya pemahaman nilai-nilai budaya juga berarti bahwa ketika strategi berubah, budaya juga perlu disesuaikan. Organisasi harus mampu mengadaptasi nilai-nilai yang mungkin tidak lagi sejalan dengan arah baru ini. Ini melibatkan upaya dalam menggali dan merumuskan nilai-nilai baru yang mendukung tujuan baru yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam penerapan strategi yang berhasil. Budaya yang mendukung strategi dapat memberikan dorongan bagi keberhasilan, sedangkan budaya yang tidak sejalan dapat menjadi hambatan. Dengan tekanan nilai-nilai dan norma-norma yang mendukung strategi, organisasi menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa terlibat, terlibat, dan berkomitmen untuk meraih tujuan strategis.

4.5. Komunikasi

Komunikasi adalah tindakan di mana seseorang mengirimkan informasi melalui sarana komunikasi kepada orang lain, dan setelah menerima informasi tersebut, memberikan respons kepada pengirim informasi. (Hardjana, Agus M., 2016:15). Komunikasi merupakan proses menyampaikan informasi dan pemahaman dari satu individu kepada individu lainnya. Kesuksesan komunikasi akan tercapai apabila terjadi geg mutual understanding, artinya baik pengirim dan penerima pesan memiliki pemahaman yang sama terhadap informasi yang disampaikan. (Wijaya, A.W., 2000). Komunikasi adalah langkah saling membagikan interpretasi melalui tindakan baik dalam bentuk kata-kata maupun tanpa kata yang dilakukan oleh dua individu atau lebih. (Mulyana, Deddy., 2015:11). Komunikasi merupakan langkah transfer informasi, pengertian,

serta pemahaman dari individu, lokasi, atau objek tertentu kepada objek, tempat, atau individu lainnya. (Sikula, Andrew E., 2017:145)

Komunikasi yang efektif adalah pilar utama dalam penerapan strategi penerapan di semua tingkatan organisasi. Ini menciptakan jembatan yang menghubungkan antara strategi visi dengan tindakan nyata yang diambil oleh anggota tim. Penjelasan yang jelas tentang bagaimana komunikasi yang efektif mendukung penerapan strategi adalah kunci untuk memastikan bahwa semua orang berjalan seiring menuju tujuan yang sama. Komunikasi yang kuat memastikan bahwa semua anggota tim memahami visi dan tujuan strategi organisasi. Ketika tujuan yang harus dicapai jelas dipahami oleh semua orang, maka akan didapat panduan yang jelas tentang bagaimana tindakan sehari-hari agar ada kontribusi pada tujuan tersebut. Komunikasi ini menciptakan rasa keterlibatan dan kepercayaan yang lebih dalam di antara karyawan.

Selain itu, komunikasi yang efektif juga memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi. Dalam organisasi yang memiliki berbagai departemen dan unit kerja, komunikasi yang baik memastikan bahwa semua bagian bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Informasi yang mengalir dengan lancar antara departemen membantu dalam menghindari salah informasi dan upaya yang tumpang tindih. Pentingnya alat-alat komunikasi juga tidak bisa diabaikan. Organisasi perlu menggunakan berbagai metode untuk menyebarkan informasi tentang strategi kepada semua pihak terkait. Ini bisa mencakup pertemuan tim, presentasi, laporan tertulis, dan platform digital seperti perusahaan intranet. Memilih alat yang paling sesuai dengan audiens dan informasi yang ingin disampaikan adalah kunci untuk menciptakan komunikasi yang efektif.

Selain itu, Pengawasan juga merupakan bagian penting dari komunikasi yang sukses. Organisasi harus memiliki

mekanisme untuk mengukur efektivitas komunikasi dan mendapatkan umpan balik dari karyawan. Ini membantu dalam memahami apakah pesan telah diterima dengan baik dan apakah ada perbaikan yang perlu dilakukan. Secara umum, komunikasi yang efektif merupakan fondasi dari implementasi strategi yang sukses. Ini tidak hanya tentang mengirimkan pesan, tetapi juga tentang memastikan bahwa pesan tersebut dipahami dengan benar oleh semua pihak terkait. Dengan menyediakan komunikasi yang jelas, waktu yang tepat, dan relevan di semua tingkatan organisasi, organisasi menciptakan iklim yang mendukung penerapan strategi implementasinya.

4.6. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan dan pengendalian adalah tahap akhir dari rangkaian fungsi manajemen. Dengan kata lain, "Pengendalian ialah proses memonitor, mengevaluasi, serta melaporkan perkembangan pencapaian tujuan yang sudah dijadwalkan, dengan tujuan untuk melakukan perbaikan demi peningkatan lebih lanjut." (Usman, Husaini., 2010:503). Pengawasan merujuk pada upaya untuk memverifikasi apakah pelaksanaan tugas telah sesuai dengan rencana awal. Di sisi lain, pengendalian adalah rangkaian langkah pemantauan, penilaian, dan pelaporan atas pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, dengan tujuan untuk melaksanakan tindakan perbaikan guna meningkatkan lebih lanjut.(Fitriasari, Hariyanto and Yuliansyah, 2016) Pengawasan dan pengendalian adalah inti dari memastikan penerapan strategi yang sukses. Proses ini memastikan bahwa langkah-langkah yang telah dirumuskan dalam rencana strategi benar-benar terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penjelasan mengapa pengawasan yang berkelanjutan diperlukan adalah kunci untuk menghindari penyimpangan dan memaksimalkan hasil dari upaya strategi.

Pentingnya pembinaan terus-menerus terletak pada kemampuan untuk mengidentifikasi potensi perubahan atau hambatan selama proses implementasi. Dalam lingkungan bisnis

yang selalu berubah, ada faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi implikasi implementasi. Dengan Pengawasan yang cermat, organisasi dapat mengenali perubahan ini dengan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyesuaikan rencana mereka.

Selain itu, pembinaan terus menerus juga memastikan bahwa anggota tim tetap berkomitmen pada tujuan strategis. Ini menciptakan akuntabilitas dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana. Dengan peringatan yang konsisten, setiap perubahan dalam kinerja atau hasil dapat diidentifikasi dengan cepat, dan tindakan perbaikan dapat dilakukan sebelum masalah menjadi lebih parah. Metode pengukuran dan evaluasi strategi kinerja merupakan komponen kunci dari pengawasan dan pengendalian. Organisasi perlu menentukan indikator kinerja yang relevan dan mengukur prestasi mereka secara berkala. Ini bisa berupa metrik finansial seperti pendapatan atau laba, atau indikator non-finansial seperti kepuasan pelanggan atau pangsa pasar. Evaluasi terhadap prestasi bisa dimulai dengan melakukan pengukuran prestasi yang berlandaskan pada empat pandangan, yakni aspek finansial, pelanggan, proses internal bisnis, dan pertumbuhan serta pembelajaran. (Hasman, 2021)

Terkadang kinerja juga harus mencakup perbandingan antara kinerja aktual dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategi. Jika ada penyimpangan yang signifikan, langkah-langkah perbaikan dapat diambil untuk penyesuaian yang keliru. Dalam beberapa kasus, evaluasi kinerja juga dapat membantu mengidentifikasi apakah ada bagian dari rencana yang perlu direvisi untuk mengatasi tantangan yang muncul. Secara keseluruhan, pengawasan dan pengendalian adalah komponen penting dalam siklus strategi manajemen. Dengan pelatihan yang berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang teliti, organisasi dapat mengoptimalkan pelaksanaan rencana strateginya. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap responsif

terhadap perubahan lingkungan dan mencapai hasil yang diinginkan dalam panduan tujuan strategi.

4.7. Perubahan dan Adaptasi

Pengakuan terhadap sifat yang selalu berubah dari lingkungan bisnis adalah esensial dalam strategi manajemen. Strategi yang berhasil tidak hanya mengandalkan rencana yang telah ditetapkan, tetapi juga kesiapan untuk mengakui dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang tak terhindarkan. Penjelasan tentang pentingnya perubahan dan kondisi ini adalah fondasi yang penting dalam menciptakan ketangguhan organisasi. Lingkungan bisnis yang terus berubah memerlukan fleksibilitas dalam strategi. Kondisi pasar, teknologi perkembangan, regulasi pemerintah, dan preferensi pelanggan semuanya dapat berubah dalam waktu singkat. Oleh karena itu, organisasi harus siap mengakui kapan strategi yang ada mungkin tidak lagi relevan dan memerlukan penyesuaian.

Kinerja lingkungan merupakan cara bagi perusahaan untuk secara sukarela menggabungkan perhatian terhadap lingkungan ke dalam operasi dan interaksinya dengan para pihak yang berkepentingan, melampaui kewajiban hukum organisasi. (Haholongan, 2016). Pengelolaan kinerja lingkungan bertujuan untuk memenuhi seluruh aturan hukum dan persyaratan lingkungan dengan sepenuhnya dan menyeluruh. (Tjahjono, 2013). Dalam menghadapi hambatan dan perubahan, organisasi perlu mengambil sikap yang proaktif. Ini melibatkan pengenalan awal terhadap sinyal perubahan dan pengambilan tindakan yang cepat. Identifikasi hambatan atau tantangan yang muncul dalam pelaksanaan strategi adalah langkah penting. Dengan pengakuan dan komunikasi yang jujur, organisasi dapat bekerja sama untuk menemukan solusi yang tepat.

Beradaptasi dengan perubahan juga melibatkan kesiapan untuk mengubah arah atau metode bila diperlukan. Jika ada strategi yang menghadapi hambatan yang sulit diatasi,

organisasi perlu memiliki kemampuan untuk beralih ke rencana cadangan atau memodifikasi strategi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk terus bergerak maju meskipun menghadapi tantangan yang tak terduga. Selain itu, beradaptasi juga melibatkan organisasi budaya pembangunan yang mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Karyawan perlu merasa nyaman untuk mengusulkan ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda. Kesalahan harus dilihat sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki, bukan sebagai kegagalan. Pada akhirnya, perubahan dan adaptasi adalah kunci untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu mengakui perubahan, mengatasi hambatan, dan beradaptasi dengan cepat akan mampu memanfaatkan peluang baru dan tetap relevan di tengah lingkungan bisnis yang berubah-ubah. Dengan mengutamakan adaptasi dalam budaya organisasi, organisasi dapat mengubah tantangan menjadi kesempatan dan menjadikannya sebagai alat untuk pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan.

4.8. Studi Kasus

Studi Kasus Implementasi Strategi: Keberhasilan dan Tantangan di Coca-Cola

Salah satu contoh menarik dalam implementasi strategi adalah Coca-Cola, perusahaan minuman ternama. Pada tahun 2014, Coca-Cola menghadapi tantangan besar ketika penjualan minuman bersoda menurun, seiring dengan perubahan preferensi konsumen yang menuju pilihan minuman yang lebih sehat. Coca-Cola merespons dengan merumuskan strategi "Visi 2020" yang bertujuan merestrukturisasi rangkaian produknya, meningkatkan fokus pada minuman non-soda, dan mendiversifikasi ke pasar baru.

Keberhasilan Coca-Cola dalam implementasi strategi ini dapat dilihat dari berbagai langkah yang diambil. Mendiversifikasi rangkaian produk dengan mengenalkan

minuman seperti air kemasan, minuman olahraga, dan minuman yang lebih sehat. Berinvestasi dalam inovasi, mengembangkan minuman baru yang sesuai dengan tren konsumen yang berubah. Selain itu, Coca-Cola menggandeng selebriti dan atlet terkenal untuk mempromosikan minuman mereka, yang berhasil meningkatkan citra merek dan daya tarik pelanggan. Selama penerapan strategi ini, Coca-Cola juga menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah mengubah budaya organisasi yang telah lama berfokus pada minuman soda menjadi lebih terbuka terhadap diversifikasi. Selain itu, menyesuaikan rantai pasokan dan infrastruktur produksi untuk memproduksi produk yang berbeda juga merupakan perjuangan. Peningkatan kesadaran tentang masalah kesehatan juga memaksa Coca-Cola untuk lebih transparan dalam memberikan informasi nutrisi produknya.

Untuk mengatasi tantangan ini, Coca-Cola menerapkan pendekatan holistik. Melibatkan karyawan dari berbagai departemen dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi. Bekerja sama juga dengan mitra bisnis untuk mengembangkan produk baru yang lebih sehat. Coca-Cola berinvestasi dalam pendidikan masyarakat tentang penggunaan gula dalam minuman dan memberikan informasi nutrisi yang lebih jelas pada kemasan produknya.

Studi kasus ini menggambarkan betapa pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam strategi implementasi. Coca-Cola berhasil mengatasi tantangan dengan menerima pendekatan yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Disadari bahwa keberhasilan strategi tergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tren pasar yang berubah dan responsif terhadap perubahan selera konsumen. Dalam rangka mencapai keberhasilan serupa, organisasi lain perlu mengambil pelajaran dari Coca-Cola. Penting untuk memiliki pandangan jangka panjang dan fleksibilitas dalam strategi, serta melibatkan karyawan dari berbagai tingkatan dalam proses perencanaan

dan pelaksanaan. Dengan mengenali tantangan yang mungkin muncul dan berkomitmen untuk mengatasi mereka dengan kreativitas dan kesigapan, organisasi dapat mengimplementasikan strateginya dengan lebih sukses.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 2005. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Malayu: Rineka Cipta.
- David, F. R., & David, F. R. 2013. *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dewi, R., & Sandora, M. 2019. *Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang Siap Bersaing Menghadapi Mea*. Jurnal EL- RIYASAH, 10(1), 74–91.
- Fitriasari, N., Hariyanto, T. and Yuliansyah, N. 2016. *Sistim Pengawasan dan Pengendalian Linen sebagai Strategi Mengurangi Angka Linen Hilang*. Jurnal Kedokteran Brawijaya, 29(3).
<https://doi.org/10.21776/ub.jkb.2016.029.03.8>.
- Haholongan, Rutinaias. 2016. *Kinerja Lingkungan dan Kinerja Ekonomi Perusahaan Manufaktur Go Public*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 19 No. 3 Hal. 413-423.
- Hardjana, Agus M. 2016. *Ilmu Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Haris S. 2006. *Politik Organisasi Persepektif Mikro Diagnosa Psikologis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, H. Malayu SP., 2010. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasman, D. 2021. *Analisis dan Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard Pada Koperasi Peternak Susu Bandung Utara-Jawa Barat*. Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra, 5(1).
<https://doi.org/10.52005/Rekayasa.V5i1.94>.
- Moekijat. 2000. *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.

- Mulyana, Deddy. 2015. *Komunikasi Bisnis Peran Komunikasi Interpersonal Dalam Aktivitas Bisnis*. Yogyakarta : PT Buku Seru.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Selemba Empat.
- Rambe, A. Y. F. 2021. *Manajemen Keuangan Syariah Q*, Quz-Qazah Journal of Islamic Economics, 2(2).
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.
- Robins, Stephan P. 1996. *Essentials of Organizational Behaviour*. New york: Printice Hall.
- Sikula, Andrew E. 2017. *Komunikasi Bisnis*. Surakarta: Erlangga.
- Sujadi, S. 2011. *Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan*. Jurnal STIE Semarang, 3(3), 18-30.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : Penerbit Bumi Akera
- Tjahjono, Mazda Eko Sri. 2013. *Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Nilai Perusahaan dan Kinerja Keuangan*. Jurnal Ekonomi, Vol. 4 No. 1 Hal. 38-46.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, A.W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima*. Prentice Hall,Edisi Indonesia.

BAB 5

PENGEMBANGAN SDM

Oleh **Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.**

5.1. Pentingnya Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting bagi kesuksesan dan pertumbuhan sebuah organisasi. Peningkatan kualifikasi teknis, teoritis, konseptual, dan moral seorang karyawan sesuai dengan tuntutan posisi atau tugasnya, dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, yang dikenal sebagai proses pengembangan. (Hasibuan, Malayu S.P., 2017:69). Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam suatu organisasi, karena merekalah yang bertanggung jawab untuk mencapai visi dan menjalankan misi organisasi tersebut. (Ike Kusdyah, 2008:22)

Pengembangan sumber daya manusia berperan dalam menyiapkan karyawan agar mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. (Priansa, 2014). Pengembangan (*development*) merujuk pada proses persiapan individu agar mampu mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam perusahaan, organisasi, lembaga, atau instansi pendidikan. (Tubagus, 2015:83)

Pelatihan dan pengembangan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kemahiran dan kualitas tenaga kerja, sehingga mereka dapat menguasai pekerjaan yang sedang atau akan mereka jalani dengan lebih baik. (Tubagus, 2015:82). Kemampuan departemen sumber daya manusia dalam mengembangkan, menggunakan, dan merawat sumber daya manusia menjadi krusial untuk memastikan kelancaran fungsi organisasi. (Sedarmayanti, 2009).

Secara umum, pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, keahlian, produktivitas, dan kepuasan karyawan. (Werner dan DeSimone, 2011:4). Pendekatan strategis dalam pengembangan SDM merupakan bentuk investasi yang dilakukan pada sumber daya manusia. (Price, 2011:455).

Hal-hal berikut ini adalah penjelasan mengenai pentingnya pengembangan SDM, diantaranya:

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi. Pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan, mereka akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini akan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan. Pengembangan SDM dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.
4. Dengan memberikan peluang untuk pengembangan karir, pelatihan, dan pembinaan, karyawan akan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.
5. Menghadapi Tantangan Perubahan. Pengembangan SDM mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang cepat berubah. Dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, organisasi akan lebih siap untuk mengadaptasi perubahan teknologi, kebijakan, dan persaingan yang terjadi di pasar.
6. Menciptakan Keunggulan Bersaing. Pengembangan SDM dapat menjadi faktor penentu dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi. Dengan memiliki

karyawan yang berkualitas, kompeten, dan terus mengembangkan diri, organisasi akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dalam pasar. Ini akan memungkinkan organisasi untuk memenangkan persaingan dengan menghasilkan produk atau layanan yang unggul, memberikan pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan berinovasi secara berkelanjutan.

7. Peningkatan Keberlanjutan Organisasi. Pengembangan SDM dapat membantu organisasi dalam menciptakan keberlanjutan jangka panjang. Dengan mengembangkan karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan industri dan teknologi, perusahaan dapat tetap adaptif dan mampu berinovasi dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung.
8. Peningkatan Kualitas Hidup Karyawan. Pengembangan SDM yang melibatkan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir dapat memberikan manfaat pribadi bagi karyawan. Karyawan akan merasa lebih berharga, termotivasi, dan memiliki peluang untuk tumbuh dan mencapai potensi pribadi mereka. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan, dan kualitas hidup secara keseluruhan.

Pengembangan SDM tidak hanya memberikan manfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan secara individual. Dengan merujuk pada penelitian-penelitian tersebut, Anda dapat memperkuat argumen mengenai pentingnya pengembangan SDM dalam konteks organisasi.

5.2. Strategi Pengembangan SDM

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan potensi karyawan mereka. Dengan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan

keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pengembangan SDM memiliki peran penting dalam membantu bisnis untuk mempersiapkan tenaga kerja yang terampil sesuai dengan kebutuhan strategi yang diadopsi. Visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi landasan untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia. Strategi SDM yang diturunkan dari strategi bisnis memungkinkan terjadinya pengembangan tenaga kerja. Selarasnya strategi personalia dengan strategi perusahaan sangatlah penting agar pengembangan tenaga kerja konsisten dengan tujuan organisasi. (Kadarisman, 2009:61-70).

Peran penting SDM di dalam institusi mendorong perlunya institusi melakukan perencanaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hasibuan, 2000). Walaupun penerapan penghargaan secara menyeluruh belum sepenuhnya optimal, gagasan dan konsep memberikan penghargaan (*rewarding*) telah menjadi bagian dari rencana strategis dalam pengembangan SDM sebagai sarana motivasi kerja bagi karyawan organisasi (Astuti et al., 2019; Febianti, 2018; Qurotianti, 2018).

Berikut adalah beberapa strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh organisasi, diantaranya:

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, menyediakan pelatihan dan program pengembangan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka.
2. Mentoring dan Pembinaan, mendukung program mentoring dan pembinaan dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan, memperoleh pandangan yang lebih luas tentang karir, dan mendapatkan bimbingan dari para profesional yang lebih berpengalaman.
3. Rotasi Pekerjaan, mengimplementasikan program rotasi pekerjaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih luas

tentang berbagai fungsi dan tanggung jawab di dalam organisasi.

4. Program Pengembangan Karir, menyediakan program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat membantu karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka, merencanakan langkah-langkah pengembangan, dan meningkatkan mobilitas karir di dalam organisasi.
5. Budaya Pembelajaran Organisasi, mendorong budaya pembelajaran di dalam organisasi, di mana karyawan diberdayakan untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, dan berinovasi, dapat mengembangkan SDM

Dengan mengimplementasikan strategi-strategi pengembangan SDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan pengembangan karyawan secara menyeluruh dan mengoptimalkan potensinya dalam konteks organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat menghadapi perubahan pasar yang dinamis dan memperkuat keunggulan kompetitif. Pentingnya strategi pengembangan SDM terletak pada kemampuannya untuk menciptakan tim yang terampil, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan masa depan, sehingga memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang bagi perusahaan.

5.3. Evaluasi dan Pengukuran Pengembangan SDM

Evaluasi dan pengukuran pengembangan SDM adalah proses penting dalam memastikan efektivitas program-program pengembangan yang diimplementasikan oleh perusahaan. Dengan melakukan evaluasi yang tepat, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang dampak dan manfaat dari upaya pengembangan yang dilakukan. Pengawasan dalam sistem dilakukan dengan menetapkan standar yang jelas, mengawasi pelaksanaan kegiatan, memeriksa dan membandingkan hasil dengan standar yang telah ditentukan,

serta melakukan koreksi baik pada kegiatan maupun standar tersebut. (Labisal Fitri Al Qalbi, 2019)

Berikut adalah hal-hal yang dapat dilakukan untuk evaluasi dan pengukuran pengembangan SDM, diantaranya:

1. Penilaian kinerja merupakan salah satu metode evaluasi yang umum digunakan untuk mengukur dampak pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Melalui penilaian kinerja yang objektif dan terukur, perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan dalam kinerja karyawan setelah mengikuti program pengembangan. Hal ini juga dapat memberikan wawasan tentang keberhasilan program tersebut dan area yang masih perlu ditingkatkan.
2. Survei Karyawan, melakukan survei kepuasan karyawan atau survei iklim organisasi dapat memberikan wawasan tentang persepsi karyawan terhadap program-program pengembangan yang diimplementasikan oleh perusahaan. Survei ini dapat mengungkapkan tingkat kepuasan, motivasi, dan persepsi karyawan terkait dampak pengembangan SDM terhadap pekerjaan dan pengembangan pribadi.
3. Evaluasi berbasis kompetensi adalah pendekatan yang mengukur perkembangan karyawan berdasarkan kompetensi yang relevan dengan posisi dan tanggung jawab mereka. Dengan menggunakan metode ini, perusahaan dapat menilai kemajuan individu dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Analisis Kebutuhan Pengembangan, melakukan analisis kebutuhan pengembangan merupakan langkah awal yang penting dalam menentukan program-program pengembangan yang tepat. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik, perusahaan dapat merancang program yang sesuai dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan.

5. Metode observasi melibatkan pemantauan langsung terhadap karyawan selama atau setelah mereka mengikuti program pengembangan. Observasi ini dapat dilakukan oleh atasan, supervisor, atau tim pengembangan SDM. Dengan mengamati perilaku, keterampilan, dan pengetahuan karyawan dalam situasi nyata, perusahaan dapat mendapatkan wawasan tentang tingkat keberhasilan pengembangan yang telah dilakukan.
6. Analisis Feedback dari Karyawan, melibatkan karyawan dalam proses evaluasi dan pengukuran pengembangan SDM juga penting. Melalui wawancara, diskusi kelompok, atau survei, perusahaan dapat meminta umpan balik langsung dari karyawan tentang pengalaman mereka dalam mengikuti program pengembangan dan persepsi mereka tentang manfaat yang diperoleh.

Pentingnya evaluasi dan pengukuran pengembangan SDM untuk memilih metode yang sesuai dengan konteks organisasi dan memperhatikan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi. Dengan melakukan evaluasi dan pengukuran pengembangan SDM secara sistematis, perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas program-program yang telah diimplementasikan, mengidentifikasi keberhasilan dan kelemahan, serta mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

5.4. Tantangan dan Strategi dalam Pengembangan SDM

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), perusahaan sering menghadapi tantangan yang mempengaruhi efektivitas upaya pengembangan karyawan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, strategi-strategi yang tepat harus diterapkan agar pengembangan SDM dapat berjalan lancar dan memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Organisasi menunjukkan komitmennya terhadap pegawainya dengan menyediakan program pelatihan, sehingga pegawai merasa

dihargai, didorong untuk menghadapi tantangan, dan merasa puas dengan pekerjaannya (Taan et al., 2018). Selain itu, organisasi juga menunjukkan komitmennya dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan memiliki pengalaman positif dalam lingkungan kerja (Walsh & Volini, 2017).

Apabila organisasi mengurangi investasi dalam pelatihan dan pengembangan, hal ini dapat dianggap sebagai tindakan yang mengurangi komitmen terhadap organisasi. Selain itu, langkah tersebut dapat berkontribusi terhadap munculnya perilaku negatif di kalangan karyawan, yang pada akhirnya akan mereduksi kemampuan daya saing organisasi secara keseluruhan. (Sheehan, 2014).

A. Tantangan dalam Pengembangan SDM

Saat mengimplementasikan strategi-strategi pengembangan SDM, perusahaan juga harus menghadapi beberapa tantangan yang mungkin muncul.

Beberapa tantangan dalam pengembangan SDM yang umum, diantaranya:

1. Perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang dan berubah menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam mengembangkan SDM. Perubahan teknologi, persaingan global, dan tuntutan konsumen yang berubah mempengaruhi kebutuhan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Perusahaan perlu mengatasi tantangan ini dengan memastikan SDM mereka selalu terkini dan relevan dengan tuntutan pasar.
2. Keterbatasan Sumber Daya, pengembangan SDM membutuhkan sumber daya yang cukup, termasuk anggaran, waktu, dan tenaga kerja. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya dengan efisien untuk mengembangkan karyawan dalam skala yang lebih luas.
3. Keterbatasan Sumber Daya, perusahaan mungkin menghadapi keterbatasan anggaran, waktu, atau tenaga

- kerja yang dapat mempengaruhi upaya pengembangan SDM. Keterbatasan ini dapat menghambat pelaksanaan program pengembangan karyawan yang komprehensif dan efektif.
4. Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan cepat berubah dapat menjadi tantangan dalam pengembangan SDM. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan dan tren yang muncul di sektor industri mereka dan menyesuaikan strategi pengembangan SDM agar relevan dengan perubahan tersebut.
 5. Kesenjangan Keterampilan, perusahaan mungkin menghadapi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dan yang dibutuhkan oleh organisasi. Mengatasi kesenjangan keterampilan ini membutuhkan upaya pengembangan yang tepat dan terarah, termasuk pelatihan, pendidikan lanjutan, atau program pembinaan.
 6. Perubahan Demografi dan Generasi, perbedaan demografi dan generasi di tempat kerja dapat menjadi tantangan dalam pengembangan SDM. Perusahaan perlu mengakomodasi kebutuhan dan preferensi karyawan dari berbagai kelompok usia dan latar belakang untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung pengembangan karir yang berkelanjutan.

Menangani tantangan dalam pengembangan SDM memerlukan pendekatan yang holistik, adaptif, dan berkelanjutan untuk mengatasi perubahan pasar, teknologi, dan dinamika organisasi, sehingga mampu menjaga ketersesuaian serta kinerja optimal sumber daya manusia.

B. Strategi dalam Pengembangan SDM

Pengembangan SDM merupakan proses penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Berbagai strategi dapat diimplementasikan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia melibatkan upaya untuk menciptakan tenaga kerja

yang berkualitas, kompetitif, dan berdaya saing. Ini mencakup perencanaan yang matang untuk pengembangan sumber daya manusia, kemampuan untuk menganalisis kebutuhan pengembangan, serta peningkatan daya saing kelembagaan. (Nahdhah, N., 2017). Dalam upaya mengoptimalkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di industri kreatif Indonesia, terdapat beberapa strategi yang dapat diimplementasikan. Pertama, meningkatkan mutu dan jumlah lembaga pendidikan dan pelatihan industri kreatif. Kedua, meningkatkan kapasitas dan kompetensi tenaga kerja di sektor industri kreatif. (Faqih, W. A., 2019).

Strategi untuk menghadapi tantangan dalam pengembangan SDM, antara lain:

1. Identifikasi Kebutuhan dan Tujuan, strategi yang efektif dalam pengembangan SDM dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan perusahaan serta karyawan. Dengan memahami kebutuhan dan harapan mereka, perusahaan dapat merancang program pengembangan yang sesuai dan relevan.
2. Program Pelatihan dan Pengembangan, pelatihan dan pengembangan karyawan adalah strategi utama dalam pengembangan SDM. Program-program ini dapat mencakup pelatihan keterampilan teknis, pengembangan kepemimpinan, pelatihan interpersonal, dan program pengembangan karir. Penting untuk merancang program yang relevan dengan kebutuhan dan potensi karyawan serta mengintegrasikan elemen-elemen pembelajaran yang efektif seperti pendekatan praktis, simulasi, dan pelatihan berkelanjutan.
3. Pembinaan dan Mentoring, strategi pembinaan dan mentoring melibatkan pengalaman dan pengetahuan dari senior atau mentor yang lebih berpengalaman untuk mendampingi karyawan dalam pengembangan karir mereka. Melalui pembinaan yang terstruktur, karyawan dapat belajar dan tumbuh secara langsung dari pengalaman praktisi yang berpengalaman.

4. Program Rotasi Pekerjaan, melalui program rotasi pekerjaan, karyawan diberikan kesempatan untuk mengalami berbagai peran dan tanggung jawab di berbagai departemen atau unit kerja dalam perusahaan.
5. Hal ini dapat membantu mereka memperluas pemahaman tentang berbagai fungsi perusahaan, mengembangkan keterampilan multidisiplin, dan meningkatkan fleksibilitas mereka dalam menghadapi perubahan.
6. Kolaborasi dan Tim Kerja, mendorong kolaborasi dan kerja tim adalah strategi penting dalam pengembangan SDM. Melalui kerja tim, karyawan dapat belajar dari satu sama lain, mengembangkan keterampilan interpersonal, dan meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan kerjasama.
7. Komunikasi Efektif, komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam pengembangan SDM. Perusahaan perlu memastikan bahwa informasi tentang program pengembangan, peluang karir, dan perkembangan organisasi disampaikan secara jelas dan terbuka kepada karyawan. Selain itu, memfasilitasi komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan pemahaman, memperkuat hubungan, dan memperkuat upaya pengembangan SDM.
8. Pemantauan dan Evaluasi, perusahaan perlu melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap program pengembangan SDM yang dilaksanakan. Evaluasi berkala membantu dalam mengidentifikasi keberhasilan program, mengukur dampaknya terhadap karyawan dan organisasi, serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau disesuaikan.

Melakukan evaluasi secara teratur, perusahaan dapat memastikan efektivitas strategi pengembangan SDM dan membuat perbaikan yang diperlukan. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, perusahaan dapat meningkatkan pengembangan SDM dengan cara yang terarah dan efektif.

Pentingnya strategi dalam pengembangan SDM serta tantangan yang harus diatasi dalam prosesnya.

5.5. **Best Practices dalam Pengembangan SDM**

Best Practices adalah praktik-praktik terbaik atau pendekatan yang diakui secara luas sebagai cara yang paling efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam suatu bidang tertentu. *Best practices* didasarkan pada pengalaman, penelitian, dan bukti empiris yang menunjukkan bahwa cara tersebut telah berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan. *Best Practices* dalam Pengembangan SDM merujuk pada pendekatan, metode, dan kebijakan yang diakui secara luas sebagai langkah-langkah efektif dalam membangun dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

SDM yang memiliki profesionalisme yang konsisten akan senantiasa berupaya untuk menemukan pendekatan inovatif dalam mengelola manusia, kinerja, informasi, serta tugas-tugas pekerjaan. (Ulrich & Dulebohn, 2015). Organisasi memiliki peran penting dalam memberikan dukungan dan mendorong proses pembelajaran, tetapi keberhasilannya bergantung pada bagaimana para pegawai mengambil inisiatif sebagai agen talenta untuk diri mereka sendiri dan mengadopsi sikap *lifelong learner*. (Dachner et al., 2019)

Berikut adalah beberapa *best practices* yang dapat diterapkan dalam pengembangan SDM, diantaranya:

1. Perencanaan Strategis SDM, melakukan perencanaan strategis yang terintegrasi dengan tujuan organisasi adalah langkah penting dalam pengembangan SDM. Hal ini melibatkan mengidentifikasi kebutuhan keterampilan masa depan, merencanakan pengembangan karyawan, serta menetapkan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pemetaan kompetensi melibatkan identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan oleh karyawan

dalam peran mereka. Dengan memetakan kompetensi yang dibutuhkan, perusahaan dapat merancang program pengembangan yang sesuai dan membantu karyawan mencapai tingkat keunggulan yang diinginkan.

3. Program Pelatihan dan Pengembangan yang Terstruktur, menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Program ini dapat mencakup pelatihan dalam bidang teknis, kepemimpinan, keterampilan antarpribadi, dan pengembangan karir. Pelatihan dapat disampaikan melalui berbagai metode seperti pelatihan kelas, mentoring, e-learning, atau program pembelajaran berbasis proyek.
4. Pembinaan dan Mentoring, menerapkan program pembinaan dan mentoring membantu dalam mengembangkan potensi karyawan dan memfasilitasi transfer pengetahuan dari pengalaman para pemimpin dan mentor yang lebih berpengalaman. Pembinaan dan mentoring juga membantu dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan karier serta membangun hubungan kerja yang kuat antara karyawan dan mentor mereka.
5. Evaluasi Kinerja yang Berkelanjutan, melakukan evaluasi kinerja yang berkelanjutan memungkinkan pengukuran dan umpan balik terhadap kemajuan karyawan. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan, area pengembangan, serta memberikan arahan untuk program pengembangan yang lebih lanjut.
6. Budaya Pembelajaran dan Inovasi, membangun budaya pembelajaran yang mendorong inovasi dan pengembangan karyawan adalah penting dalam pengembangan SDM.

Mendorong kolaborasi, eksperimen, dan penghargaan terhadap pembelajaran membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Dengan menerapkan best practices dalam pengembangan SDM, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang produktif dan

berdaya saing, mengembangkan potensi karyawan, dan memastikan kesesuaian visi perusahaan dengan tujuan individu untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, W.S., Sjahruddin, H., & Purnomo, S. 2019. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 31–46. <https://doi.org/10.31227/osf.io/pjkw5>.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. 2019. *The future of employee development*. Human Resource Management Review, April, 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- DeSimone, R. L., & Werner, J. M. 2011. *Human Resource Development (Sixth Edit.)*. Canada: South Western.
- Faqih, W. A. 2019. *Strategi Pengembangan SDM dalam Persaingan Bisnis Industri Kreatif di Era Digital*. *Jurnal Hukum Dan Kemanusiaan*, 13(1), 115–126.
- Febianti, Y. N. 2018. *Peningkatan Motivasi Belajar dengan Pemberian Reward and Punishment yang Positif*. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(2), 93. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v6i2.1445>
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Kadarisman. 2009. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Kaswan, & Akhyadi, A. D. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Labisal Fitri Al Qalbi. 2019. *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di SMA Negeri Cirebon*. *Equivalent : Jurnal Ilmiah Sosial Teknologi*. <https://dx.doi.org/10.46799/jequi.v1i1.27>

- Nahdhah, N. 2017. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Meningkatkan Keunggulan Kompetitif*. Central Library of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang (p. 295).
- Priansa, Donni Junni. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Price, Alan. 2011. *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning EMEA.
- Qurotianti, A. 2018. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menerapkan Pelayanan Prima di Perpustakaan Perguruan Tinggi (Studi Kasus di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)*. Jurnal IPI (Ikatan Pustakawan Indonesia), 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1029>.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sheehan, M. 2014. *Investment in Training and Development in Times of Uncertainty*. <https://doi.org/10.1177/1523422313508924>
- Taan, S., Hajjar, E. L., & Alkhanaizi, M. S. 2018. *Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness : A Case Study in Bahrain*. <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
- Tubagus, Achmad. 2015. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. 2015. *Are we there yet? What's next for HR?* Human Resource Management Review, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Walsh, B., & Volini, E. 2017. *People analytics: Rewriting the rules for the digital age*. Global Human Capital Trends 2017, 87–94. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capitaltrends/2017/redesigning-performance-management.html>

BAB 6

PENGUKURAN KINERJA

Oleh Taswin, S.KM., M.Kes.

6.1. Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu Tika, 2005). Kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas personil dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil kerja tak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi (Yaslis Ilyas, 2001). Kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Bernandin & Russel). Kinerja menurut Departemen Keuangan RI, 1992 adalah prestasi yang dapat dicapai oleh suatu organisasi atau lembaga dalam periode tertentu yang mencerminkan kesehatan organisasi atau lembaga tersebut. Pengertian kinerja menurut (Mangkunegara, 2005), adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Moekiyat, 1999), mengemukakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai yang bersangkutan. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Permana H, 2002). Anderson dan Clancy (1991) dalam (Yuwono Sony, 2007) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *"feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities."*

Dalam situasi yang normal semestinya *performance driver performance* yang jitu akan menghasilkan *outcome measures* terbaik. Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *"the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain."* Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono Sony, 2007).

Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Dengan kata lain, sasaran-sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standar (target), dan mana yang di bawah target atau tidak tercapai penuh. Pengukuran hasil atau prestasi sendiri tidak boleh diserahkan kepada atasan, tetapi harus dilakukan oleh bawahan sendiri karena seyogyanya setiap orang memang mampu melakukannya (Ruky Ahmad, 2006). Robert. L. Mothis dan Jackson, J.H, Mathis, (2006) menyatakan bahwa pengukuran

kinerja (*Performance Appraisal-PA*) karyawan adlah masalah penting bagi seluruh perusahaan. Namun demikian, kinerja kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem Pengukuran manajemen yang baik.

6.2. Pentingnya Pengukuran Kinerja

Pentingnya pengukuran kinerja, yaitu untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan tujuan sistem pengukuran kinerja yang baik menurut (Yuwono Sony, 2007) adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut

6.3. Metode Pengukuran Kinerja

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja, dibutuhkan model yang cocok dan mampu mengukur kinerja secara keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Namun, tidak semua model tepat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi melainkan tergantung pada situasi dan kondisi dari organisasi itu. Ada beberapa contoh model yang perlu

dipertimbangkan untuk dipilih dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada organisasi profit maupun non profit. (Muheriono, 2012) mengungkapkan ada beberapa contoh model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang berhasil dibuat oleh para akademisi dan praktisi, yaitu :

6.3.1. Key Performance Indicator (KPI)

KPI atau key performance indicators dapat diartikan sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (measurable). KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah. Setelah kita merumuskan KPI untuk setiap sasaran strategis yang ada, maka tahapan berikutnya adalah menentukan angka target untuk setiap KPI. Demikianlah, misalkan untuk KPI penerimaan mahasiswa maka angka target yang dipasang misal 900 mahasiswa, sementara untuk market share misalkan angka targetnya adalah 20%.

Penetapan angka target ini sebaiknya mengikuti metode SMART atau singkatan dari :

Specific : target harus bersifat spesifik, detail dan terfokus, Contoh :

“Meningkatkan penerimaan mahasiswa baru 900 per tahun...”

Measurable: dapat diukur, Contoh : “...peningkatan mahasiswa sejumlah 20%

Achievable : target yang telah ditetapkan merupakan hal yang realistis dan dapat dicapai (achievable) ada nilai atau hasil peningkatan

Relevant : target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang relevan dan berkaitan dengan tugas pokok.

Time : waktu untuk mencapai target tersebut / deadline,
Contoh: "... pada akhir semester genap"

6.3.2. **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2007). *Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspersz, 2006). Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Menurut (Kaplan, 1996) bahwa Aspek-aspek yang akan yang akan diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu ada empat

perspektif yang berbeda dari suatu perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen :

1. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan, proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Menurut (Gasperz, 2006) ada 3 (tiga) kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan. Kaplan dan Norton mengungkapkan 3 (tiga) kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal, analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. (Gasperz, 2006) bahwa dalam perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial).
3. Perspektif Pelanggan, untuk memuaskan pelanggan, perusahaan perlu menciptakan dan menyajikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Adapun nilai lebih terjadi apabila manfaat yang diterima konsumen dari produk dan jasa lebih tinggi daripada biaya perolehannya.
4. Perspektif Keuangan, secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan (Yuwono Sony, 2007).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), sasaran keuangan berbeda pada tiap tahap dari siklus kehidupan bisnis. Tahapan yang dimaksud terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth*), tahap bertahan (*sustain*), dan tahap panen (*harvest*).

6.3.3. Six Sigma

Six sigma merupakan sebuah metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses (process variences) sekaligus mengurangi cacat (produk/ jasa yang diluar spesifikasi) dengan menggunakan statistik dan problem solving tools secara intensif (Manggala, 2005). *Six sigma* merupakan proses disiplin tinggi yang membantu mengembangkan dan mengantarkan produk mendekati sempurna. *Six sigma* adalah suatu visi peningkatan kualitas menuju target 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (DPMO) untuk setiap transaksi produk baik barang maupun jasa (Trihendradi, 2006). Dengan semikian *Six sigma* dapat dijadikan ukuran target kinerja sistem industri tentang bagaimana baiknya suatu proses transaksi produk antara pemasok (industri) dan pelanggan (pasar). semakin tinggi target sigma yang dicapai kinerja sistem industri akan semakin baik. *Six sigma* juga dianggap sebagai terobosan yang memungkinkan perusahaan melakukan peningkatan luar biasa (dramatic) dan sebagai pengendalian proses industri yang berfokus pada pelanggan, melalui penekanan pada kemampuan proses (*process capability*).

Strategi penerapan *six sigma* yang diciptakan oleh DR. Mikel Harry dan Richard Schroeder disebut sebagai Six Sigma Breakthrough Strategy. Strategi ini merupakan metode sistematis yang menggunakan pengumpulan data dan analisis statistik untuk menentukan sumber-sumber variasi dan cara-cara menghilangkannya (Harry dan Schroeder, 2000). *Six sigma* mempunyai dua arti penting, yaitu:

1. *Six sigma* sebagai filosofi manajemen, *Six sigma* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh semua anggota perusahaan yang menjadi budaya dan sesuai dengan visi misi

perusahaan. Tujuannya meningkatkan efisiensi proses bisnis dan memuaskan keinginan pelanggan, sehingga meningkatkan nilai perusahaan.

2. *Six sigma* sebagai sistem pengukuran, *Six sigma* sesuai dengan arti sigma, yaitu distribusi atau penyebaran (variasi) dari rata-rata (mean) suatu proses atau prosedur. *Six sigma* diterapkan untuk memperkecil variasi (sigma). *Six sigma* sebagai sistem pengukuran menggunakan Defect per Milion Opportunities (DPMO) sebagai satuan pengukuran. DPMO merupakan ukuran yang baik bagi kualitas produk ataupun proses, sebab berkorelasi langsung dengan cacat, biaya dan waktu yang terbuang.

Dengan menggunakan tabel konversi ppm dan sigma pada lampiran, akan dapat diketahui tingkat sigma. Cara enetukan DPMO adalah sebagai berikut:

Hitung Defect per Unit (DPU)

$$DPU = \frac{\text{Total kerusakan}}{\text{Total produksi}}$$

Hitung DPMO Terlebih Dahulu Menentukan Probabilitas Jumlah Kerusakan

$$DPMO = \frac{DPU \times 1 \text{ juta}}{\text{Prob kerusakan}}$$

Tabel 6.1 Hulbulngan sigma dan DPMO

Sigma	Parts per Million
6 Sigma	3,4 defects per million
5 Sigma	233 defects per million
4 Sigma	6.210 defects per million
3 Sigma	66.807 defects per million
2 Sigma	308.537 defects per million
1 Sigma	690.000 defects per million

Sumber : Pande, Peter. 2000

Six Sigma sebagai program kualitas juga sebagai *tool* untuk pemecahan masalah. *Six sigma* menekankan aplikasi *tool* ini

secara metodis dan sistematis yang akan dapat menghasilkan terobosan dalam peningkatan kualitas. Metodologi yang sistematis ini bersifat generik sehingga dapat diterapkan baik dalam industri manufaktur maupun jasa. *Six Sigma* juga dikatakan sebagai metode yang berfokus pada proses dan pencegahan cacat (*defect*). Pencegahan cacat dilakukan dengan cara mengurangi variasi yang ada di dalam setiap proses dengan menggunakan teknik-teknik statistik yang sudah dikenal secara umum. Keuntungan dari penerapan *Six Sigma* berbeda untuk tiap perusahaan yang bersangkutan, tergantung pada usaha yang dijalankannya. Biasanya *Six Sigma* membawa perbaikan pada hal-hal berikut ini: a) Pengurangan biaya; b) Perbaikan produktivitas; c) Pertumbuhan pangsa pasar; d) Retensi pelanggan; e) Pengurangan waktu siklus; f) Pengurangan cacat; g) Pengembangan produk / jasa

Six sigma merupakan sebuah metodologi terstruktur untuk memperbaiki proses yang difokuskan pada usaha mengurangi variasi proses (*process variences*) sekaligus mengurangi cacat (produk/ jasa yang diluar spesifikasi) dengan menggunakan statistik dan *problem solving tools* secara intensif (Manggala, 2005). *Six sigma* merupakan proses disiplin tinggi yang membantu mengembangkan dan mengantarkan produk mendekati sempurna. *Six sigma* adalah suatu visi peningkatan kualitas menuju target 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (DPMO) untuk setiap transaksi produk baik barang maupun jasa. Ada lima tahap atau langkah dasar dalam menerapkan strategi *Six Sigma* ini yaitu *Define-Measure-Analyze-Improve-Control* (DMAIC), dimana tahapannya merupakan tahapan yang berulang atau membentuk siklus peningkatan kualitas dengan *Six Sigma*.

6.4. Faktor yang Mempengaruhi Pengukuran Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar

perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut : Menurut Davis dalam (Mangkunegara, 2005)“

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

6.4.1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

6.4.2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*tujuan kerja*). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Personal Factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu;

2. Leadership Factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader;
3. Team Factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja;
4. System Factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi;
5. Contextual Situational, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan dan keahlian; 2) Pengetahuan; 3) Rancangan kerja; 4) Kepribadian; 5) Motivasi kerja; 6) Kepemimpinan; 7) Gaya kepemimpinan; 8) Budaya organisasi; 9) Kepuasan kerja; 10) Lingkungan kerja; 11) Loyalitas; 12) Komitmen; 13) Disiplin kerja

Maka dari uraian di atas, maka kesimpulannya bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan. Proses manajemen kinerja melibatkan Pengukuran atau [analisis](#) tentang apa yang telah dicapai dan membentuk dasar untuk perencanaan karir, pengembangan potensi, kesepakatan kinerja dan rencana pengembangan seperti Douglas Mc. Gregor menyarankan bahwa penekanan harus pada analisis dan bukan pada Pengukuran. Proses manajemen kinerja berwawasan ke depan. Pengukuran kinerja tergantung pada kemampuan untuk menilai kinerja yang selanjutnya tergantung pada spesifikasi standar yang jelas dan menghindari proyeksi yang tidak perlu. Pengukuran yang sempurna tidak pernah bisa sepenuhnya menjadi kenyataan dan rentan terhadap berbagai kesalahan atau masalah seperti efek halo yang berarti manajer memperoleh kecenderungan untuk menggeneralisasi beberapa pengalaman dengan aspek lain dari kinerja dan masalah persepsi yang buruk, selektivitas dan interpretasi yang buruk.

Untuk mengatasi masalah tersebut dapat dilakukan tindakan perbaikan sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa semua manajer dan karyawan memahami konsep kinerja dan belajar membedakan antara kinerja yang baik dengan yang kurang baik.
2. Mendorong manajer untuk mendefinisikan dan menyetujui standar dan menetapkan ukuran efektivitas yang berbeda.
3. Melatih manajer untuk mendasarkan Pengukuran dan Pengukuran mereka setelah dengan cermat meneliti data yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz (2006) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jackson, J.H, Mathis, R.. (2006) *Manajemen Sumber Daya manusia Terjemahan oleh Jimmy Sadel & Bayu Prawira Hie 2001*. Jakarta: PT. Empat Salemba Patria.
- Kaplan (1996) *The Balaced Scorecard: Translating Strategy in to Action, Massachusetts*. USA: Harvard Business School Press, USA.
- Mangkunegara (2005) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moekiyat (1999) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju.
- Muheriono (2012) *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi (2007) *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Universitas Gadjra Mada.
- Ruky Ahmad (2006) *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yaslis Ilyas (2001) *Kinerja Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat.
- Yuwono Sony (2007) *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

BAB 7

INOVASI DAN STRATEGI BISNIS

Oleh Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

7.1. Pengertian Inovasi Menurut Beberapa Ahli

Dalam hidup, tentu kita menginginkan sesuatu yang berkembang. Sebab hidup yang stagnan dan itu-itu saja akan membosankan. Ada kalanya kita butuh sesuatu yang baru dan menantang. Sesuatu yang baru tersebut bisa kita sebut dengan inovasi. Dalam kehidupan, ada banyak sekali inovasi yang bisa diterapkan. Baik dalam hal pendidikan, bisnis, bermasyarakat, atau dalam bidang lainnya. Inovasi akan sangat dibutuhkan demi memperoleh sesuatu yang baru dan lebih baik. Jika ingin memperlajari pengertian inovasi lebih banyak, maka dalam artikel ini akan dijelaskan tentang hal tersebut. Jadi, simak artikelnya sampai selesai supaya mendapatkan insight tentang apa itu inovasi.

Inovasi merupakan sesuatu yang baru dan belum ada secara umum. Inovasi ini sendiri sangat identik dengan anak muda. Sebab jiwa muda masih menyimpan banyak energy dan pemikiran. Dengan begitu, banyak hal baru dan unik yang lahir dari para pemuda. Di masa sekarang ini para pemuda ini lebih dikenal dengan yang namanya generasi milenial. Adapun pengertian inovasi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

1. Nurdin Pengertian inovasi menurut Nurdin yaitu sesuatu yang baru, dikenalkan dan dilakukan praktik atau proses baru (baik barang ataupun layanan) atau bisa juga sesuatu yang baru namun hasil adopsi dari organisasi lain.
2. Sa'ud Inovasi adalah pilihan adalah pilihan kreatif, pengaturan, serta seperangkat manusia dengan sumber-

sumber material baru, dan juga menggunakan cara-cara yang unik guna menghasilkan peningkatan atas pencapaian yang telah menjadi tujuan sebelumnya.

3. Kuniyoshi Urabe Inovasi bukan diartikan sebagai suatu kegiatan *one time phenomenon*, melainkan sesuatu yang membutuhkan proses panjang serta kumulatif. Di antaranya proses pengambilan keputusan oleh para anggota organisasi, mulai dari penemuan gagasan atau ide sampai dengan target pemasaran.
4. Van de ven, Andrew H Inovasi adalah pengembangan sekaligus implementasi atas gagasan baru yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu dengan berbagai aktivitas transaksi di dalam organisasi.
5. Stephen Robbins Inovasi yaitu sebuah ide atau gagasan baru yang mana diterapkan guna memprakasai dan memperbarui sebuah produk, proses, ataupun jasa yang telah ada sebelumnya.
6. Everett M Rogers Kemudian menurut Rogers, pengertian inovasi adalah ide, objek, gagasan, dan praktik yang dilandasi dan diterima sebagai sebuah hal baru, baik oleh seseorang atau kelompok untuk diaplikasikan atau diadopsi.
7. Baru Ciri pertama dari inovasi adalah baru. Sebab segala sesuatu yang diciptakan karena inovasi ini adalah sesuatu yang belum ada sebelumnya, atau bersifat menyempurnakan yang telah ada. Konsep baru ini tercipta dari sebuah pemikiran keras terhadap pemanfaatan SDA yang telah ada secara maksimal tanpa mengurangi fungsi dan juga peranannya. Inovasi yang baru juga berarti bahwa gagasan tersebut murni belum pernah dipakai oleh siapapun. Meskipun sudah pernah ada, artinya diadopsi karena cocok menjadi sol.

Terencana

Sebuah inovasi akan terencana sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Hal ini menjadi penting sebab akan berpengaruh ke depannya. Dilakukan dengan sengaja, maka inovasi dilakukan dengan proses dan persiapan yang matang, jelas, dan telah direncanakan dengan sungguh-sungguh, sehingga prosesnya

tidaklah tergesa-gesanya. Tanpa perencanaan, tentu segala sesuatu dapat menimbulkan kekecewaan.

1. Khas, ciri ketiga dari inovasi adalah khas. Sebagai sesuatu yang baru, inovasi akan mempunyai kekhasan tersendiri. Meskipun itu merupakan hasil adopsi, harus ada kekhasan yang dimunculkan. Dengan penerapan di tempat yang baru, inovasi akan menimbulkan kekhasan tersendiri, meskipun diawali dengan pengadopsian.
2. Mempunyai tujuan yang jelas, terakhir, ciri dari inovasi adalah adanya tujuan yang jelas. Berdasarkan ilmu pengetahuan yang jelas, maka akan ada objek tertentu yang dikaji dan ingin dikembangkan. Dengan begitu, arah dan tujuan dilakukannya inovasi telah jelas sebelumnya. Tanpa adanya objek yang jelas, maka inovasi bisa jadi salah sasaran dan tidak terlaksana dengan baik, bahkan bisa jadi gagal untuk diterapkan.

7.2. Tujuan dari Dilakukannya Inovasi

1. Meningkatkan kualitas, adapun tujuan utama dari inovasi adalah untuk meningkatkan kualitas sesuatu, baik itu produk maupun jasa. Inovasi yang hadir dengan gagasan serta ide baru diharapkan mampu membuat suatu produk ataupun jasa pelayanan jauh lebih bernilai dan berkualitas dari sebelumnya.
2. Melebarkan jaringan dengan kebaruan yang dimiliki, diharapkan sebuah produk atau jasa dapat menjangkau lebih banyak pasar. Inovasi juga diharapkan mampu memperlebar sayap bisnis sebuah usaha. Seperti bisnis-bisnis *e-commerce* yang semakin berkembang luas saat ini. Jangkauan produk inovasi tentu juga akan semakin luas, sebab masyarakat menyukai sesuatu yang baru.
3. Dapat menciptakan pasar baru inovasi atas hasil sebuah produk atau jasa, akan dapat memberi kesempatan untuk membuka pasar yang baru. Peluang bagi hal-hal unik dan

menarik, apalagi belum pernah ada sebelumnya tentu sangat terbuka lebar.

4. Menjadi pengganti produk sebelumnya, dengan inovasi, maka produk yang sebelumnya ada dapat digantikan dengan yang baru. Apalagi jika produk atau jasa sebelumnya tidak efektif dan efisien, inovasi dapat dilahirkan untuk menjadikan produk atau jasa tersebut menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

7.3. Bentuk-bentuk Inovasi dan Contohnya

Sampai saat ini tentu sudah sangat banyak inovasi di berbagai bidang. Baik di bidang teknologi, pendidikan, ekonomi, dan berbagai jenis bidang lainnya. Inovasi yang hadir memberi angin segar bagi setiap orang, sebab keberadaannya bisa menjadi solusi atas berbagai kekurangan yang ada sebelumnya. Inovasi yang lahir dari gagasan baru juga tak jarang menjadi solusi atas permasalahan yang telah ada. Berikut ini adalah bentuk-bentuk dari inovasi sekaligus contohnya:

1. Inovasi teknologi, bentuk inovasi yang pertama yaitu inovasi di bidang teknologi. Dimana inovasi ini lahir untuk memberikan kemudahan bagi manusia dalam melakukan berbagai aktivitas sehari-hari. Inovasi paling berkembang pesat di bidang teknologi adalah media sosial. Dulu, media sosial dapat dinikmati dengan sangat terbatas, namun saat ini perkembangannya justru sangatlah pesat. Dengan gencarnya globalisasi dan penemuan-penemuan para ahli, media sosial hadir dengan fitur-fitur yang sangat memudahkan komunikasi antar sesama. Seperti adanya Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, Youtube dan media sosial lainnya. Kini setiap orang dapat berhubungan baik melalui audio maupun audio visual dengan berbagai orang dari tempat yang jauh.
2. Inovasi Transportasi, kedua ada inovasi di bidang transportasi. Di mana alat-alat transportasi kini semakin mudah ditemukan. Selain inovasi produk, seperti hadirnya mobil dan motor listrik, serta yang ramah lingkungan karena tidak membutuhkan bensin, masih banyak inovasi

lainnya. Pelayanan transportasi juga mengalami perubahan ke arah yang lebih baik. Jika dulu masyarakat kesulitan untuk bepergian dengan cepat lantaran harus menunggu penumpang lain, saat ini sudah ada ojek online yang bisa dipesan secara pribadi. Bahkan perkembangan ojek online juga sangatlah pesat, sampai merambah pada pemesanan grab car yang jauh lebih mudah dilakukan. Ojek online dan grab car ini menjadi contoh inovasi yang hadir menjadi solusi di tengah permasalahan transportasi yang dialami masyarakat. Tak heran apabila masyarakat menyambutnya dengan antusias.

3. Inovasi pendidikan, dalam dunia pendidikan, inovasi juga mengambil peran. Salah satunya bisa dilihat dari masuknya kurikulum antikorupsi di sekolah. Hal ini tentunya diawali oleh maraknya praktik korupsi di Indonesia. Dengan edukasi yang masif melalui pembelajaran antikorupsi di sekolah, diharapkan korupsi yang terjadi dapat berkurang. Kurikulum baru tersebut merupakan hasil kerjasama antara Kemendikbud dengan KPK.
4. Inovasi Pelayanan Publik, selanjutnya ada inovasi di bidang pelayanan publik. Ada banyak pelayanan publik yang kini semakin mudah dilakukan semenjak adanya inovasi dalam berbagai bidang. Seperti pelayanan yang dulu hanya bisa dilakukan secara manual, kini dapat dilakukan secara online. Kemunculan teknologi memberikan peluang bagi berbagai layanan publik dilakukan dengan mudah. Berbagai pelayanan yang membutuhkan transaksi juga dapat dilakukan tanpa datang langsung ke kantor pelayanan publik. Hal ini mengubah pandangan masyarakat terhadap birokrasi yang selama ini dianggap sebagai momok yang menakutkan.
5. Inovasi Kesehatan, selanjutnya ada inovasi di bidang kesehatan. Dalam bidang ini ada banyak hal yang dapat dilakukan. Banyak penemuan baru yang dapat meningkatkan kesehatan masyarakat. Salah satunya adalah saat virus corona menjadi pandemic. Dibuatnya aplikasi Peduli Lindungi yang bertujuan mendeteksi perjalanan

seseorang sehingga ketika ada yang terindikasi covid dapat langsung diketahui keberadaannya.

6. Inovasi Crowdfunding, inovasi di bidang Crowdfunding merupakan salah satu inovasi yang bergerak di bidang sosial. Inovasi ini memberikan layanan berupa himbauan dana secara langsung kepada masyarakat. Contohnya yaitu saat ada seseorang yang tergabung dalam organisasi amal, seperti organisasi penyelamatan kucing liar yang terlantar. Dalam membangun organisasi tentu saja dibutuhkan dana yang tidak sedikit. Apalagi untuk memelihara kucing-kucing liar yang jumlahnya tidaklah sedikit. Jadi organisasi tersebut dapat membuka donasi atau amal melalui berbagai platform seperti Kitabisa.com, NUcare, dan platform digital lainnya guna mendapat galangan dana dari para donatur di luar sana. Bagian dari penghimpunan dana yang bisa dilakukan secara online ini menjadi sebuah inovasi baru yang sangat bermanfaat bagi banyak orang.
7. Inovasi Pemerintahan, di nomor tujuh, ada inovasi di bidang pemerintahan. Ada banyak gagasan dan ide baru yang di munculkan dalam menjalankan pemerintahan, terutama inovasi yang muncul dari berbagai permasalahan Masyarakat. Pemerintahan tentu menghadapi banyak sekali tantangan untuk menyelesaikan ribuan keluhan dan amsalah yang dialami oleh Masyarakat. Pemikiran yang baru dibutuhkan untuk mengatasi berbagai hal tersebut. Namun tentu saja akan ada celah bagi masyarakat untuk tidak setuju dengan inovasi baru dari pemerintah. Contohnya dalam kebijakan pembuatan NPWP dan perpanjangan SIM yang bisa dilakukan secara online. Ternyata hal itu justru melahirkan aturan dan prosedur yang sangat berbelit-belit. Ketika hendak menerapkan sebuah inovasi di bidang pemerintahan, memang harus dilakukan secara seksama dan membutuhkan proses cukup Panjang.
8. Inovasi Kewirausahaan, selanjutnya ada inovasi di bidang kewirausahaan, di bidang ini ada banyak sekali jenis inovasinya. Mulai dari inovasi produk makanan, sandang, papan, dan berbagai produk lainnya. Dalam bidang

kewirausahaan, masyarakat mempunyai peluang lebar untuk dapat melahirkan inovasi yang lebih menarik dan unik dari produk yang telah ada. Dalam bisnis kuliner atau makanan misalnya, jenis-jenis jajanan jaman dulu jika dibuat kembali dengan inovasi rasa yang jauh lebih enak tentu akan laku di pasaran. Apalagi saat ini sudah banyak sekali makanan jaman dulu yang dijual di pinggir jalan. Hal ini tentu akan membuat masyarakat ingin kembali bernostalgia dengan jajanan tempo dulu yang kini sudah jarang ditemui. Misalnya saja seperti telur gulung, kue puthu, leker, dan lain sebagainya. Selain jajanan jaman dulu, juga banyak inovasi produk makanan dengan kemasan instan. Dimana masyarakat dapat membuatnya sendiri di rumah saat diinginkan tanpa perlu mengantri beli. Contohnya adalah bakso aci instan, mie instan, dan berbagai jenis frozen food yang sangat mudah disimpan. Makanan tersebut juga tahan lama dan bisa disimpan kembali ke dalam kulkas atau freezer untuk dimasak di lain waktu.

7.4. Manfaat Business Strategy

Ada berbagai macam manfaat yang bisa bisnis dapatkan dengan merancang strategi yang tepat. Antara lain:

1. Menjadi pedoman dalam membangun bisnis. Sebuah strategi bisnis bisa menjadi pedoman atau tolok ukur (*benchmark*) dalam membangun sebuah bisnis. Dengan adanya strategi bisnis, pebisnis akan terbantu untuk mengetahui arah pengembangan usaha dan orientasi kedepannya. Dengan strategi bisnis pula, seluruh anggota perusahaan dapat bekerja sama dan berpartisipasi dalam mencapai satu tujuan, sesuai dengan *business plan* dan *business model* yang telah dirancang.
2. Mengetahui tingkat keberhasilan. Manfaat berikutnya adalah mengetahui tingkat keberhasilan dari langkah bisnis yang mereka lakukan. Dengan merancang *business strategy*, perusahaan bisa melakukan analisis bisnis untuk mengetahui seberapa efisien setiap tahapan dalam proses bisnis. Contohnya, penjualan sebuah produk atau layanan

mengalami peningkatan sebesar 15% pada kuartal pertama tahun 2022. Namun, target perusahaan adalah 20%. Oleh sebab itu, maka perlu adanya analisis pada strategi yang sudah perusahaan terapkan, agar perusahaan bisa mencapai target yang sesuai.

3. Memenangkan persaingan dengan competitor. Perusahaan juga bisa memenangkan persaingan dengan competitor atau pesaing di pasar dengan merancang strategi bisnis yang tepat. Tentu saja strategi ini membutuhkan dukungan dari *market research* (riset market), *market analysis*, *market development*, analisis daya saing, hingga *competitive analysis* (analisis competitor) sebagai elemen pendukung. Dengan mengumpulkan informasi-informasi tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi bisnis yang efektif guna memenangkan persaingan di pasar.

Dalam penerapannya, strategi bisnis terdiri atas beberapa komponen. Di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Operating Strategy* (Strategi Operasi). Merupakan sebuah strategi yang perusahaan lakukan untuk mengubah input menjadi output yang bernilai. Input di sini contohnya adalah bahan baku, mesin produksi, SDM, dan lain sebagainya. Sedangkan outputnya berupa *product value* *customer value* *customer satisfaction*, *customer experience*, dan lain-lain.
2. *Marketing Strategy* (Strategi Pemasaran). Sebagaimana kita tahu, pemasaran menjadi salah satu ujung tombak dalam kesuksesan bisnis. Dengan *marketing operations* yang efektif, maka peluang perusahaan untuk meraup lebih banyak keuntungan dari proses penjualan akan semakin meningkat. Strategi *marketing* ini terdiri dari banyak aspek. Misalnya *market segmentation*, *product strategy*, *product roadmap*, *strategi promosi*, *pricing strategy* (penetapan harga pasar), *positioning* (*market positioning* dan *product positioning*), segmentasi pelanggan, dan masih banyak lainnya. Hal ini lantaran setiap pangsa pasar memiliki karakteristik tertentu. Perusahaan harus memahami benar

- mana segmen pasar yang akan mereka masuki untuk memasarkan produk/layanan.
3. Strategi pengembangan sumber daya manusia. Berikutnya adalah komponen SDM atau sumber daya manusia. Pada dasarnya, tidak ada bisnis yang bisa berjalan dengan optimal tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni sebagai penyokong. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan atau skill memadai di bidang masing-masing untuk mendorong kesuksesan bisnis. Strategi sumber daya manusia sendiri meliputi perekrutan karyawan berkualitas, onboarding karyawan, penilaian kinerja (misalnya menggunakan KPI atau *performance appraisal* seperti *bell curve*), *corporate communication* yang efektif, memberikan motivasi, dan manajemen SDM yang berkualitas. Dengan strategi SDM yang baik, maka perusahaan dapat terus mempertahankan dan meningkatkan performa bisnis. Bahkan, perusahaan juga dapat mewujudkan TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu yang akan mendorong kesuksesan bisnis. Melalui strategi ini pula, perusahaan dapat mengurangi employee turnover dan meningkatkan *employee retention*. Terutama bagi karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik untuk perusahaan.
 4. *Financial Strategy* (Strategi Keuangan). Komponen berikutnya adalah strategi keuangan atau *financial strategy*. Sesuai dengan namanya, strategi ini berkaitan dengan manajemen atau pengelolaan keuangan perusahaan. Sejatinya, sebuah bisnis yang efisien adalah yang mampu menghasilkan keuntungan besar namun meminimalisir pengeluaran biaya produksi. Inilah sebabnya, pengaturan keuangan sangat penting dalam *business strategy*. Perusahaan perlu memastikan kondisi financial tetap stabil demi kelangsungan bisnis kedepannya. Hal ini dapat tercapai dengan cara mengelola business asset sebaik mungkin, melakukan *financial forecasting* dan *sales forecasting* untuk mengurangi pengeluaran yang tidak perlu, serta melakukan ekspansi dan investasi yang menjanjikan.

Guna memperdalam pemahaman, berikut ini adalah beberapa contoh business strategy sukses yang dapat menginspirasi:

1. Facebook. Contoh yang pertama adalah Facebook atau Meta. Strategi bisnis Facebook adalah dengan melakukan akuisisi. Sebagaimana yang kita tahu, hingga saat ini Facebook sudah mengakuisisi Instagram, WhatsApp, Oculus VR, Beluga, Onavo, dan masih banyak lainnya. Strategi bisnis Facebook ini berfokus pada membeli atau mengakuisisi kompetitor untuk meningkatkan jangkauan dan basis pelanggan (*customer base*).
2. Apple strategi bisnis yang raksasa teknologi ini dilakukan adalah diferensiasi produk. Apple terkenal membedakan sistem operasi produk mereka dengan milik kompetitor. Perbedaan inilah yang menyebabkan produk-produk Apple terkesan lebih *standout* atau menonjol di pasaran. Apple bisa membangun basis pelanggan sendiri yang setia menggunakan produknya dan menciptakan *brand loyalty*.
3. HubSpot. Contoh berikutnya datang dari HubSpot. Strategi bisnis yang perusahaan ini gunakan adalah membuat platform untuk marketing content atau konten marketing. Tujuannya adalah untuk mempromosikan produk melalui berbagai macam artikel yang bermanfaat dan relevan bagi audiens (target pasar) mereka. HubSpot mengaplikasikan strategi konten marketing yang bisa menjawab seluruh pertanyaan dari pelanggan sesuai dengan proses *customer journey*. Tercatat, strategi ini sukses membuat HubSpot meraup pendapatan hingga USD 2 miliar.
4. OnePlus. Perusahaan yang satu ini terkenal melakukan strategi bisnis permainan harga. OnePlus meluncurkan produk dengan berbagai fitur yang hampir sama dengan kompetitor, namun mematok harga yang jauh lebih murah. Contohnya adalah OnePlus 6T yang hampir sama dengan Iphone X dari Apple. Strategi bisnis ini membuat OnePlus menciptakan reputasi (*brand reputation*) dan citra merek (*brand image*) sebagai brand smartphone premium dengan

fitur canggih namun memiliki harga ekonomis. Bahkan, strategi ini membawa OnePlus menjadi salah satu merek smartphone paling populer di China, India, dan sejumlah negara lainnya.

Demikian adalah penjelasan mengenai manfaat business strategy beserta komponen dan contoh sukses penerapannya. Pada dasarnya, semua bisnis memang memerlukan perencanaan *business growth rate*.

1. Inovasi adalah menemukan sesuatu hal yang baru atau melakukan berbagai pembaruan yang terbentuk dalam sebuah produk, ide, desain, dan lain sebagainya.
2. Bentuk-bentuk inovasi dan contohnya: inovasi teknologi, inovasi transportasi, inovasi pendidikan, inovasi pelayanan publik, inovasi kesehatan, inovasi crowdfunding, inovasi pemerintahan.
3. Inovatif adalah cara berpikir yang baru, sementara inovasi merupakan hasil dari buah pikiran yang inovatif.
4. Fokus utama dari proses kreatif adalah memproduksi ide. Sementara, inovasi mempunyai fokus yakni menciptakan sesuatu yang baru. Dengan fokus utamanya yakni memproduksi ide tanpa embel-embel tertentu, hal tersebut membuat upaya kreatif lebih sulit untuk diukur.
5. Strategi bisnis adalah serangkaian Tindakan yang disusun untuk mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan. Dalam menyusunnya, Perusahaan harus bisa mengambil kebijakan dan pedoman yang matang. Hal ini sangat penting karena Perusahaan mampu membangun keunggulan dalam persaingan bisnis.
6. Ada empat strategi bisnis yang sering dilakukan oleh para pelaku usaha saat ini yaitu: menetapkan harga sesuai standar, menentukan *Unit Selling Point* (USP), melakukan kegiatan pemasaran, berfokus pada pertumbuhan bisnis.

7. Ada tiga tingkatan strategi bisnis yang umumnya digunakan, yaitu tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional.
8. Jenis dan macam strategi: strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversitas, dan strategi defensif.
9. Tujuan strategi bisnis adalah mencapai tujuan usaha yang diantaranya yaitu profit maksimal, serta bertahan dalam persaingan.
10. Contoh strategi bisnis dalam perusahaan: cross-selling banyak produk, ciptakan produk atau layanan terinovatif, tingkatkan penjualan dari produk baru, tingkatkan layanan pelanggan, akuisisi perusahaan baru, terapkan strategi harga, manfaatkan keunggulan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kasmir. (2016). *Kewirausahaan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga.
- Manek, D. (2013). *Pengaruh inovasi produk, kreativitas produk, dan kualitas produk terhadap keunggulan bersaing*. Universitas Diponegoro.
- Prakosa, B., & Ghozali, I. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris pada Industri Manufaktur di Semarang. *EKOBIS*, 6(2), 181–198.
- Suendro, G. (2015). Analisis pengaruh inovasi produk melalui kinerja pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan (Kiat dan Proses Menuju Sukses)*. Salemba Empat.
- Tjiptono, F. (2011). *Strategi Pemasaran Edisi Ketiga*. Andi Offset.
- Widiastuti, E. (2013). Peningkatan Daya Saing UKM Melalui Peran Modal Intelektual Kinerja Keuangan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1).

BAB 8

ETIKA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Amtai Alaslan, S.IP.,M.Si.

8.1. Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir konsep manajemen strategis mulai mendapatkan perhatian yang serius, hal ini ditandai dengan adanya sinergitas yang terbangun dari berbagai disiplin ilmu lainya seperti ilmu politik, militer, ilmu ekonomi, sumber daya manusia dan berbagai ilmu lainya terutama pada ilmu manajemen yang kemudian dikenal dengan *hybrid manajerial science*. Manajemen strategis pertama kali muncul dalam dunia militer sebagai bentuk dari siasat, taktik dan strategi yang dilakukan untuk memenangkan pertempuran. Aplikasinya dalam tataran praksis pada organisasi atau perusahaan yaitu manajemen strategis dilakukan untuk menentukan, menilai sekaligus mengevaluasi kinerja dalam jangka waktu yang panjang.

Proses manajemen strategis dilakukan melalui tahapan formulasi rencana strategis untuk menyusun rencana strategis jangka panjangnya, tahapan implementasi strategi sebagai bentuk pelaksanaan dan tindakan terhadap berbagai kebijakan yang telah diputuskan dan tahapan terakhir adalah evaluasi dan pengendalian yang lebih menekankan pada pengamatan dan penilaian secara mendalam hasil luarannya serta dapat memastikan peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan agar dapat dikendalikan. Prosesi inilah yang membuat manajemen strategis dapat dikatakan sebagai sebuah pendekatan yang rasional, kritis, objektif, logis dan sistematis karena dapat membuat keputusan dan kebijakan

besar yang efektif dengan cara mengintegrasikan informasi yang diterima secara deduktif maupun induktif untuk mendapatkan kebenaran melalui pendekatan-pendekatan ilmiah (Alaslan, 2021).

Dalam prakteknya seringkali etika itu dikesampaingkan sehingga kecenderungan untuk melakukan tindakan dan praktek kecurangan (*fraud*) secara sengaja untuk mendapatkan keuntungan baik secara pribadi maupun kelompok. Praktek *fraud* inilah yang menghancurkan tata nilai dan etika bisnis itu sendiri yang langsung tanpa disadari akan termanifestasi dalam nurani seseorang sehingga mendegradasi proses manajemen strategis yang seharusnya dilakukan oleh sebuah perusahaan. Pentingnya etika dalam manajemen strategis untuk mengendalikan berbagai praktek bisnis, baik secara internal maupun ekstern dan sekaligus sebagai motor penggerak (*driven force*) bagi masyarakat madani (*civil society*) dalam menjalankan bisnisnya dengan baik agar tercapainya *good business* (Alaslan, 2023).

Menurut Bertens (2013), Bisnis yang dilakukan dengan mengandalkan etika dalam prakteknya harus dikaji dari sudut ekonomi, hukum, dan moral. Secara ekonomis, bisnis dilakukan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Secara hukum, kegiatan bisnis itu dilakukan tanpa melanggar setiap ketentuan hukum yang ada dan secara moral setiap tindakan bisnis yang dilakukan harus didasarkan pada filsafat etika sebagai landasannya. Untuk itu etika itu harus dijadikan sebagai sarana dasar untuk menjalankan manajemen strategis dalam menciptakan *good business* bagi masyarakat madani.

Dengan keyakinan yang sungguh bahwa manajemen strategis dapat mempermudah kita untuk mengambil keputusan yang strategis dan bermanfaat pada kondisi dan situasi apapun, bahkan dengan banyak prsesnden secara internal maupun pada lingkungan eksternalnya atas dasar kendali etika maka Optimisme akan kemampuan untuk tetap melakukan adaptasi terhadap kecenderungan tersebut menjadikan manajemen

strategis selalu *interst* pada waktunya. Oleh karena itu, pemabahsan dalam bab ini diawali dengan membahas konsep etika manajemen strategis secara mendalam, kemudian tahapan-tahapan perkembangannya dan serta prinsip etika sebagai landasan moral dalam manajemen strategis itu sendiri. Semoga pemabasannya dapat memberikan inspirasi dan pengetahuan baru bagi kita sekalian terutama bagi yang begelut dengan dunia manajemen bisnis.

8.2. Konsepsi Etika dalam Manajemen Strategis

8.2.1 Konsep Etika dan manajemen

Pada prinsipnya manajemen straegis merupakan serangkaian aktivitas dan tindakan strategis yang dilakukan oleh seseorang dengan mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya (*material, human, financial dan iformation*) untuk mencapai laba sesuai sasaran dan tujuan sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*entreprise*). Secara empiris etika itu dijadikan sebagai norma dasar dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan untuk mengaktualisasikan konsep manajemen strategisnya. Dengan adanya etika dalam manajemen strategis maka sesungguhnya kita dapat menghindari adanya praktek *fraud* dilakukan agar tidakyang sangat bertentangan tatanan norma yang berlaku.

Secara konseptual manajemen senidri berasal dari kata *management* dalam bahasa Inggris (*to manage*) yang berarti mengurus, mengolah dan atau menata laksanakan. Secara harafia kata manajemen dapat diartikan sebagai cara yang digunakan oleh manajer untuk mengolah dan menata laksanakan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Simamora (2001), manajemen merupakan proses pendayagunaan secara maksimal potensi sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sesungguhnya kata manajemen itu mempunyai tiga dimensi yang perlu menjadi perhatian yaitu dimensi sumber daya, dimensi pengelolaan dan dimensi tujuan (Sinambela, 2016). Secara eksplisit dapat dikatakan bahwa manajemen itu sebagai proses pengelolaan sumber daya yang dimilikinya dengan memanfaatkan konsep 6M (*man, money, material, machine, methode dan market*) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

8.2.1. Konsep Strategi

Kata strategi sudah muncul sejak lama kita tahun 1980an dalam sekolah bisnis di Amerika Serikat yang memberikan pengaruh sampai dengan saat ini. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos*, yang terdiri dari dua kata yaitu *stratos* yang berarti tentara/militer dan *ag* yang berarti memimpin (Evered, 1983). Grant (1995), mengartikan strategi sebagai siasat yang dilakukan untuk memenangkan kompetisi atau persaingan. Dengan demikian kata strategi menunjuk pada suatu rencana yang digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan peperangan dengan memanfaatkan kemampuan sumber daya yang dimilikinya (Agustinus E. Lerebulan dan Alasan Amtai, 2020)

Seiring dengan perkembangannya istilah strategi mengandung konsep yang sangat multidimensional, sehingga tidak ada konsep tunggal mengenai strategi, masing-masing ahli selalu mempunyai pandangan dan terminologinya tersendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Agustinus (1996) Strategi adalah proses mengintegrasikan konsep pimpinan tertinggi untuk melaksanakan target rencana jangka panjang organisasi dengan berbagai upayanya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Ada juga yang berpandangan bahwa strategi merupakan konsep yang mendeterminasi seseorang dalam melakukan tindakan untuk mencapai sasaran dan tujuan sebuah entitas bisnis atau perusahaan (*entreprise*). Pengertian yang sama juga

diajukan oleh Hax dan Majluf (1991), strategi merupakan konsepsi akselerasi yang dilakukan untuk memberikan masukan terkait dengan isu atau permasalahan yang ada pada bisnis untuk mengatasi berbagai tantangan organisasi (Ahadiat, 2010)

Dengan banyaknya konsepsi yang digunakan untuk mendefinisikan tentang strategi, Mintzberg (1998) mengajukan lima definisi strategi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur karena sudah membicarakan strategi itu sebagai rencana, siasat, pola, posisi, dan perspektif, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Strategi sebagai rencana* itu menunjukkan tentang panduan (cetak biru komprehensif dan integratif) mengenai serangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk menghadapi segala situasi yang terjadi.
2. *Strategi sebagai suatu siasat atau manuver*, berisikan tentang langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mengalahkan lawan atau pesaing. Pandangan ini lebih difokuskan pada aspek paling dinamik dan kompetitif yang diungkapkan dalam bentuk desakan, langkah taktik, atau gambit seperti terjadi dalam permainan catur
3. *Strategi sebagai pola perilaku hasil*, hal ini berisikan tentang berbagai kebijakan yang dibuat secara tiba-tiba (*emergent*) dan kebijakan yang sudah ditetapkan atau direncanakan sejak awal (*deliberate*). Pandangan ini menunjukkan bahwa harus ada pola tindakan yang harus dilakukan sebagai bentuk realisasinya (*realized strategy*).
4. *Strategi sebagai posisi*, menunjukkan tentang organisasi ada pada posisi yang menguntungkan baik dalam situasi yang kompetitif maupun tidak. Hal ini berarti bahwa strategi itu digunakan oleh organisasi atau perusahaan sebagai sarana untuk membangun keunggulan kompetitif secara efisien dan efektif dengan memanfaatkan kemampuan sumberdaya yang dimiliki dengan melakukan adaptasi terhadap lingkungannya pada pasar tertentu dan waktu tertentu pula.
5. *Strategi sebagai perspektif*, menunjukkan adanya komitmen dari pembuat strategi (*strategist*) untuk bertindak dan

merespon lingkungan dengan cara tertentu. Perspektif yang dimaksudkan ini lebih pada idealismen yang harus ditujukan dengan tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*)

8.2.2. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategik berkembang pesat saat ini dalam rangkaian sistemik dari disiplin ilmu manajemen strategik yang senantiasa akan berkembang dalam menyikapi kompleksnya dinamika yang terjadi baik itu secara internal maupun dari lingkungan eksternalnya serta bagaimana cara yang dilakukan untuk menyesuaikan dengan kondisi organisasi yang terjadi saat ini.

Dengan kondisi diatas, manajemen strategik dapat diartikan sebagai suatu rangkaian interaksi yang terjadi dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dari pimpinan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut (Fred R. David dalam Rahim dan Enny, 2017) adalah seni dan ilmu untuk mengidentifikasi secara mendalam terkait dengan tahapan dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas sektoral organisasi untuk mencapai tujuan. Secara umum manajemen strategis itu merupakan suatu proses dalam rangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh untuk dilaksanakan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan dilakukannya manajemen strategi pada suatu organisasi adalah:

1. Melakukan evaluasi dan penilaian yang efektif dan efisien terhadap strategi yang dipilih
2. Menilai dan mengoreksi kinerja apabila terjadi penyimpangan terhadap pelaksanaan strategi.

3. Adanya fleksibilitas untuk memperbarui strategi yang sudah dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Adanya inovasi yang selalu dilakukan untuk memperbaharui setia produk yang dihasilkan agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

8.3. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Secara sekilas sudah dapat kita membayangkan tentang cakupan dan lingkup manajemen strategis karena jika dilihat dari disiplin ilmunya sangat multidimensional. Hal ini membuat sehingga konsep manajemen strategis itu berkaitan dengan upaya untuk mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan secara terkendali. Untuk itu menurut Tofiqurokhman (2016), ada beberapa komponen yang menjadi ruang lingkup dalam proses manajemen strategi yaitu:

1. Ruang lingkup dan karakteristik Organisasi, yang meliputi visi, misi dan tujuan organisasi serta berbagai tindakan yang akan dilakukan
2. Strategi yang akan dilakukan, siasat yang dilakukan oleh organisasi untuk memenangkan sebuah persaingan pasar.
3. Cakupan kebijakan yang memuat tentang pedoman dan garis-garis besar yang memuat tentang aturan-aturan dan prosedur organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan
4. Organisasi atau perusahaan yang memuat tentang profil dan kondisi perusahaan secara menyeluruh baik aspek keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sarana fisiknya.
5. Kondisi Lingkungan Eksternal, yang memotret seluruh kekuatan yang dimiliki yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi untuk memenangkan kondisi competitor
6. Analisa dan Pilihan strategi yang ditetapkan untuk matangkan kondisi dalam menjawab investasi di masa mendatang

7. Menetapkan Strategi Unggulan dan fungsional secara komperhensif yang memuat rencana umum dan dinamis untuk mencapai tujuan

8.4. Pentingnya Manajemen Strategis

Manajemen strategi mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan suatu organisasi terutama yang bergerak pada dunia bisnis karena dapat mengatur sejauhmana sistem yang dikembangkan secara strategis dan sistematis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu, ada beberapa hal yang dapat menunjukan bahwa penting menerapkan manajemen strategi dalam suatu organisasi dan berbagai keuntungannya yaitu:

1. Adanya inisiataif yang dapat diambil dengan menggerakan semua sumber daya yang untuk meningkatkan produktifitas, harus ada tindakan untuk mengapai visi misi dari organisasi yang telah ditetapkan
2. Tindakan manajerial lebih berorientasi pada siasat yang terarah dan terontrol dalam rangka memberikan arah bagi strukrur dibawahnya untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan siasat yang telah ditetapkan
3. Manajemen strategi akan memungkinkan terevaluasinya pesaing atau kompetitor dengan menggunkan metode penyebaran misi dan target organisasi dalam rangka kuntuk mengetahui reaksi kompetitor barula dapat diambil ttindakan dan strategi seperlunya
4. Ada kemungkinan untuk terjadinya perubahan manajemen sekompeten mungkin untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan maupun kompetitor
5. Manajemen strategis merupakan bagian integral dalam ilmu manajemen yang dapat memberikan solusi secara koperhensif dan sistematis dalam menjawab tuntutan organisasi

6. Manajemen strategi juga dapat menghasilkan berbagai pendekatan yang dapat memudahkan organisasi untuk menentukan tingkat keberhasilannya.

Selain beberapa komponen yang telah dijelaskan diatas, maka manfaat manajemen strategi dapat juga digunakan sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang dalam organisasi untuk lebih kreatif dan inovatif lagi kedepannya. Beberapa manfaat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memberikan dapat arah dan sasaran jangka panjang yang akan dituju.
2. Organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi
3. Adanya manajemen strategi dapat membuat kerja organisasi jauh lebih efektif
4. Organisasi dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif untuk menghadapi resiko dari perubahan lingkungan
5. Adanya manajemen strategi dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah yang terjadi
6. Karyawan dapat semakin termotivasi dan aktif dalam melaksanakan strategi yang telah ditetapkan karena berkurangnya aktivitas yang tumpang tindih
7. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Terlepas dari baik tidaknya pendekatan dan tolok ukur yang digunakan untuk mengukur suatu strategi (Rumelt dalam Tofiqurokhman, 2016), ada tiga indikator yang perlu diperhatikan yaitu:

1. *Consistency*, harus adanya prinsip konsistensi dalam melaksanakan strategi yang ditetapkan untuk mencapai sasaran yang ditujuh
2. *Consonance*, strategi yang dibuat harus mempunyai kemampuan untuk melakukan adaptasi dan responsif terhadap lingkungan eksternal mungkin saja terjadi
3. *Advantage*, strategi harus mempunyai kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimilikinya dalam suatu aktifitas yang dilakukan

4. *Feasibility*, strategi yang digunakan harus bersifat fleksibel sesuai dengan kemampuan dan takaran yang dimilikinya sehingga dapat meminimalisir persoalan baru yang akan muncul kemudian.

8.5. Pentingnya Kode Etik Berbisnis

Bisnis selalu berkaitan erat dengan etika, karena tanpa adanya etika maka nilai inti (*core value*) seperti kejujuran, tanggung jawab dan penghargaan, dan seluruh nilai moral itu akan hilang dengan sendirinya akan memengaruhi citra dan hubungan dengan pelanggan, pemasok, investor, karyawan dan masyarakat secara umum (Ariani, 2018).

Menurut Harisson (2005), etika bisnis mempunyai peranan penting yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan kegiatan bisnis yaitu :

1. Dapat mengidentifikasi, membentuk dan menjelaskan adanya nilai dasar yang harusnya dimiliki dalam organisasi dan perekonomian pasar bebas.
2. Dapat dijadikan sebagai landasan moral pelaku bisnis dalam proses pengambilan keputusan organisasi
3. Dapat memberikan kritik dan masukan dalam organisasi dan dalam perekonomian pasar bebas.
4. Sebagai acuan untuk mempertahankan nilai-nilai etis yang sudah ada sebelumnya serta pengalaman sebelumnya.
5. Sebagai dasar untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan prinsip-prinsip moral yang ada.

Pentingnya etika dalam manajemen strategis merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk memenangkan kompetisi bisnis. Para pelaku bisnis harus dapat memahami dengan baik apa yang diharapkan para pelanggan sesuai dengan kebiasaan umum (Kristanti, 2023). Dengan adanya penerapan standar etik yang tinggi maka performances perusahaan akan semakin meningkat dan kepercayaan (*trust*) masyarakat semakin tinggi reputasi perusahaan. Jika penerapan kode etik itu dilakukan secara masif, ada beberapa benefit yang diperoleh yaitu :

1. Adanya kode etik akan meningkatkan kredibilitas perusahaan yang berdampak pada kepercayaan dan reputasi perusahaan bagi semua orang.
2. Kode etik dapat membantu meningkatkan pemahaman terhadap ambiguitas moral pada suatu perusahaan
3. Kode etik sebagai bentuk tanggung jawab sosial (*social responsibility*) pada masyarakat dan lingkungan dengan penerapan standar yang ada. Kode etik sebagai kendali terhadap diri sendiri (*self regulation*), untuk menumbuhkan kemandirini tanpa lebih banyak lagi diatur oleh negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus E. Lerebulan dan Alaslan Amtai (2020) 'Vol. 11, No. 2, November 2020', 11(2), pp. 64–78.
- Alaslan, A. (2021) *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok: Rajawali Pers.
- Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL
- Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin, Homewood, IL
- Bertens, K. 2013. *Pengantar Etika Bisnis. Edisi Revisi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Evered, R. (1983). "So, What is Strategy?" *Long Range Planning*. 16 (June): 5772
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Kristanti, D. dkk (2023) *ETIKA BISNIS*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Mintzberg, H. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. The Free Press A Division of Macmillan, Inc, New York.
- Rahim, Rahman & Radjab, Enny. 2017. *Manajemen Strategis*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Sinambela, Lijian Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Hendry. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Simorangkir, O.P. 2003. *Etika Bisnis, Jabatan dan Perbankan*. Jakarta: Rineka Cipta.

BAB 9

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN STRATEGI

Oleh Dr.Abdurohim, S.E., M.M.

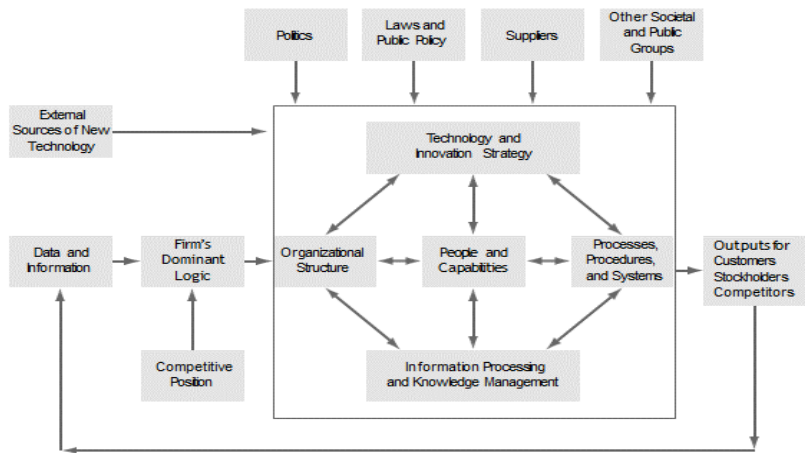
9.1. Pendahuluan

Pengambilan Keputusan untuk dasar merealisasikan rencana program. Pengambilan keputusan (Andriani et al., 2022) merupakan pilihan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, ketika diberikan pilihan untuk menentukan hasil yang ingin diraih dalam proses aktivitas organisasi sehingga mencapai tujuan yang diharapkan. Keputusan ini bisa benar dan juga bisa salah tergantung dari analisa serta pembahasan yang telah dilakukan. Bisa benar jika data yang diperoleh, serta analisa yang diolah benar, sehingga bisa dipergunakan sebagai titik tolak pengembangan usaha, atau memecahkan problem yang selama ini menghantui organisasi/perusahaan sehingga mampu merealisasikan rencana yang telah ditetapkan pada saat awal tahun. Pengambilan keputusan ini tergantung dari permasalahan yang dihadapi, cara yang ditempuh serta teknik yang digunakan, dengan demikian implementasinya bisa lancar tanpa ada hambatan yang berarti (Amaliyah & Herwiyanti, 2020).

Dalam implementasinya rencana program, kadang untuk pencapaian realisasinya sangat jauh dari target (Abdurohim, 2022), sehingga berpengaruh terhadap program perusahaan lainnya, seperti program yang telah direncanakan untuk merealisasikan digitalisasi perusahaan dalam menghadapi globalisasi telah disusun pada rencana bisnis maupun rencana

lima tahunan, namun akibat hasil pengembangannya tidak sesuai dengan harapan serta kebutuhan pelanggan sudah berubah, sehingga target yang ditetapkan belum dapat dipenuhi, terpaksa program yang telah disusun tersebut, harus dilakukan penyesuaian dan dilakukan pengkajian ulang, tentunya berdampak pada penurunan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi dengan perusahaan lainnya.

Di era digital ini (Sitorus et al., 2022), perusahaan telah merencanakan untuk menjual produk dan layanan baru, ataupun membutuhkan fungsi unit baru, yang tentunya disikapi dengan fasilitas lain yaitu penetapan keputusan untuk memayungi kegiatan untuk merealisasikannya (Terios, 2020). Strategi yang dibuat bisa untuk pemenuhan internal maupun eksternal sebagaimana dirinci pada gambar 9.1 namun strategi tersebut tidak akan bisa terealisasi jika tidak didukung dengan keputusan dari pemimpin perusahaan paling tinggi, sebab keputusan ini dipergunakan sebagai dasar untuk berpijak para manajer dalam merealisasikan rencana program yang telah disusun,



Gambar 9.1 Penyusunan Strategi Internal dan eksternal

(Sumber: Margaret & Garry, 2011)

Pengambilan keputusan (Laurans et al., 2020) haruslah efektif pada setiap permasalahan yang timbul meskipun

masalah tersebut minor apalagi permasalahan yang dihadapi adalah mayor. Dalam penanganannya tentunya berbeda-beda untuk kebutuhan yang diperlukan, misalnya permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin organisasi atau perusahaan hanya masalah kecil, misalnya untuk tempat pertemuan rapat yang semula di ruang utama karena ada suatu hal yang diprioritaskan, maka diganti ke ruangan yang lebih kecil, namun jika yang dihadapi masalah yang besar, maka haruslah di persiapkan segala sesuatunya seperti data yang dibutuhkan, analisis yang dipergunakan, kendala yang akan dihadapi serta penanggung jawabnya (Zhu et al., 2021), semuanya haruslah lengkap dan teliti tidak bisa diselesaikan secara parsial. Beberapa pertimbangan untuk pengambilan keputusan, diantaranya:

1. Setiap permasalahan yang dihadapi, haruslah dikaji lebih mendalam dan mencari solusinya, namun diperlukan adanya kemampuan untuk menyederhanakan masalah yang dihadapi, dan membuat keputusan yang cepat melalui suatu metode yang dapat dipergunakan untuk membuat keputusan secara cepat yaitu PROP yang meliputi:
 - a. Prioritas yang diutamakan adalah masalah apa yang paling urgen dihadapi perusahaan/organisasi.
 - b. Realities merupakan langkah guna merinci permasalahan yang dihadapi dari keadaan yang sebenarnya, sehingga benar-benar masalah yang timbul dari unit/organisasi yang dihadapi.
 - c. Options merupakan mencari pilihan yang terbaik atas masalah yang dihadapi, serta memilih keputusan yang menjadi solusi yang terbaik dan paling riil.
 - d. Path merupakan pembuatan rancangan keputusan untuk meraih masa depan dengan rencana yang tidak muluk-muluk terlebih dahulu, pilih yang tidak memiliki dampak besar terhadap perusahaan, serta mencari strategi lain jika terjadi kegagalan karena adanya perubahan lingkungan yang mendesak seperti terjadinya Covid-19 bagi pemimpin yang menginginkan perusahaan/organisasinya sustainable akan dengan cepat mengganti strategi yang lainnya.

2. Pengambilan keputusan tidak boleh didasarkan pada emosional semata, karena menganggap pemimpin berkuasa penuh. Sebagai pemimpin yang memiliki kekuasaan penuh dalam memutuskan permasalahan haruslah didasarkan pada fakta yang logis.
3. Menetapkan keputusan haruslah memiliki indikator yang ditetapkan untuk memperoleh hasil yang terbaik, misalnya seorang pemimpin dalam menerapkan keputusan telah menyusun tiga indikator:
 - a. Dalam mengambil keputusan akan berdampak pada diri, keluarganya baik dari sisi moral, etis dan positif.
 - b. Keputusan yang dikeluarkan akan memberikan dampak pada pertumbuhan bisnis ataupun kepada negara serta bangsa.
 - c. Keputusan yang ditetapkan akan memberikan pengaruh positif atau negatif pada pegawai yang telah mendukung perusahaan baik dari segi loyalitas maupun kesetiaan.

Bila dalam pengambilan keputusan tidak terpenuhi seluruhnya, maka lebih baik keputusan tidak perlu dilakukan, sebab semua keputusan yang diambil akan berdampak kepada diri sendiri, negara, maupun perusahaan beserta pegawai.
4. Pengambilan keputusan juga memperhatikan dengan berbagai pihak yang memiliki kekuasaan serta kewenangan, dalam arti bukan untuk memanfaatkan hal yang negatif tapi kesempatan yang dimiliki untuk mendukung kesuksesan dalam mengimplementasikan program yang akan direalisasikan. Kedekatan dengan para pihak untuk mendukung pendanaan, teknologi, pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya. Bagi pemimpin yang belum banyak pengalaman maka akan sulit memasuki pemikiran demikian, kadang membatalkan keputusannya karena takut risiko.
5. Membentuk tim yang terbaik untuk mendukung penyusunan kebijakan maupun realisasi serta monitor dan evaluasi pada setiap keputusan maupun beberapa keputusan yang telah ditetapkan. Banyak keputusan yang tidak menghasilkan apa-

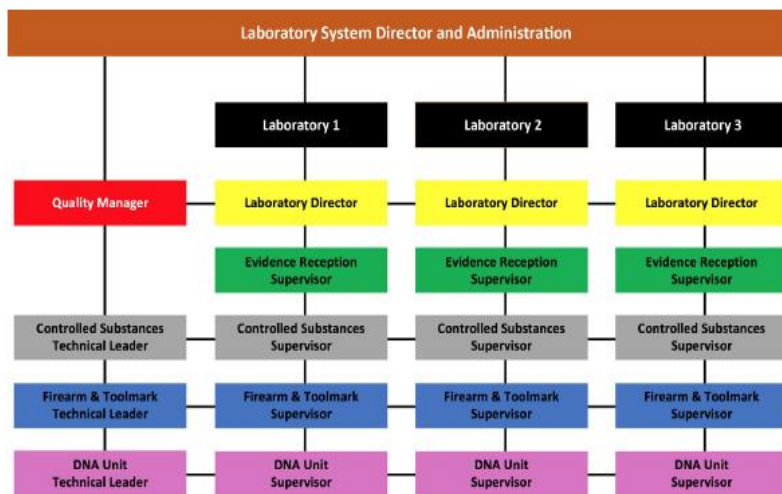
apa ataupun tidak berdampak pada perusahaan, disebabkan setiap keputusan tidak dikelola dengan baik.

9.2. Manajemen Strategi Perusahaan

Perusahaan saat ini tidak bisa terus menerus mempertahankan strategi organisasi lama untuk menghadapi gelombang era revolusi industri 4.0 (Shadiq et al., 2021) semuanya memerlukan strategi yang berbeda dibandingkan dengan sebelumnya, saat ini lingkungan bisnis berubah serba cepat membutuhkan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Manajemen strategi sangat diperlukan untuk mengawal rangkaian yang harus dilaksanakan pada setiap kegiatan dalam merealisasikan rencana program yang perlu dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan tentunya harus direncanakan terlebih dahulu, untuk mengukur sejauh mana kemampuan unit/organisasi tersebut mampu merealisasikan atas rencana yang akan ditetapkan. Setiap kegiatan yang direncanakan membutuhkan koordinasi mulai dari perencanaan, pengaturan kegiatan, pemilihan orang-orang yang kompeten di bidangnya, serta melakukan kontroling atas kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilannya.

Salah satu keberhasilan dalam menjalankan aktivitas rencana program, juga banyak dipengaruhi dari bentuk struktur organisasi yang diterapkan, sebab banyak organisasi mengabaikan keberadaan struktur organisasi yang ada serta yang dibutuhkan, pengaruh keberadaan struktur organisasi mempengaruhi ketercapaian yang akan diperoleh. Organisasi (Shank & Burns, 2022) yang baik akan menjamin kesuksesan untuk merealisasikan program yang telah dipilih dan akan dilaksanakan



Gambar 9.2 Organisasi Matrik

(Sumber: Collins, 2018)

Penggunaan struktur organisasi (Pawar et al., 2020) yang saat ini dipergunakan oleh perusahaan, meliputi:

- Struktur organisasi sederhana, digunakan oleh perusahaan kecil dimana pemilik perusahaan sebagai pimpinan, sedangkan pegawai lain bertugas menangkap berbagai fungsi untuk melakukan implementasi kegiatan dengan pengaturan tugas, tanggung jawab dan komunikasi ditetapkan secara informal
- Struktur organisasi fungsional merupakan pengaturan sumber daya manusia, tugas serta teknologi yang digunakan untuk mengelola bisnis dibagi dalam kelompok-kelompok fungsional yang terpisah seperti pemasaran, operasi, keuangan dengan pengaturan prosedur secara formal, untuk maksud mengkoordinasikan dan mengintegrasikan unit-unit tersebut secara fungsional guna mencapai hasil yang lebih baik.
- Struktur Divisi merupakan struktur yang dipergunakan oleh perusahaan maupun pemerintahan didasarkan pada pengelompokan unit atau divisi yang diberikan kewenangan otonom oleh Kantor Pusat/Pemerintahan. Sedangkan unit

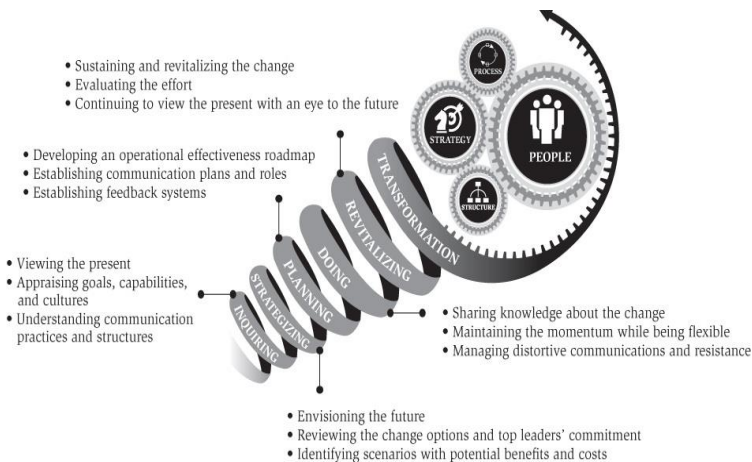
lain yang berhubungan langsung dengan operasional seperti unit Pemasaran, Bisnis yang memiliki spesialisasi fungsional guna mengelola produk, jasa yang menjadi tanggung jawab implementasi maupun pencapaiannya. Pada beberapa perusahaan yang semakin berkembang maka unit fungsional tersebut sudah tidak mampu menangani beberapa kegiatan yang membutuhkan penanganan yang fokus dan dibutuhkan kemandirian untuk penetapan kebijakannya, sehingga dibentuk beberapa Unit Bisnis Strategis.

- d. Struktur perusahaan induk (*Holding Company*) merupakan induk perusahaan yang menaungi beberapa perusahaan yang menjadi pemilik perusahaan karena kepemilikan saham. Untuk pengaturan strategy dan kebijakan secara umum dilakukan oleh perusahaan induk sedangkan yang berkaitan dengan operasional diserahkan sepenuhnya pada perusahaan anak.
- e. Struktur Organisasi Matriks (*matrix organizational structure*) merupakan penunjukan personal fungsional dan staf fungsional ditunjuk untuk melakukan kegiatan bidang fungsional dasar maupun ditunjuk sebagai manajer proyek atau produk baru, sehingga memiliki kewenangan, tanggung jawab atas kegiatannya, evaluasi dan kontrol dilakukan oleh lebih dari satu unit yang menjadi lintasan aktivitas pelaksanaan pekerjaan.
- f. Struktur Tim Produk (*Product team structure*) merupakan penunjukan tugas kepada personil maupun staf fungsional untuk menangani produk, maupun proses serta proyek baru, dengan diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola aktivitas penugasan tersebut, sampai berjalan penugasan tersebut berjalan dengan lancar, kemudian diserahkan kembali kepada unit organisasi yang memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi.

Perusahaan (Østergaard et al., 2022) haruslah waspada terhadap setiap perubahan, harus disikapi dengan langkah-langkah yang sesuai dengan perencanaan pada waktu awal tahun. Perubahan dilakukan oleh setiap organisasi dalam rangka aktivitas perusahaan sehingga bisa menjawab pertanyaan dari

para pelanggan, perubahan dalam dunia bisnis disebabkan oleh beberapa hal, meliputi:

- a. Globalisasi memaksa para pemilik perusahaan melakukan penghitungan ulang dalam mengembangkan perusahaannya tidak hanya beroperasi di suatu negara namun perusahaan tersebut beroperasi di seluruh dunia dengan melakukan penetapan strategi dan operasi perusahaan berdasarkan lintas negara
- b. Internet merupakan sarana untuk berkomunikasi secara cepat, dan mengakses data dengan mudah, dan dipergunakan dalam bertransaksi perdagangan melalui internet seperti e Commerce.
- c. Kecepatan menggunakan serba komputer, digitalisasi berpengaruh besar pada operasional dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan.



Gambar 9.3 Pengembangan Organisasi Perusahaan

(Sumber: William., et al, 2016)

Manajemen strategi (Priyambodo & Hasanah, 2021) dipergunakan dalam perusahaan untuk menuntun penyelesaian masalah yang dihadapi oleh perusahaan, seperti menaklukkan kompetitor di pasar, merancang dan mendesain guna memenuhi kebutuhan perusahaan menjawab tuntutan publik. Kebutuhan

pelanggan setiap waktu berubah, sehingga perusahaan supaya tidak ditinggalkan oleh para pelanggannya, maka harus bisa menyesuaikan rencana dan target yang telah ditetapkan. Beberapa kegunaan pemakaian manajemen strategi bagi pemimpin, manajer dalam mengelola perusahaan, meliputi:

- a. Menjadi penunjuk arah bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan
- b. Perubahan yang terjadi dapat segera disesuaikan untuk dijalankan oleh perusahaan
- c. Penggunaan manajemen strategi memberikan perusahaan lebih mengena dan tepat sasaran
- d. Lingkungan bisnis semakin berisiko sehingga perusahaan harus menampilkan keunggulan komparatif yang dimiliki
- e. Melalui manajemen strategi yang dipilih memberikan kemampuan yang lebih baik.
- f. Seluruh pegawai perusahaan untuk berkontribusi dalam penyusunan manajemen strategi, memberikan dampak yang positif
- g. Mencegah terjadinya duplikasi atas aktivitas ataupun program lainnya.

9.3. Menyusun proses manajemen strategi perusahaan.

Setiap langkah dalam menyusun manajemen strategi harus benar-benar yang dibutuhkan oleh perusahaan guna memenangkan pasar untuk menjual produk dan jasa yang dihasilkan. Perusahaan haruslah mencari formulasi yang dibutuhkan untuk mampu mengatasi masalah masalah pemasaran, manajemen, serta teknologi informasi yang sangat dibutuhkan pada saat ini. Perusahaan tidak bisa mampu menangani permasalahan yang dihadapi dilakukan oleh beberapa manajemen puncak, memerlukan partisipasi dari seluruh shareholder perusahaan (Ketchen & Craighead, 2020).

Menyusun proses manajemen strategi (Das Gupta, 2020) didasarkan pada kebutuhan yang menjadi tuntutan pelanggan disesuaikan dengan keadaan atau kemampuan yang dimiliki perusahaan, tidak boleh memaksakan kehendak maka bisa membahayakan kegiatan selanjutnya. Kebutuhan dalam

menyusun manajemen strategi yaitu kompetisi pasar, sasaran pelanggan, serta kondisi lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal. Langkah dalam menyusun manajemen strategi untuk pemenuhan kemampuan Perusahaan (Duçi, 2021), sehingga memberikan optimalisasi dalam pelaksanaan kegiatan operasional, meliputi:

- a. Merencanakan aktivitas perusahaan beserta programnya untuk masa jangka pendek dan jangka panjang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Kegiatan perencanaan dalam manajemen strategi juga harus diimbangi dengan realisasi yang harus dilaksanakan oleh seluruh unit pada perusahaan, sebab jika hanya mampu dalam merencanakan saja, tetapi tidak diimbangi dengan pelaksanaan konkritnya, maka tidak akan menghasilkan apapun untuk perusahaan bisa berkembang.
- c. Aktivitas selanjutnya adalah monitoring dan evaluasi atas perencanaan dan implementasi yang dilakukan, sehingga dapat diketahui apakah rencana yang telah disusun telah mampu direalisasi, walaupun ada kendala faktor apa yang menjadi penghambat, sehingga dengan cepat dapat dipecahkan untuk diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim. (2022). BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS. *Osf.Oi*.
- Amaliyah, F., & Herwiyanti, E. (2020). Pengaruh Keputusan Investasi, Ukuran Perusahaan, Keputusan Pendanaan dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Sektor Pertambangan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 39–51. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v5i1.2783>
- Andriani, A. D., Abdurohim, A., Afriansyah, A., Wardhana, A., Luju, E., Muchtar, A. H., Dyanasari, D., Tijjang, B., Ahdiyat, M., Kusnadi, I. H., & Dani, F. Z. D. P. (2022). *Dasar Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*.
- Collins, J. (2018). Organizational Structuring and Work Units. *HR Management in the Forensic Science Laboratory*, 237–253. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801237-6.00014-2>
- Das Gupta, A. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*.
- Duçi, E. (2021). The relationship between management accounting, strategic management accounting and strategic cost management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5). <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0146>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8). <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Laurans, Y., Leflaive, X., & Rankovic, A. (2020). Decision-making, now in 3D: Exploring three dimensions of decision-making processes and their consequences for biodiversity research. *Environmental*

Science & Policy, 113, 31–38.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.06.00>

Margaret, A. W., & Garry, D. B. (2011). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*.
<http://www.cengage.com/custom/makeityours/whitebruton>.

Østergaard, P. A., Andersen, A. N., & Sorknæs, P. (2022). The business-economic energy system modelling tool energy PRO. *Energy*, 257, 124792.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.energy.2022.124792>

Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). *Organizational Servant Leadership*.
<https://doi.org/10.51629/IJEAMAL.V1I2.8>

Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic Planning in Increasing Quality of Education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1).
<https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1138>

Sertsios, G. (2020). Corporate finance, industrial organization, and organizational economics. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101680.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101680>

Shaddiq, S., Haryono, S., Muafi, M., & Isfianadewi, D. (2021). Antecedents and Consequences of Cyberloafing in Service Provider Industries: Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1).
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.157>

Shank, D. B., & Burns, A. (2022). How does employees' behavior change how we feel about their organization? Transfer of affective impressions between employees and organizations. *Social Science Research*, 105, 102723.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2022.102723>

- Sitorus, S. A., Abdurohim, A., Ghetta, A. P. K., SE, M. M., Romindo, S., Kom, M., Sisca, S. E., Silitonga, H. P., SE, M. A., Christina Bagenda, S. H., & M, C. (2022). *E-Commerce: Strategi dan Inovasi Bisnis Berbasis Digital*. Media Sains Indonesia.
- William, J. R., Jacqueline, M. S., & Roland, L. S. (2016). *Practicing Organization Development Leading Transformation and Change*.
- Zhu, T., Haugen, S., & Liu, Y. (2021). Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 72, 104572.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104572>

BAB 10

KOMUNIKASI DAN KOLABORASI DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Dr. Tien Yustini, S.E.,M.Si.,CIRR.,CLMA.

10.1. Pendahuluan

Pentingnya komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis tercermin dalam perannya sebagai elemen kritis dalam mencapai kesuksesan organisasi. Komunikasi dan kolaborasi yang efektif memainkan peran penting dalam mencapai keberhasilan dalam manajemen strategis.

Berikut hal-hal yang dapat disampaikan terkait pentingnya komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis, antara lain:

1. Peningkatan kinerja organisasi, komunikasi dan kolaborasi yang efektif merupakan pilar penting dalam mencapai keberhasilan dan pertumbuhan kinerja organisasi di era manajemen strategis. "Komunikasi yang baik dan kolaborasi yang efektif memungkinkan berbagi informasi, pemahaman, dan visi antara pemimpin dan anggota tim. Hal ini membantu mengarahkan semua upaya ke arah yang sama, meningkatkan koordinasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi" (Kotter, 2012). Untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi, dengan mengarahkan upaya tim, meningkatkan koordinasi, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan dan kesuksesan organisasi.
2. Perencanaan dan implementasi strategi yang lebih baik, perencanaan dan implementasi strategi yang optimal bergantung pada komunikasi yang jelas dan kolaborasi yang

efektif antara pemimpin dan anggota tim, memastikan keselarasan dan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi. "Komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi, tujuan, dan strategi organisasi secara jelas kepada seluruh anggota tim. Dengan kolaborasi yang baik, anggota tim dapat berkontribusi dengan ide, pengetahuan, dan pengalaman mereka dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi yang lebih baik" (Pearce & Robinson, 2017). Untuk meningkatkan perencanaan dan implementasi strategi yang lebih baik, memastikan visi, tujuan, dan tindakan organisasi disampaikan dengan jelas dan dilaksanakan dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

3. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik, komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang baik memberikan landasan yang kuat bagi pemecahan masalah yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat, menggabungkan perspektif yang beragam untuk mencapai solusi optimal. "Komunikasi yang baik dan kolaborasi yang efektif memfasilitasi pertukaran informasi dan pemikiran antara anggota tim, yang pada gilirannya memungkinkan pemecahan masalah yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih informasi" (Sutrisno, 2017). Untuk memfasilitasi pemecahan masalah yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih informasi, memungkinkan organisasi mencapai hasil yang optimal dan menghadapi tantangan dengan lebih efektif.
4. Peningkatan inovasi dan adaptabilitas, komunikasi terbuka dan kolaborasi yang solid mendorong atmosfer inovatif dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, memperkuat inovasi dan ketangkasan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. "Komunikasi terbuka dan kolaborasi yang kuat memfasilitasi berbagi ide, pengetahuan, dan perspektif yang berbeda. Hal ini mendorong inovasi dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat" (Sutanto, 2015). Untuk mendorong peningkatan inovasi dan adaptabilitas

organisasi, memungkinkan dapat menghadapi perubahan dengan lebih efektif dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang terus berkembang.

5. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang inklusif menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat keterlibatan karyawan, membangkitkan motivasi, dan mendorong partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. "Komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang inklusif membantu karyawan merasa didengar, dihargai, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan" (Hartmann, 2020). Dalam manajemen strategis, pentingnya komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang inklusif adalah untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kesuksesan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

10.2. Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Alat Penghubung

Komunikasi dan kolaborasi sebagai alat penghubung dalam menghadapi tantangan masa depan menghubungkan manusia dan memperluas jaringan yang memungkinkan sinergi terjadi dan tujuan bersama tercapai. Komunikasi adalah kunci kesuksesan dalam setiap kolaborasi. Ketika kita berbagi ide, pengetahuan, dan pengalaman dengan orang lain, kita memperkaya diri sendiri dan menciptakan sinergi yang luar biasa. Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap pendapat, atau perilaku baik secara lisan maupun tak langsung melalui media. (Effendy, 2009). Media sosial sebagai kumpulan perangkat lunak yang memungkinkan individu maupun komunitas untuk berkumpul, berbagi, berkomunikasi, dan dalam kasus tertentu saling berkolaborasi atau bermain. (Nasrullah, 2015)

Berikut adalah beberapa hal yang dapat disampaikan dari mengenai komunikasi dan kolaborasi sebagai alat penghubung, antara lain:

1. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun hubungan yang kuat dan memperluas jaringan kerjasama. Melalui komunikasi yang baik, individu dan kelompok dapat saling memahami, bertukar informasi, dan berbagi ide dengan lebih baik.
2. Kolaborasi memungkinkan penggabungan keahlian dan sumber daya yang berbeda untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang dapat dicapai secara individual. Dengan kolaborasi, individu dan tim dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan sinergi dalam prosesnya.
3. Alat penghubung, seperti teknologi komunikasi dan platform kolaborasi online, dapat memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Mengatasi batasan jarak dan waktu, memungkinkan individu dari lokasi yang berbeda untuk terhubung, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara langsung.
4. Komunikasi dan kolaborasi yang baik dalam organisasi atau tim kerja dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan inovasi. Pertukaran ide, umpan balik, dan pembelajaran bersama, memungkinkan mendorong perkembangan dan keberhasilan dalam berbagai bidang.
5. Melalui komunikasi dan kolaborasi yang efektif, individu dan kelompok dapat mencapai pemahaman yang lebih baik, mengurangi konflik, dan meningkatkan koordinasi dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan bersama.

Kolaborasi bukan hanya tentang menggabungkan kekuatan individu, tetapi juga tentang menghormati perbedaan, memahami perspektif orang lain, dan bekerja menuju tujuan bersama. Kolaborasi memungkinkan kita untuk menggabungkan keahlian dan sumber daya yang berbeda untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang dapat dicapai secara individual.

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun kolaborasi yang sukses. Komunikasi adalah inti dari kemajuan dalam dunia ini. Tanpa komunikasi yang efektif, kolaborasi tidak mungkin terjadi, dan tantangan yang kompleks tidak dapat diselesaikan. Komunikasi yang baik adalah fondasi dari hubungan yang kuat dan kolaborasi yang sukses. Ini melibatkan mendengarkan dengan saksama, berbicara dengan jelas, dan menghargai perspektif orang lain. Komunikasi yang efektif adalah alat penghubung yang kuat dalam menciptakan ikatan dan membangun hubungan yang solid antara individu, tim, dan organisasi. Hal ini memungkinkan pertukaran ide, pemahaman yang lebih baik, dan memperkuat kolaborasi.

Komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang kokoh membentuk fondasi bagi hubungan yang sehat di dalam organisasi. Ketika individu-individu saling terhubung, saling mendengarkan, dan bekerja bersama, sinergi tim tercipta dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih baik. Alat penghubung telah mengubah cara kita berkomunikasi dan berkolaborasi. Dalam era digital yang terus berkembang, penggunaan teknologi sebagai alat penghubung menjadi semakin penting untuk menciptakan ikatan yang kuat antara individu, organisasi, dan pemangku kepentingan.

Dalam dunia yang semakin terhubung, komunikasi dan kolaborasi menjadi pilar penting dalam membangun jaringan manusia yang kuat. Dengan memanfaatkan alat penghubung, kita dapat melebur perbedaan, menginspirasi satu sama lain, dan menciptakan dampak positif yang jauh melampaui batasan-batasan yang ada.

10.3. Komunikasi dan Kolaborasi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dan kolaborasi memainkan peran yang sangat penting. Hal itu saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain dalam memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif.

Berikut beberapa hal yang dapat dijelaskan mengenai komunikasi dan kolaborasi dalam proses pengambilan keputusan, diantaranya:

1. Komunikasi yang efektif sebagai fondasi pengambilan keputusan. Komunikasi yang baik antara anggota tim atau pemangku kepentingan terlibat dalam proses pengambilan keputusan sangat penting. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan terpercaya membantu dalam pertukaran informasi yang diperlukan untuk pemahaman yang mendalam tentang situasi, masalah, dan alternatif keputusan yang mungkin.
2. Kolaborasi untuk pengumpulan dan evaluasi informasi, kolaborasi memungkinkan individu atau tim bekerja bersama untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kolaborasi, berbagai perspektif, pengetahuan, dan pengalaman dapat diintegrasikan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.
3. Diskusi dan pemecahan masalah Bersama, komunikasi yang efektif dan kolaborasi memungkinkan terjadinya diskusi terbuka dan konstruktif. Diskusi ini membantu mengidentifikasi berbagai sudut pandang, mempertimbangkan pro dan kontra, serta mendorong pemecahan masalah secara kolektif. Dengan komunikasi yang terbuka, tim dapat berbagi ide, pendapat, dan kekhawatiran mereka, sehingga memperkuat keputusan yang diambil.
4. Proses pengambilan keputusan yang inklusif, komunikasi dan kolaborasi yang kuat memungkinkan pengambilan keputusan yang inklusif, dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan. Dalam hal ini, penting untuk mendengarkan dengan saksama, menghormati perspektif yang berbeda, dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
5. Implementasi dan tindak lanjut, komunikasi yang terus-menerus dan kolaborasi yang berkelanjutan juga penting

setelah keputusan diambil. Hal ini memungkinkan pemantauan implementasi keputusan, evaluasi hasilnya, serta melakukan penyesuaian dan tindakan perbaikan jika diperlukan.

Secara umum, komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang solid merupakan faktor kunci dalam proses pengambilan keputusan yang sukses. Memfasilitasi pertukaran informasi, pemahaman bersama, dan integrasi perspektif yang beragam, yang pada gilirannya mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan hasil yang lebih baik.

10.4. Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Faktor Pendukung Inovasi

Dalam upaya mencapai inovasi yang berkelanjutan, komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang solid menjadi elemen utama yang mempercepat transformasi ide menjadi realitas. Dalam konteks inovasi, komunikasi dan kolaborasi memainkan peran penting sebagai faktor pendukung. Berikut adalah beberapa poin yang bisa ditulis berdasarkan judul tersebut:

1. Pertukaran ide dan pengetahuan, komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran ide dan pengetahuan antara individu atau tim yang terlibat dalam proses inovasi. Melalui komunikasi yang terbuka dan terstruktur, gagasan baru dapat dibagikan, pemahaman yang lebih mendalam tentang tantangan dan peluang dapat dikembangkan, dan pengetahuan yang berharga dapat disebarluaskan.
2. Kolaborasi lintas disiplin, kolaborasi antara individu atau tim dari berbagai disiplin ilmu memperluas perspektif dan membuka peluang untuk inovasi yang lebih kreatif dan holistik. Komunikasi yang efektif memungkinkan kolaborasi lintas disiplin, mengintegrasikan pengetahuan dan keahlian yang berbeda, serta menciptakan sinergi untuk menghasilkan solusi yang lebih inovatif.
3. Membangun lingkungan kerja yang inklusif, komunikasi yang baik dan kolaborasi yang efektif menciptakan lingkungan

kerja yang inklusif di mana semua anggota tim merasa didengar, dihargai, dan didorong untuk berkontribusi secara aktif. Lingkungan ini membangun kepercayaan, mendorong partisipasi yang beragam, dan menciptakan ruang untuk inovasi berkelanjutan.

4. Pemecahan masalah kolaboratif, komunikasi dan kolaborasi memungkinkan pemecahan masalah yang lebih efektif dalam konteks inovasi. Dengan saling berbagi ide, mempertimbangkan berbagai sudut pandang, dan mengumpulkan sumber daya yang berbeda, tim dapat menemukan solusi yang lebih baik, mengatasi hambatan, dan mendorong perubahan yang inovatif.
5. Iterasi dan umpan balik, komunikasi yang berkesinambungan dan kolaborasi yang solid mendukung iterasi dan umpan balik yang berkelanjutan dalam proses inovasi. Tim dapat terus berkomunikasi, merevisi dan mengembangkan gagasan, serta menggunakan umpan balik dari pemangku kepentingan untuk memperbaiki dan memperkaya inovasi yang sedang dikembangkan.
6. Pengembangan koneksi dan jaringan, komunikasi yang efektif dan kolaborasi memungkinkan individu atau tim untuk membangun koneksi dan jaringan yang luas. Melalui pertemuan, diskusi, dan kolaborasi dengan orang-orang dari latar belakang dan industri yang berbeda, kesempatan untuk berbagi ide, pengetahuan, dan peluang inovatif menjadi lebih mungkin terjadi.
7. Meningkatkan kreativitas dan pemikiran lintas batas, komunikasi yang terbuka dan kolaborasi yang inklusif dapat merangsang kreativitas dan pemikiran lintas batas. Dengan memfasilitasi dialog yang menggabungkan perspektif yang berbeda, gagasan inovatif yang tidak terpikirkan sebelumnya dapat muncul. Komunikasi yang efektif juga membantu mempertajam ide-ide tersebut dan mengubahnya menjadi solusi yang lebih praktis.

8. Percepatan siklus inovasi, komunikasi yang lancar dan kolaborasi yang kuat memungkinkan siklus inovasi menjadi lebih cepat. Dengan mengurangi hambatan komunikasi dan meningkatkan koordinasi antara anggota tim, proses pengembangan, pengujian, dan implementasi inovasi dapat dilakukan secara lebih efisien, sehingga mempercepat waktu dari konsepsi ide hingga peluncuran produk atau layanan yang inovatif.
9. Mengatasi kompleksitas dan ketidakpastian, komunikasi yang efektif dan kolaborasi membantu mengatasi kompleksitas dan ketidakpastian yang seringkali terkait dengan proses inovasi. Dalam lingkungan yang terus berubah, kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dan bekerja sama dalam tim memungkinkan individu untuk menavigasi tantangan yang kompleks, merespons perubahan dengan cepat, dan mengambil langkah-langkah inovatif yang diperlukan.
10. Fasilitasi pengadopsian inovasi, komunikasi yang kuat dan kolaborasi yang solid berperan penting dalam memfasilitasi pengadopsian inovasi oleh pemangku kepentingan yang relevan. Melalui komunikasi yang jelas dan persuasif, tim inovasi dapat mengkomunikasikan manfaat dan nilai dari inovasi kepada pemangku kepentingan, membangun dukungan, dan mempercepat penerimaan dan implementasi inovasi tersebut.

Secara umum, komunikasi dan kolaborasi yang baik menjadi faktor pendukung dalam menciptakan lingkungan inovatif. Hal-hal yang dijelaskan di atas mencerminkan peran komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang kuat dalam mendukung dan mempercepat proses inovasi. Melalui pertukaran ide, kolaborasi lintas disiplin, dan pemecahan masalah kolaboratif, komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang solid membantu mempercepat proses inovasi, menghasilkan solusi yang lebih baik, dan mendorong keberhasilan inovatif dalam berbagai hal. Dalam kombinasi dengan elemen-elemen lain seperti kepemimpinan yang mendukung, budaya inovasi, dan kerangka kerja yang

mendukung, komunikasi dan kolaborasi menjadi faktor penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperkaya inovasi.

10.5. Tantangan dalam Komunikasi dan Kolaborasi dalam Manajemen Strategis

Dalam manajemen strategis, tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi dapat memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan strategi organisasi. "Tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis adalah membangun saling pengertian, kepercayaan, dan komitmen di antara pemangku kepentingan, sehingga strategi dapat diimplementasikan dengan efektif dan tercapai hasil yang diinginkan." (David, F. R. , 2017). "Komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang solid merupakan pilar utama dalam manajemen strategis yang sukses, membantu memastikan bahwa strategi organisasi diterjemahkan dengan baik ke dalam tindakan yang relevan." (Daft, R. L., 2015). "Kolaborasi yang sukses adalah fondasi dari manajemen strategis yang efektif." (Hamel, G. , 1991) .

Berikut adalah beberapa hal yang dapat dijelaskan terkait dengan tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi manajemen strategis, diantaranya:

1. Komunikasi yang jelas dan terarah, salah satu tantangan dalam komunikasi dalam manajemen strategis adalah memastikan pesan yang jelas dan terarah disampaikan kepada semua pemangku kepentingan. "Komunikasi yang buruk adalah penyebab umum kegagalan strategi." (Kotter, J. P. , 2012). Kehadiran strategi yang kompleks dan banyaknya informasi yang harus dikomunikasikan menuntut kejelasan dalam penyampaian pesan untuk memastikan pemahaman yang tepat dan kesepahaman yang sama di antara semua anggota tim.
2. Keterlibatan dan partisipasi pemangku kepentingan, komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam manajemen strategis melibatkan keterlibatan aktif dari berbagai

pemangku kepentingan, baik itu eksekutif, manajer, karyawan, atau mitra bisnis. Tantangan di sini adalah memastikan partisipasi aktif dan mendapatkan kontribusi berharga dari setiap pemangku kepentingan, mengatasi perbedaan kepentingan, dan menjaga saling pengertian untuk mencapai tujuan strategis bersama.

3. Pemahaman dan interpretasi yang konsisten, tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis adalah memastikan pemahaman dan interpretasi yang konsisten terhadap strategi organisasi. Pesan strategis yang kompleks dapat diinterpretasikan secara berbeda oleh berbagai pemangku kepentingan, sehingga penting untuk melakukan komunikasi yang terus-menerus, menjelaskan secara jelas, dan mengklarifikasi setiap ambiguitas yang mungkin muncul.
4. Pengelolaan konflik dan perbedaan pandangan, dalam konteks komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis, konflik dan perbedaan pandangan mungkin muncul di antara pemangku kepentingan. Tantangan di sini adalah mengelola konflik dengan baik, mencari solusi yang saling menguntungkan, dan menciptakan lingkungan di mana perbedaan pandangan dihormati dan digunakan sebagai peluang untuk menghasilkan perspektif yang lebih kreatif dan inovatif.
5. Penggunaan alat dan teknologi yang tepat, komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis juga dihadapkan pada tantangan teknologi. Memilih dan menggunakan alat dan teknologi yang tepat untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi efektif dapat menjadi tantangan tersendiri. Penting untuk memastikan bahwa alat yang digunakan memenuhi kebutuhan organisasi, mudah diakses, aman, dan memberikan platform yang memadai untuk berbagi informasi dan kerjasama.
6. Koordinasi antarunit dan tim, dalam manajemen strategis, seringkali terdapat banyak unit atau tim yang terlibat dalam pelaksanaan strategi organisasi. Tantangan yang muncul

adalah bagaimana mengkoordinasikan komunikasi dan kolaborasi antara unit atau tim yang berbeda, memastikan sinergi dalam upaya mencapai tujuan strategis bersama.

7. Perbedaan budaya organisasi, setiap organisasi memiliki budaya dan nilai-nilai yang unik. Tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis adalah memahami perbedaan budaya tersebut dan memastikan bahwa komunikasi dan kolaborasi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang ada.
8. Komunikasi internal dan eksternal, manajemen strategis melibatkan komunikasi tidak hanya di dalam organisasi, tetapi juga dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Tantangan di sini adalah menjaga konsistensi pesan, mengelola harapan, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pemangku kepentingan eksternal.
9. Perubahan dan transformasi, strategi organisasi sering kali melibatkan perubahan dan transformasi yang signifikan. Tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi adalah bagaimana mengkomunikasikan dan mengelola perubahan tersebut secara efektif kepada semua pemangku kepentingan, mengurangi resistansi terhadap perubahan, dan memastikan kolaborasi yang solid dalam mengimplementasikan perubahan tersebut.
10. Evaluasi dan umpan balik, tantangan terakhir adalah dalam mengumpulkan umpan balik dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang sedang dilaksanakan. Komunikasi dan kolaborasi yang efektif diperlukan untuk mendapatkan umpan balik yang berharga dari pemangku kepentingan, menganalisis data dan informasi yang diperoleh, serta membuat perubahan dan penyesuaian yang diperlukan dalam strategi organisasi.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, penting untuk mengadopsi pendekatan yang proaktif dan terbuka dalam

komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis. Hal ini akan membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran ide, pemahaman yang lebih baik, dan upaya kolaboratif yang efektif dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Secara umum, tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi dalam manajemen strategis dapat menjadi hambatan dalam mencapai keberhasilan strategi organisasi. Mengenali dan mengatasi tantangan-tantangan tersebut melalui komunikasi yang jelas, keterlibatan pemangku kepentingan, manajemen konflik, dan penggunaan teknologi yang tepat akan membantu organisasi menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi, pengembangan strategi yang efektif, dan pencapaian tujuan yang lebih baik. Dengan komunikasi yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa pesan strategis diterima dengan baik dan pemahaman yang konsisten terhadap tujuan strategis tercapai. Melalui keterlibatan pemangku kepentingan, organisasi dapat membangun kepercayaan, mendapatkan kontribusi berharga, dan mengintegrasikan berbagai perspektif yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan aksesibilitas, efisiensi, dan fleksibilitas dalam komunikasi dan kolaborasi, memungkinkan organisasi untuk terhubung dengan pemangku kepentingan di berbagai lokasi geografis dan memanfaatkan alat-alat digital untuk berbagi pengetahuan, mengoordinasikan tugas, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat mencapai tingkat keunggulan kompetitif yang lebih tinggi melalui manajemen strategis yang efektif dan inovasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, R. L. 2015. *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- David, F. R. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Effendy, Onong Uchyjana. 2009. *Komunikasi; Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hamel, G. 1991. *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. Strategic Management Journal, 12(S1), 83-103.
- Hartmann, N. N. 2020. *The Impact of Leadership Communication on Employee Engagement and Job Satisfaction*. International Journal of Business Communication, 57(2), 232-252.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Nasrullah, Rulli. 2014. *Teori dan Riset Media Siber (Cybermedia)*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2017. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Sutanto, E. M. 2015. *The Role of Communication and Collaboration in Creating Innovative Work Behavior*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 211, 1165-1171.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

BAB 11

MANAJEMEN KRISIS DAN PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh Wahyuddin, S.Farm.,M.M.Kes.

11.1. Pendahuluan

Dalam mengimbangi pesatnya perkembangan secara global, krisis adalah sebuah ancaman yang dapat mengganggu eksistensi sebuah organisasi. Guna mencegah dampak negatif yang timbul akibat krisis serta mampu bertahan dalam ketatnya kompetisi, maka organisasi sangat perlu melakukan perubahan. Hal yang tidak dapat dihindari oleh organisasi adalah perubahan, yang mana setiap organisasi akan akan dihadapkan dengan kondisi baik dikarenakan faktor yang secara umum berhubungan dengan kekuatan yang mendorong perubahan maupun faktor kebutuhan akan perubahan itu sendiri (Istianda, 2014). Organisasi dapat dianalogikan seperti makhluk hidup karena perubahan itu sifatnya dinamis yakni dapat tumbuh dan berkembang (mengalami perubahan), sakit dan mati sesuai dengan umur, gizi dan lingkungannya masing-masing. Begitu pula dalam organisasi setiap langkah yang diambil akan selalu berdampingan dengan resiko, yang apabila tidak dikelola dengan baik, isu akan berkembang menjadi krisis yang dapat memberikan dampak negatif bagi reputasi dan kelangsungan organisasi itu sendiri (ALIP, 2005).

Manajemen perubahan adalah suatu konsep terstruktur dan sistematis yang ditujukan untuk mengatur dan memperbaiki individu serta organisasi dengan orientasi pada pencapaian tujuan agar meminimalisir dampak dari proses perubahan itu. Dalam hal ini, metode yang digunakan dapat

bersifat normatif, memaksa dan adaptif serta dilakukan langkah-langkah terbaik dalam menyusun kepastian, dengan dimasukkannya unsur nilai kepastian, maka ketidakpastian adalah resiko yang akan dihadapi (Saputra, 2021). Seorang manajer dituntut mengetahui dan mengenali tanda atau ciri sebuah perubahan di era pesatnya perkembangan teknologi dan informasi agar selalu siap serta memiliki kompetensi dalam mengendalikan perubahan. Perubahan yang dilakukan secara terencana memerlukan pengetahuan dan strategi yang baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal (Indonesia, 2015).

Tujuan dan manfaat, sebagai pengantar agar pembaca dapat memahami dimensi yang berkaitan dengan manajemen krisis dan perubahan organisasi. Dalam materi bab ini akan di bahas tentang manajemen krisis, perubahan organisasi, peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan organisasi. Diharapkan setelah mempelajari kajian dan bahasan tersebut menjadi gambaran yang dibutuhkan ketika melakukan perubahan serta menghasilkan solusi yang dibutuhkan dan lebih terorganisir serta dengan metode pengelolaan benar.

11.2. Manajemen Krisis

Definisi dan karakteristik krisis, krisis bisa diprediksi, tapi tidak diketahui kapan terjadinya. Jadi krisis bisa terjadi minggu depan, besok, atau dalam beberapa detik ke depan tanpa ada kepastian. Eskalasi beberapa insiden kecil yang tidak disadari dapat memicu krisis. Organisasi kemudian menjadi kurang waspada dan kontrol kualitas seringkali lemah Menghadapi keadaan darurat yang melemah (Hamdani M. Syam, Azman, 2022). Sederhananya, krisis adalah hal yang imajiner Sebagai peristiwa negatif, semua orang dan organisasi cenderung menghindarinya. Meskipun krisis bukan hanya bencana, tetapi juga merupakan peluang bagi organisasi untuk menjadi lebih kuat dan lebih meningkatkan reputasi baiknya.

Beberapa ahli memaparkan definisi krisis, antara lain (Anonym, 2021) :

- a. Mahfud (1998) krisis didefinisikan sebagai peristiwa, ramalan, atau situasi yang mengancam keberlanjutan, reputasi baik, dan integritas perusahaan
- b. Prayudi (1998) Krisis didefinisikan sebagai peristiwa besar yang tidak terduga yang dapat berdampak negatif
- c. Fink (1986) Krisis adalah situasi yang tidak stabil di mana perubahan cukup untuk memberikan kepastian atau ancaman, baik perubahan yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan menjadi lebih baik
- d. Prayudi (1998) Krisis didefinisikan sebagai peristiwa besar yang tidak terduga yang dapat memiliki konsekuensi negatif.

Iriantara (2004) Manajemen krisis didefinisikan sebagai salah satu dari tiga bentuk respons manajerial terhadap perubahan di luar lingkungan organisasi. Manajemen krisis bukanlah kumpulan resep yang berlaku untuk semua organisasi sebaliknya dapat bersifat khas (dalam bahasa Inggris disebut "*tailored*") pada organisasi tertentu yang didasarkan pada bagaimana mendekati tawar-menawar dan negosiasi krisis, pengambilan keputusan krisis, dan dinamika krisis. Manajemen bertanggung jawab untuk menyelesaikan krisis yang muncul melalui strategi yang memungkinkan, lebih spesifik lagi bahwa keberhasilannya bergantung pada kemampuan (*capability*), cara pandang (persepsi) dan niat (intensi) orang-orang yang melaksanakan.

Dari beberapa definisi yang dipaparkan dapat ditarik kesimpulan terdapat beberapa karakteristik krisis, yakni (Lufritayanti and Annisa, 2013):

- a. Peristiwa yang spesifik;
- b. Krisis tidak dapat dihindari (*Inevitable*);
- c. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi;
- d. Memberikan dampak bagi operasional organisasi;
- e. Menimbulkan kepanikan dan keterkejutan;
- f. Memiliki potensi menghasilkan konflik.

Hal penting yang perlu diingat bahwa karakteristik krisis dapat bervariasi bergantung pada situasinya, sifat secara umum yakni:

- a. Tidak stabil : Kondisi yang dapat mencakup kerentanan yang tinggi terhadap perubahan yang merugikan
- b. Kritis dan mendesak, krisis sering kali memerlukan tanggapan cepat karena perubahan yang terjadi dapat memiliki dampak besar dalam waktu singkat
- c. Mengancam krisis dapat mengancam integritas, keberlangsungan, dan kelangsungan hidup suatu sistem, organisasi, atau masyarakat
- d. Tidak terduga, krisis seringkali muncul secara tiba-tiba dan tak terduga, sehingga menyulitkan perencanaan dan persiapan sebelumnya;
- e. Efek Domino, krisis dapat memicu efek domino, di mana satu masalah akan menyebabkan masalah lainnya, dan memperburuk situasi secara keseluruhan;
- f. Tidak Biasa, krisis adalah situasi yang tidak biasa dan sering melebihi kapasitas dan pengalaman rutin dari organisasi atau sistem yang terkena dampaknya;
- g. Dampak Luas, krisis dapat memiliki dampak yang luas baik pada tingkat lokal, nasional, maupun global. Hal ini dapat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, seperti ekonomi, sosial, politik, dan kemanusiaan;
- h. Memerlukan keputusan sulit, krisis seringkali memerlukan pengambilan keputusan sulit dalam waktu singkat, dan keputusan tersebut dapat memiliki konsekuensi jangka panjang;
- i. Meningkatkan tekanan, krisis dapat meningkatkan tekanan pada individu, pemimpin, dan lembaga untuk mengatasi tantangan yang dihadapi;
- j. Peluang dan perubahan, meskipun krisis seringkali dianggap sebagai situasi yang negatif, ada juga potensi untuk memanfaatkan peluang dan mendorong perubahan positif dalam merespons krisis.

Strategi dan respon dalam menghadapi krisis, pentingnya pemahaman bahwa setiap krisis itu unik serta respon yang diberikan sesuai dengan kondisi dan sifat krisis yang dihadapi. Tidak dapat dipungkiri bahwa menghadapi krisis adalah sebuah

tantangan besar tetapi dengan strategi yang tepat, banyak krisis dapat pula diatasi dengan baik. Strategi manajemen dari kebijakan operasional dan praktek organisasi secara menyeluruh sebaiknya menyatu, dalam artian lebih membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen krisis kedalam sistem manajemen secara menyeluruh (Charles R.Vorst,D.S. Priyarsono, 2018).

Dalam praktik strategi manajemen krisis serupa dengan metode ilmu manajemen yang dipopulerkan oleh W. Edward Deming yaitu siklus PDCA (*Plan*: rencana rancangan untuk pengelolaan manajemen krisis, *Do*: implementasi proses manajemen krisis, *Check*: pantauan dan tinjauan sebuah kerangka kerja manajemen krisis, *Action*: kegiatan tindak lanjut perbaikan secara berkelanjutan). Merujuk pada SNI ISO 31000:2011 dan SNI ISO/TR 31004:2016 terdapat penambahan pada kerangka awal yaitu mandat adalah perintah dari top manajemen kepada seorang atau beberapa orang untuk dilaksanakan sesuai kehendak pemberi perintah dan komitmen adalah sebuah ikatan dalam aktivitas pengelolaan pada suatu organisasi sesuai dengan arahan.

Mandat dan komitmen merupakan bagian penting yang mempengaruhi efektivitas suksesnya implementasi manajemen krisis yakni perintah, arahan, komitmen dan akuntabilitas manajemen puncak suatu organisasi dalam menerapkan manajemen krisis, yang perwujudannya dengan beberapa hal berikut:

1. Penetapan dan pengesahan kebijakan
2. Dipastikan keselarasan budaya organisasi dan kebijakan dengan indikator kinerja organisasi
3. Penyelarasan sasaran manajemen krisis dengan sasaran dan strategi organisasi
4. Memastikan kepatuhan pada peraturan dan hukum
5. Penetapan akuntabilitas dan tanggungjawab secara layak dalam organisasi
6. Pengalokasian sumber daya yang diperlukan

7. Mengkomunikasikan kegunaan manajemen krisis kepada seluruh pemangku kepentingan
8. Memastikan kelayakan pengelolaan krisis. Siklus tersebut umum digunakan dalam pengendalian kualitas oleh berbagai entitas dengan tujuan mendapat peningkatan berkelanjutan organisasi. Implementasi metode ini dapat dilihat pada gambar 11.1 dibawah ini:



Gambar 11.1 Siklus PDCA

(Sumber: iso9001-2008awareness.blogspot.com/2014/04/pdca-cycle.html)

11.3. Perubahan Organisasi

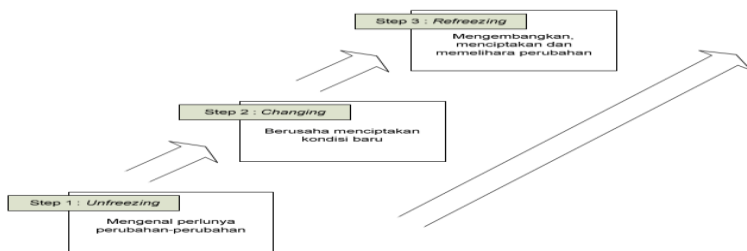
Pertama, Teori Perubahan Organisasi. Perubahan organisasi adalah proses penyesuaian organisasi dengan lingkungan yang terus berubah agar tetap relevan, efisien dan inovatif. Pada dasarnya pengembangan dan perubahan organisasi berbeda. Berbagai teori telah dikembangkan agar mengetahui pengelolaan perubahan organisasi.

Teori berikut sebagian besar gabungan cara pandang beberapa ahli dalam pengembangan organisasi antara lain (Hidayati, 2020):

- a. Warner Burke (1982): proses mengubah budaya organisasi secara terencana melalui penggunaan teknologi, dan penelitian ilmiah
- b. Wendel French (1969): acuan jangka panjang pengembangan organisasi yaitu meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan menanggapi perubahan lingkungan

- eksternal organisasi dengan bantuan konsultan baik itu pihak internal maupun eksternal;
- c. Richard Beckhard (1969): upaya perencanaan, ekspansi, tatakelola yang terorganisir dari pimpinan, peningkatan efektivitas dan kesehatan organisasi serta intervensi terencana dengan menggunakan *behavioral science knowledge*“;
 - d. Warner Burke dan David Bradford (2005): perubahan terencana secara menyeluruh dari efektifitas organisasi dengan menyelaraskan dimensi utama dalam organisasi seperti lingkungan kerja, misi, strategi, kepemimpinan, budaya, struktur, sistem informasi dan penghargaan, kebijakan dan prosedur kerja.

Kedua, proses perubahan organisasi. Dalam proses perubahan konsep berubah secara terencana adalah sebuah fokus dimana perubahan tersebut diimplementasikan dalam organisasi, yaitu sebuah kerangka dari awal dimulai sampai perubahan tersebut sukses. Dalam konsep ini digunakan model perubahan Lewin menyatakan bahwa mengurangi kekuatan yang mempertahankan status quo memberi hasil perlawanan dan ketegangan lebih sedikit dibandingkan peningkatan kekuatan untuk perubahan yang akhirnya menjadikan efektifitas dari strategi perubahan. Dapat dilihat pada gambar dibawah ini (Hidayati, 2020):



Gambar 11.2 Model Perubahan Lewin

(Sumber: Greenberg dan Baroon, 2003 <https://www.dictio.id/t/versi-kurt-lewin-three-step-model>)

Analogi model perubahan Lewin seperti perubahan wujud seongkah es baru, yang dijelaskan sebagai berikut (Bhanu Wayan Mehrunisa, 2019):

- a. **Unfreezing**: tahap dimulainya focus untuk perubahan. Individu diberikan pemahaman dan kesadaran untuk mengganti perilaku lama sesuai dengan keinginan organisasi. Dalam tahap ini adalah proses adu kekuatan antara factor pendorong dan penghalang bagi perubahan yang menyebabkan kesenjangan antara tujuan dan kenyataan sehingga dapat membuka diri
- b. **Changing**: tahap belajar dimana individu diberikan informasi dan model perilaku baru serta cara pandang terhadap sesuatu ketingkat yang baru dimana tahap ini dikatakan sebagai tahap transisi, yang bertujuan membangkitkan kesadaran bahwa kehidupan adalah proses perubahan yang berkelanjutan. Tahap changing ini merupakan tahap sulit bagi organisasi sebab dihadapkan pada situasi ketidakyakinan dan ketidakpastian terhadap arah perubahan. Oleh sebab itu, dibutuhkan intervensi ke dalam system pengembangan perilaku dan nilai yang baru melalui perubahan sturuktur dan proses didalam organisasi.
- c. **Refreezing**: tahap dimana perubahan telah stabil dan memperkuat organisasi pada titik keseimbangan baru. Perilaku individu dalam organisasi telah terintegrasi dan berubah ke dalam cara normal untuk melakukan sesuatu dengan terus memperhatikan apakah sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung dan telah dapat diterima sebagai norma baru.

11.4. Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan Organisasi

1. Kepemimpinan dalam Krisis

Lingkungan krisis memerlukan pengambilan keputusan dan implementasi yang sesegera mungkin. Krisis membutuhkan pemimpin yang visioner, cara pandang tersebut dapat diidentifikasi visi dan tujuan yang realistis dan memberi

dorongan kepada anggota organisasi untuk mewujudkan visi dan tujuan tersebut dengan memahami indikator krisis dan memandu organisasi.

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam manajemen krisis. Terdapat tiga jenis manajemen untuk mengatasi krisis dalam organisasi yakni pra-krisis, saat krisis dan pasca krisis, dengan tujuan pemimpin melakukan tindakan pencegahan yang perlu agar krisis tidak lebih dalam. Saat krisis berakhir pasca krisis dimulai memberi solusi yang disesuaikan dengan perubahan dimensi kegiatan dan strategi pencapaian yang baru bagi organisasi (Ahmad, 2020).

Di kutip dari penelitian Selim sahin, Serdar Ulubeyli dan Aynur Kazaza dalam (Ahmad, 2020), terdapat lima tahap dalam proses manajemen krisis, yaitu :

- a. Tahap prediksi
- b. Tahap Pencegahan
- c. Tahap Pengendalian
- d. Tahap Pemulihan
- e. Tahap Evaluasi

2. Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari situasi terkini menuju situasi dimasa depan yang diinginkan dengan tujuan peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Mengingat pentingnya upaya perubahan diperlukan kepemimpinan yang kuat baik dari otoritas, kepribadian dan komitmen (Setyaningsih Sri Utami, 2007).

Karakteristik kepemimpinan yang dimiliki meliputi (Sunarsih, 2022):

- a. Pengendalian emosi: pemimpin yang memiliki kecendrungan kuat pada kebenaran akan posisi, opini, kepercayaan dan kemampuan
- b. Pengendalian perilaku: sebuah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk pemusatan pada masalah penting dan menyelesaikannya

- c. Orientasi abstrak: pemimpin yang memiliki kemampuan analisa, wawasan luas, dalam mengambil keputusan pemecahan masalah
- d. Mengambil resiko: seorang pemimpin yang berani mengambil kesempatan meskipun dalam keadaan yang membahayakan,
- e. Memiliki inovasi: seorang pemimpin dengan kemampuan mencari solusi baru, berbeda dan kreatif serta menentang status quo
- f. Menggunakan humor: kemampuan pemimpin dalam mengembangkan hubungan baik dalam organisasi
- g. Berpengalaman: memberi pengaruh dalam gaya seseorang memimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M.I. (2020) 'Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19', *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), p. 223. Available at: <https://doi.org/10.32478/leadership.v1i2.448>.
- ALIP, M. (2005) 'Manajemen-Perubahan-Organisasi.Pdf', pp. 3–5.
- Anonym (2021) 'Pengertian Manajemen Krisis _ Jenis dan Tahapan Manajemen Krisis'. Available at: <https://www.pelajaran.co.id/manajemen-krisis/>.
- Bhanu Wayan Mehrunisa (2019) 'Bagaimana Manajemen Perubahan versi Kurt Lewin: Three Step Model? - Ekonomi & Bisnis / Manajemen - Dictio Community'. Available at: <https://www.dictio.id/t/bagaimana-manajemen-perubahan-versi-kurt-lewin-three-step-model/12843/3>.
- Charles R.Vorst,D.S. Priyarsono, A.B. (2018) *Manajemen Risiko berbasis SNI ISO 31000*. 1st edn. Edited by W.S.S. Nasrudin iorawan, Mayastria Yektiningtyas, Kristiati Andriani. Jakarta Pusat: Badan Standarisasi Nasional.
- Hamdani M. Syam, Azman, D.Y. (2022) *Komunikasi Krisis Strategi Menjaga Reputasi Bagi Organisasi Pemerintah*. Edited by M. Nusuf and S. AR. Banda Aceh: Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Aceh.
- Hidayati, T. (2020) *Pengembangan dan Perubahan Organisasi, Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*. Surabaya: PT Muara Karya.
- Indonesia, T.I.B. (2015) *Manajemen Risiko 2*. PT Gramedia Pustaka Utama.

- Istianda, M. (2014) 'Perubahan Organisasi dalam', in *Pengembangan Organisasi*, pp. 1–47.
- Lufritayanti and Annisa (2013) 'Modul Manajemen Krisis', *Pengetahuan dan Sikap Dalam Penelitian Kesehatan*, (11150331000034), pp. 1–147.
- Saputra, N. (2021) *Manajemen Perubahan Organisasi di Era Digital, Advanced Organization 5.0 Nurturing Collaborative and Agile Teamwork in Digital Era*. Edited by GCAINDO. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.
- Setyaningsih Sri Utami (2007) 'PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM PERUBAHAN ORGANISASI', *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(1), pp. 23–42.
- Sunarsih (2022) 'Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Era', *Sosio-Religia*, 5(1), pp. 101–108. Available at: <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/biblio/article/view/9886/7104>.

BAB 12

PENYESUAIAN STRATEGI BISNIS DENGAN PERUBAHAN LINGKUNGAN GLOBAL

Oleh Rezky Amalia Hamka, S.E., M.M.

12.1. Pendahuluan

Pengertian dan lingkup Analisis Manajemen Strategis telah dijelaskan mendalam pada bab-bab sebelumnya. Pada bab ini penulis akan menjelaskan tentang penyesuaian strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan global yang tren terjadi dalam dunia bisnis. Perkembangan lingkungan bisnis atau yang biasa disebut *Business Environment* merupakan kondisi yang terjadi pada sektor perusahaan yang dapat memberikan dampak pada perkembangan laju kembangnya perusahaan. Hal ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi performa Perusahaan. Lingkungan yang baik akan menjadikan performa yang baik pada perusahaan, sebaliknya lingkungan yang tidak sesuai akan menjadi masalah atau tantangan pada perusahaan. Contoh sederhana akan hal tersebut seperti terjadinya kenaikan nilai Pajak Pertambahan Nilai atau PPN oleh pihak pemerintah dapat berpotensi menyebabkan pelanggan akan membeli produk dalam jumlah sedikit daripada menjualnya, untuk menghadapi hal tersebut maka perusahaan harus menetapkan strategi dalam mentaktisi kerugian perusahaan yang terjadi, seperti menetapkan diskon atau menetapkan kembali harga jual yang sesuai. Pentingnya menghadapi perubahan lingkungan juga akan menentukan strategi perusahaan ke depannya baik secara jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Sehingga, strategi yang tidak tepat akan berimbas besar terhadap kebijakan pemangku kepentingan perusahaan.

12.2. Perkembangan Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan bisnis menjadi perubahan yang bergerak dinamis dan pada umumnya menjadi gabungan faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang akhirnya dijadikan asumsi dalam menentukan skenario yang tepat dalam menghadapi arus perubahan lingkungan. Aditiawan Chandra dalam blog lingkungan bisnis mengemukakan bahwa lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan di Indonesia bermula sejak terjadinya krisis perekonomian dan perubahan pemerintahan di tahun 1997. Hal ini dibarengi dengan prahara sosial dan kebijakan perusahaan yang semakin memburuk. Selain itu berbagai krisis politik dan berbagai isu sejak tahun 1998 telah merubah berbagai paradigma dalam melakukan kegiatan perusahaan swasta nasional, seperti halnya isu non-ekonomi yaitu peristiwa antar kelompok etnis di Maluku dan Kalimantan Barat, peristiwa bom Bali, sengketa wilayah Aceh dan berbagai tuntutan kelompok gerakan Aceh Merdeka juga menjadi lingkungan eksternal yang sangat mempengaruhi investor dan perkembangan kondisi perusahaan, hingga akhirnya semakin berkembang hingga memasuki era liberalisasi dan globalisasi pada abad ke 21, kemudian menciptakan berbagai kebijakan perdagangan dan investasi di Asia Pasifik. Keadaan ini juga berakibat membuka kesempatan berusaha produsen domestik dan investor modal asing.

Ketika mengulang kembali kondisi yang terdahulu. Masih ingatkah Anda dengan peristiwa terjadi tsunami di Aceh pada tahun 2004? Hal tersebut mengakibatkan berbagai sektor perekonomian dan pariwisata mengalami penurunan drastis dan tentu saja para penentu kebijakan perusahaan harus membuat strategi baru dalam menjalankan roda perusahaan di sektor regional, nasional, maupun internasional. Bencana tersebut berimbas pada 11 negara dengan dampak terparah dialami Indonesia (Aceh), Thailand, India, dan Srilanka. Sedangkan untuk sektor industri memberikan dampak pada 12

industri besar di Aceh saat itu, dengan total kerugian mencapai US 200 juta. PT Industri Semen Andalas Indonesia merupakan salah satu sektor industri yang terkena dampak tsunami paling parah. Dua unit kapal pengangkut yang dimiliki bergerak hingga sampai ke jalan aspal di kawasan Lhoknga, Aceh Besar. Tindakan konkrit yang segera diambil perusahaan adalah melakukan kerjasama dengan pihak pemerintah, salah satunya mempermudah perizinan, membantu peralatan, dan berbagai kebijakan yang insidental menyesuaikan dengan keadaan perusahaan. Tentu saja hal tersebut tidak lepas dari proses perubahan strategi perusahaan yang telah didiskusikan dengan seluruh pemangku kepentingan. atau contoh lainnya ketika terjadinya peristiwa mendunia yaitu wabah covid-19. Berdasarkan survei BI ditemukan sekitar 87,5 persen UMKM terdampak Covid-19 dan 93,2 persen dari jumlah tersebut memperoleh kerugian dari segi penjualan. Untuk menghadapi hal ini pihak pengusaha harus bekerjasama dengan pemerintah untuk kembali memulihkan UMKM. Dilansir dari tribun bisnis, Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Airlangga Hartanto mengutarakan bahwa untuk menghadapi imbas covid-19 pemerintah sudah memaksimalkan pendampingan termasuk program jangka panjang yaitu melalui Gerakan Bangga Buatan Indonesia (BBI) yang bekerjasama dengan platform ecommerce untuk mengoptimalkan digitalisasi, selain itu pihak UMKM juga akan disubsidi bunga, bantuan produktif usaha mikro, subsidi imbal jasa penjaminan (JIP), sertifikasi jaminan produk halal, serta insentif pajak untuk restrukturisasi kredit. Sementara untuk pihak UMKM terus melakukan kolaborasi bersama pihak pemerintah disertai dengan mengoptimalkan dana dan mengubah strategi pemasaran serta sistem penjualan dengan digitalisasi. Hal lain yang sangat terbantu berkat adanya kolaborasi bersama pemerintah, yaitu dengan adanya pembebasan pajak selama pandemi, sehingga uang pajak dapat dialokasikan sebagai pengeluaran operasional atau modal kerja usaha.

Lalu bagaimana kondisi lingkungan global saat ini ? (Ade Priangan, 2012) telah memprediksi bahwa kondisi

perekonomian saat ini ditandai dengan semakin meningkatnya implementasi teknologi. Perusahaan perusahaan dihadapkan pada tantangan perubahan teknologi yang semakin cepat bersama dengan peningkatan ketidakpastian industrialisasi pada bisnis global. Sejalan dengan kondisi yang terjadi pasca pandemi covid-19, mengantarkan segala aspek kegiatan harus berbasis teknologi, termasuk transaksi menggunakan uang elektronik dan platform digital atau media sosial sebagai media promosi efektif, serta arus distribusi barang, jasa dan juga modal dari suatu negara ke negara lain dapat lebih efektif. Secara mendunia, proyek lingkungan globalisasi berawal melalui adanya penciptaan kebijakan "*free trade*" atau dikenal dalam perjanjian GATT (*General Agreement On Tariff and Trade*) di tahun 1944. Hal tersebut berdasarkan asumsi membuka peluang perdagangan dibuka seluas-luasnya agar semua pihak bisa mendapatkan keuntungan yang lebih besar dengan sistem protektif yang baik. Lalu di tahun 1995 didirikan organisasi WTO (*World Trade Organization*). sebagai badan pengawasan proses perdagangan dunia. Kini WTO telah diambil alih tugasnya oleh GATT.

Menurut Ade Priangani ada beberapa tanda-tanda *free trade* atau pasar bebas dalam era globalisasi sudah mulai terjadi yaitu :

Investasi	tidak mengenal batas negara maupun hambatan geographis; lebih dipacu oleh mutu dan kesempatan yang ada/ ditawarkan; sebagian besar oleh swasta
Badan Usaha	cepat dan penuh tanggap terhadap pasar maupun konsumen; bisnis lebih terfokus; berorientasi global; lebih berbasis pada pengetahuan; ramping dan nirbatas (<i>borderless</i>); <i>multi sourcing</i> dan aliansi; tergabung dalam jaringan informasi bisnis global.
Proses Teknologi	berbasis pada cabang/agen; tidak terpusat; mengorganisir sendiri; manufaktur di lokasi jual; makin menggunakan teknologi cerdas; adanya standar global (ISO); teknologi baru, aman dan bersih.
Produk	makin ringan namun kuat, bersih, lebih pintar, daur hidup pendek; dapat didaur ulang; komponen bekas dapat dipakai lagi; ramah lingkungan; dimensinya semakin kecil; hemat energi.
Pasar/Konsumen	makin berorientasi pada produk global; kompetitif dalam mutu; harga; purna jual; pelayanan

Gambar 12.1 Tanda Pasar Bebas

(Sumber : Jurnal Kebangsaan Vol. I, No. 2, Juli 2012)

Berdasarkan penjelasan di atas digambarkan bahwa lingkungan bisnis memberikan refleksi terhadap tingkat produksi, dan konsumsi yang akan berimplikasi pada penerimaan dan pengeluaran bisnis.

12.3. Jenis-Jenis Lingkungan Bisnis

Secara umum lingkungan bisnis dapat dibedakan menjadi dua, yaitu : 1) Lingkungan pasar (*market environment*) adalah unsur-unsur dalam lingkungan pasar yang berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan seperti langganan, bahan mentah, para pekerja, perusahaan lain; sedangkan 2) lingkungan bukan pasar (*market non environment*) adalah lingkungan yang berkaitan dengan unsur kegiatan ekonomi secara keseluruhan, peraturan/undang-undangan negara dan pengaplikasiannya, kestabilan pemerintahan/politik, faktor sosial dan budaya masyarakat, organisasi perburuhan, serta situasi dan perkembangan ekonomi global, ataupun gangguan ekonomi akibat bencana.

Selain hal tersebut lingkungan bisnis juga bisa dikategorikan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan bisnis yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri seperti karyawan, manajemen, dan pemilik. Sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan bisnis yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan khusus terdiri dari konsumen, pemasok, dan pesaing. Sedangkan lingkungan umum meliputi lingkungan industri, lingkungan ekonomi, dan lingkungan global. Lingkungan global yang dimaksud pada bagian ini adalah perusahaan yang berkecimpung dalam bisnis di negara asing atau bisnis internasional. Seluruh aspek jenis-jenis lingkungan menjadi acuan untuk menentukan kebijakan efektif dalam

perusahaan dengan menitikberatkan pada aspek besarnya peluang bisnis.

12.4. Strategi Menghadapi Lingkungan Global

Menghadapi era perubahan lingkungan global yang semakin cepat seperti adanya *knowledge-driven business* atau organisasi perusahaan berbasis pengetahuan, adanya peningkatan peran konsumen akhir dalam proses pengembangan produk, serta semakin pentingnya informasi dan teknologi dalam proses komunikasi baik intern maupun intra perusahaan, menjadi pemicu perusahaan untuk menciptakan strategi dan inovasi dalam menghadapi perkembangan lingkungan global.

Pada era saat ini, kemampuan suatu produk dan perusahaan untuk bisa bertahan dan bersaing tergantung pada kapasitas pada perusahaan tersebut untuk mengelola aset intangible, pengetahuan, dan kapabilitas inovasi secara efektif dan efisien pada perusahaan. Selain itu Harrison dan Sullivan (2000) menjelaskan bahwa kesuksesan usaha juga sangat dipengaruhi oleh aktivitas rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari modal yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapat pula peningkatan perusahaan melalui pendekatan organisasi belajar, menurut Peter Senge (1990) yaitu organisasi dimana orang-orang terus mengembangkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang benar-benar diinginkan dengan diberi kebebasan serta terus menerus belajar mempelajari sesuatu secara bersama.

Menurut Taufiqurokhman (2016:121-125) dalam menghadapi era dan lingkungan global maka strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Persaingan global dengan lini yang luas, yaitu strategi bersaing di seluruh dunia dengan memberdayakan sumber keunggulan bersaing dengan diferensiasi produk atau posisi biaya yang rendah;
2. Fokus global, yaitu strategi membidik segmen tertentu dari berbagai industri perusahaan di seluruh dunia. Segmen

- tersebut dapat dipilih apabila rintangan pada persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan dapat dilindungi dari serbuan pesaing global;
3. Fokus nasional, yaitu strategi memanfaatkan perbedaan pasar nasional untuk menciptakan pendekatan yang fokus pada pasar nasional tertentu guna mencapai tujuan Perusahaan;
 4. Ceruk (celah) yang terlindungi yaitu strategi mencari negara-negara yang memiliki pembatasan terhadap suatu produk, serta memberikan tarif yang tinggi selanjutnya memusatkan perhatian pada pendekatan pemerintah di negara tersebut;
 5. Analisa lingkungan eksternal, yaitu lingkungan perusahaan diidentifikasi peluang dan ancamannya, dengan berdasarkan pada lingkungan umum yaitu demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya dan teknologi. Selain lingkungan tersebut terdapat pula lingkungan industri yaitu faktor-faktor yang mengancam masuknya pelaku baru, kekuatan posisi pemasok, ancaman produk pengganti, serta intensitas persaingan;
 6. Analisis lingkungan internal, yaitu mengidentifikasi biaya, tenaga kerja, modal dan bahan baku menjadi efektif. Para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, menggunakan, dan memperhatikan kompetensi inti Perusahaan;
 7. Strategi tingkat bisnis, yaitu strategi mempertimbangkan tindakan yang harus diambil untuk meningkatkan nilai oleh konsumen serta mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi internal dalam pasar suatu produk;
 8. Strategi tingkat perusahaan, yaitu tindakan yang diambil untuk menekan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis/usaha yang ada dalam beberapa industri. Strategi ini berkaitan dengan dua pertanyaan : usaha apa yang harus dipilih dan bagaimana perusahaan harus mengelola seluruh usaha tersebut;
 9. Strategi akuisisi dan restrukturisasi akuisisi adalah transaksi dimana perusahaan membeli perusahaan lain

dengan kepemilikan 100 %, serta menjadikan perusahaan tersebut mendukung portofolio bisnisnya.

10. Strategi internasional, yaitu strategi yang berkaitan dengan penjualan produk kepada pasar diluar domestik, strategi ini memanfaatkan empat peluang penting : potensi peningkatan ukuran pasar; peluang pengembalian investasi yang besar, skala ekonomis, dan pengetahuan serta potensi keunggulan lokasi;
11. Kepemimpinan strategis, yaitu kepemimpinan efektif untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Kepemimpinan ini mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi, mempertahankan fleksibilitas dan memberi wewenang kepada orang lain. Kepemimpinan ini umumnya dilaksanakan oleh manajer bersama tim manajemen puncak.

Fokus strategi lain yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, di antaranya:

1. Meningkatkan mutu SDM, yaitu semua pihak yang berkepentingan dengan bisnis Anda harus meningkatkan kualitas diri dengan meng-*update* ilmu baru setiap harinya;
2. Responsif, yaitu cepat tanggap dan resposif terhadap perubahan yang tiba-tiba dengan melihat peluang baru, dan masalah yang dihadapi perusahaan. Keluhan yang terlambat ditangani akan membuat konsumen beralih ke kompetitor;
3. Upgrade teknologi, yaitu memperhatikan unsur teknologi terbaru atau canggih yang dapat digunakan dalam memproduksi barang atau pemasaran produk secara lebih efektif dan efisien;
4. Meningkatkan akses informasi, yaitu memperluas jaringan dan membangun relasi, serta memperoleh informasi yang mudah dan efektif melalui media elektronik atau media yang relevan.
5. Evaluasi pencapaian target, yaitu evaluasi bisnis atau usaha dilakukan secara berkala agar menciptakan sistem organisasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Danny Saputra, 2021, *Survei BI: 87,5 Persen UMKM Indonesia Terdampak Pandemi Covid-19*, dilihat 13 Agustus 2023, <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210319/9/1370022/survei-bi-875-persen-umkm-indonesia-terdampak-pandemi-covid-19>
- Jeff Madura. 2001, *Introduction to business*, Grasindo, Jakarta.
- Peter M. Senge. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning.* <http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm>
- Ade Priangi, 2012, *Analisis LInkungan Global dalam Persaingan Bisnis Internasional*. Jurnal Kebangsaan Vol.1(2).
- Sanusi, 2021, *Ini Strategi Pemerintah Pulihkan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19*, dilihat 11 Agustus 2023, <https://m.tribunnews.com/bisnis/2021/03/16/ini-strategi-pemerintah-pulihkan-umkm-di-tengah-pandemi-covid-19>
- Taufiqurokhman, 2016, *Manajemen Strategik*. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Uniersitas Prof. Moetopo Beragama.
- Akibat Tsunami, 12 Industri Besar di Aceh Rusak*, Detik Finance.com, dilihat 10 Agustus 2023, <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-292024/akibat-tsunami-12-industri-besar-di-aceh-rusak>

BAB 13

ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh KMT Lasmiatun

13.1. Pendahuluan

Pengenalan Analisis Strategi Manajemen merupakan fondasi penting dalam memahami esensi dan signifikansi analisis dalam pengembangan strategi bisnis. Analisis Strategi Manajemen ini bertujuan untuk memberikan pemahaman lebih lanjut tentang konsep analisis strategi manajemen serta alasan mengapa analisis ini memainkan peran penting dalam mengarahkan perkembangan bisnis yang sukses.

Analisis strategi manajemen dapat diartikan sebagai proses teliti yang dilakukan oleh organisasi untuk mengungkap dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan arah bisnisnya. Ini meliputi evaluasi aspek internal dan eksternal perusahaan yang dapat membentuk dasar perumusan strategi yang efektif. Dengan memahami elemen-elemen ini secara menyeluruh, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan membangun rencana strategi yang lebih kuat. Keberadaan analisis strategi manajemen dalam lingkup pengembangan strategi bisnis sangatlah penting. Melalui analisis yang cermat, organisasi dapat mengidentifikasi peluang yang ada di pasar dan juga mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul. Ini membantu organisasi untuk menyesuaikan rencananya dengan lingkungan yang terus berubah dan memanfaatkan peluang-peluang yang mungkin terlewatkan jika tanpa analisis mendalam.

Dalam garis besar, proses strategi manajemen dapat diidentifikasi menjadi dua jenis, yakni strategi perencanaan dan pelaksanaan strategi. (Tisnawati Sule & Saefullah, 2010). Proses

manajemen strategi melibatkan tiga langkah utama yakni merumuskan strategi, menjalankan strategi, serta mengevaluasi strategi. (David, 2011. Strategi adalah suatu rencana langkah yang menguraikan cara alokasi sumber daya dan kegiatan lainnya guna merespons lingkungan serta mendukung keinginan tujuan organisasi. (Anwar, Muhadjir., 2020:79). Manajemen strategi merupakan proses analisis, pengambilan keputusan, dan langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan guna menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. (Certo, 2010).

Upaya menghadapi kompetisi yang semakin ketat dan dinamika pasar yang tidak pasti, analisis manajemen strategi memberikan panduan yang jelas. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan organisasi internal, serta peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat mengarahkan sumber dayanya dengan lebih bijak dan memaksimalkan potensi keberhasilan. Lebih dari sekadar kumpulan angka dan fakta, analisis strategi manajemen memberikan wawasan mendalam kepada para pengambil keputusan bisnis. Ini memungkinkan dapat membuat pilihan yang berdasarkan pada bukti dan analisis yang mendalam, bukan sekadar perkiraan atau intuisi. Organisasi dapat mengurangi risiko kesalahan strategi dan meningkatkan peluang sukses jangka panjang. Mengembangkan konsep analisis strategi manajemen menjadi suatu landasan yang kuat. Ini membuka pintu ke dunia dalam pengambilan keputusan mana yang didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis. Dengan analisis manajemen strategi, organisasi mampu membentuk strategi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peluang yang ada di sekitarnya.

Untuk dipahami bahwa analisis strategi manajemen lebih menitikberatkan pada proses evaluasi dan pemahaman elemen-elemen yang membentuk dasar pengambilan keputusan strategi, sedangkan analisis manajemen strategi lebih luas dan mencakup semua langkah yang diperlukan untuk merencanakan,

melaksanakan, dan mengelola strategi bisnis secara keseluruhan.

13.2. Pemahaman Lingkungan

Pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal organisasi merupakan elemen kunci dalam pengembangan strategi bisnis yang sukses. Pemahaman lingkungan ini, memungkinkan untuk memahami dunia analisis strategi eksternal manajemen dan bagaimana itu membantu organisasi memahami kerangka kerja makro yang dapat membentuk pola bisnis. Faktor-faktor eksternal organisasi merujuk pada beragam kondisi di luar organisasi yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. (Robbins dan Coulter, 2019). Kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh dari lingkungannya memiliki peran penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Lingkungan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. (Athoillah, 2017). Manajemen strategi merupakan pendekatan terstruktur yang digunakan oleh para manajer puncak untuk mengemban tanggung jawab yang semakin krusial, yaitu menetapkan posisi organisasi dan mempertemukannya dengan lingkungannya dalam cara yang menjamin pencapaian organisasi dan menjaganya dari dampak yang tak terduga. (Rachmat, 2014). Lingkungan eksternal merujuk pada berbagai lembaga atau kekuatan dari luar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yaitu lingkungan khusus (mikro) dan lingkungan umum (makro). (Dwiningrum, 2011)

Analisis strategi manajemen eksternal melibatkan evaluasi komprehensif terhadap faktor-faktor yang beroperasi di luar organisasi, namun memainkan peran penting dalam membentuk keputusan internalnya. Di sinilah pentingnya memahami lingkungan eksternal organisasi dengan cermat. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah analisis PESTEL, yang mencakup aspek-aspek penting: Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Aspek politik dalam analisis

PESTEL mencakup pemahaman tentang kebijakan dan regulasi pemerintah yang dapat mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Faktor ekonomi melibatkan evaluasi kondisi ekonomi global dan lokal serta bagaimana perubahan dalam hal ini dapat memengaruhi permintaan produk atau layanan perusahaan. Sementara itu, aspek sosial melibatkan dukungan tren budaya, nilai, dan preferensi masyarakat yang mungkin mempengaruhi persepsi dan minat terhadap produk atau merek.

Selanjutnya, faktor teknologi adalah komponen penting dalam era digital saat ini. Analisis teknologi membantu organisasi mengidentifikasi peluang inovasi atau ancaman gangguan teknologi yang dapat memengaruhi cara bisnis dijalankan. Aspek lingkungan membahas dampak lingkungan dan keberlanjutan terhadap bisnis, yang semakin menjadi perhatian utama dalam tindakan bisnis yang bertanggung jawab. Terakhir, aspek hukum melibatkan pemahaman tentang regulasi dan undang-undang yang dapat mempengaruhi operasi dan organisasi strategis.

Dengan memahami faktor-faktor ini melalui analisis PESTEL, organisasi dapat mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan tantangan yang perlu diatasi. Ini memungkinkan organisasi untuk membangun strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap lingkungan eksternal yang selalu berubah. Dengan kata lain, analisis strategi manajemen eksternal melalui PESTEL memberikan alat dengan sudut pandang yang luas dan informasi yang terperinci.

Dalam substansinya, begitu pentingnya analisis strategi eksternal manajemen dan mengenalkan pada alat analisis PESTEL yang dapat digunakan. Ini membantu bahwa untuk menciptakan strategi yang efektif, pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal adalah langkah awal yang tidak bisa dihindarkan.

13.3. Analisis Internal

Analisis Internal dalam bidang strategi manajemen adalah pilar penting yang memberikan pandangan mendalam ke dalam

esensi organisasi itu sendiri. Pada bagian ini, disampaikan proses kritik yang melibatkan pengkajian menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi internal, serta evaluasi terhadap sumber daya dan kapabilitas yang mungkin menjadi kebijakan dalam penerapan strategi. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa evaluasi internal dan eksternal perusahaan dapat memberikan arahan dalam menerapkan strategi bisnis guna mencapai tujuan perusahaan dengan efektif. (O'Regan, Martin, & Galleary, 2008).

Ringkasan Analisis Strategi Eksternal (EFAS) adalah suatu metode evaluasi yang mengungkap situasi eksternal perusahaan dengan maksud untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan. (Rangkuti, 2015). Setelah mengidentifikasi elemen-elemen strategi internal perusahaan, tabel IFAS (Ringkasan Analisis Faktor Strategi Internal) akan dibuat untuk menggambarkan faktor-faktor strategi internal tersebut dengan melemahkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. (Rangkuti, 2015)

Analisis internal seperti mengintip ke dalam organisasi DNA. Ini melibatkan keterlibatan dan pemahaman mendalam tentang kekuatan yang membedakan organisasi dari pesaingnya. Kekuatan ini bisa berupa keunggulan kompetitif, keahlian khusus, atau aset berharga yang dapat memberikan keunggulan unik. Dengan mengenali kekuatan-kekuatan ini, organisasi dapat mengarahkan strateginya untuk memaksimalkan penggunaannya. Pengenalan terhadap kelemahan internal. Analisis ini meliputi dukungan area-area di organisasi mana yang mungkin kurang mendukung atau memiliki keterbatasan. Mengetahui kelemahan ini adalah langkah pertama untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Ini juga dapat menghindarkan organisasi dari menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam strategi yang tidak sesuai dengan kapabilitasnya.

Analisis internal dapat pula meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang tersedia di dalam organisasi. Ini mungkin mencakup aset fisik, sumber daya manusia, teknologi, dan

keahlian intelektual. Pemahaman yang mendalam tentang sumber daya ini merupakan landasan bagi pengembangan strategi yang memadai. Organisasi dapat mengalokasikan sumber daya yang sesuai dengan rencana strateginya, menghindari perpecahan dan pemborosan.

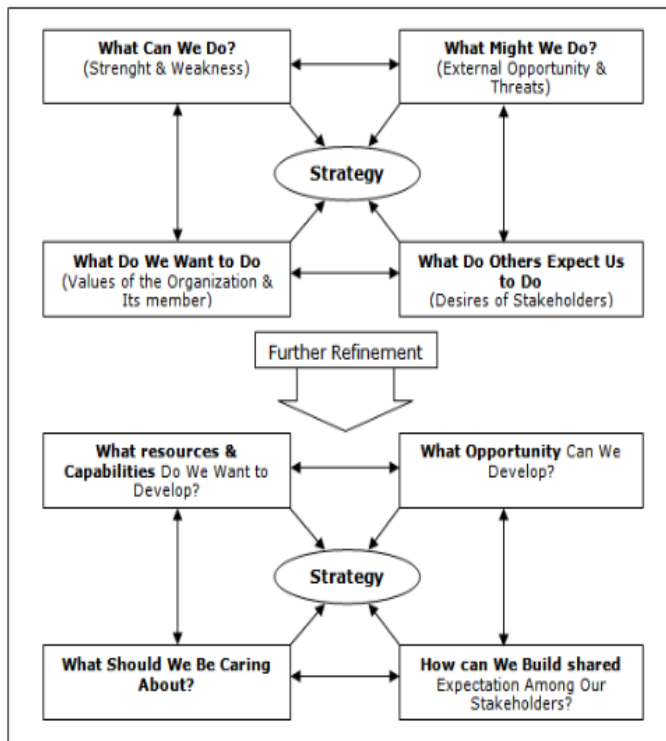
Evaluasi kapabilitas organisasi dalam analisis internal adalah seperti mengidentifikasi alat dalam kotak peralatan organisasi. Kapabilitas ini adalah kemampuan unik yang membantu organisasi menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai tujuannya. Dengan mengenali kapabilitas-kapabilitas ini, organisasi dapat menggarap potensi yang tersembunyi dan merancang strategi yang mengandalkan keahlian internal yang kuat. Memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana analisis internal merupakan langkah penting dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, serta sumber daya dan kapabilitas risiko internal, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah yang cerdas, menghindari yang tidak perlu, dan memaksimalkan peluang untuk sukses dalam jangka panjang.

13.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT telah muncul sebagai alat penting dalam manajemen strategi, memungkinkan organisasi untuk mengungkap kompleksitas lingkungan bisnis dengan cara yang sistematis dan terarah. Dalam bagian ini, diberikan pemahaman tentang konsep analisis SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) dan bagaimana alat ini menjadi jembatan yang kuat antara analisis internal dan eksternal dalam proses perumusan strategi. Penganalisisan SWOT adalah evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang mempengaruhi suatu perusahaan. (Kottler P. Armstrong G, 2008). Analisis SWOT adalah proses pengenalan faktor-faktor yang berbeda secara terstruktur untuk mengembangkan rencana strategi organisasi. Pendekatan analisis SWOT mengambil dasar pada pola pikir yang mendorong pemanfaatan penuh kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta

mengurangi jalur kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) secara seimbang. (Rangkuti, 2016).

Pendekatan SWOT merupakan teknik perencanaan strategi yang diterapkan untuk menilai keadaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi. (Marginingsih, 2019). Analisis SWOT merupakan teknik evaluasi yang paling umum diterapkan ketika menghadapi transformasi yang konstan dalam lingkungan internal dan eksternal. Transformasi di lingkungan eksternal membantu dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang umumnya tidak terkendali. Sementara transformasi di lingkungan internal membantu mengenali kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. (Wandrial, Son. 2011:628)



Gambar 13.1 Model Awal Analisis SWOT

(Sumber: Wandrial, Son. 2011:628)

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
	Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 13.2 Model SWOT Matrik

(Sumber: Wandrial, Son. 2011:629)

Analisis SWOT adalah seperti bingkai yang menggabungkan sudut pandang internal dan eksternal organisasi. Ini dimulai dengan mengidentifikasi kekuatan internal - aspek-aspek positif yang membedakan organisasi dari yang lain. Ini bisa berupa keahlian khusus, aset unik, atau kapabilitas yang luar biasa. Selanjutnya, kelemahan internal harus diketahui. Ini adalah bagian-bagian di mana organisasi mungkin mengalami hambatan atau keterbatasan. Dengan penggunaan analisis SWOT, organisasi dapat memahami dengan lebih baik bagaimana posisinya dalam ekosistem bisnis yang dinamis. Alat ini tidak hanya membantu dalam merumuskan strategi, tetapi juga dalam mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan atau perubahan. Selanjutnya, langkah-langkah lanjutan yang diambil setelah analisis SWOT dapat membantu organisasi menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang.

Setelah melakukan analisis SWOT, langkah penting berikutnya adalah pengembangan strategi yang sesuai. Keunggulan alat ini terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber, memungkinkan organisasi merumuskan strategi yang seimbang dan terinformasi secara baik. Strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat mengoptimalkan kekuatan internal untuk menangkap peluang yang teridentifikasi dan mengatasi kelemahan serta mengatasi ancaman yang ada.

Analisis SWOT juga dapat berfungsi sebagai dasar bagi organisasi untuk mengkaji dan menentukan prioritas. Dalam menghadapi sejumlah faktor internal dan eksternal, penting untuk mengidentifikasi bagian mana yang harus diberi perhatian lebih lanjut dan di mana sumber daya harus dipisahkan. Ini membantu organisasi menjaga keseimbangan antara pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang serta menghindari pemborosan. Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, analisis SWOT juga tidak berhenti pada tahap awal perumusan strategi. Namun, harus diperbarui secara berkala. Lingkungan bisnis yang selalu berubah dapat membawa perubahan pada dinamika internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, revisi dan pembaruan analisis SWOT membantu organisasi tetap responsif dan relevan dalam menghadapi perubahan pasar.

Analisis SWOT adalah pilar penting dalam pengembangan strategi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, organisasi dapat mengambil tindakan yang berdasarkan bukti dan informasi yang mendalam. Dengan cara ini, analisis SWOT memainkan peran penting dalam membantu organisasi menjalankan bisnis dengan bijak dan berdaya saing.

13.5. Pemilihan Strategi

Dalam langkah penting menuju pengembangan strategi bisnis yang sukses, pemilihan strategi memainkan peran sentral dalam membimbing organisasi melalui berbagai pendekatan yang dapat diambil. Ini melibatkan penyelidikan mendalam

tentang berbagai pilihan strategi, seperti pertumbuhan, diversifikasi, diferensiasi, dan keunggulan biaya. Tingkat pertumbuhan yang cepat dan evolusi yang terus berubah dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat, mengharuskan setiap individu yang beroperasi dalam bisnis memiliki kemampuan adaptasi. Adaptasi ini dalam dunia bisnis bergantung pada keberadaan strategi perencanaan yang efektif. (Rukka, 2011). Maksud dari penyelesaian rencana bisnis ini adalah untuk memastikan bahwa operasi bisnis memberikan keuntungan dan nilai kepada mereka yang terlibat, menyediakan sumber daya yang cukup untuk menjalankan kegiatan, serta memastikan kelanjutan usahanya dalam jangka panjang. (Nelke, 2012).

Lebih dari itu, rencana yang dirancang dalam suatu strategi perlu diterapkan ketika mengembangkan bisnis. Proses pengembangan bisnis yang efisien dapat dicapai ketika rencana strategi dibuat dengan perencanaan yang cermat. (Yusanto & Widjajakusuma, 2003). Penilaian terhadap strategi harus dijalankan saat menerapkan rencana strategi dalam operasional bisnis, sehingga para pelaku usaha dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. (Rukka, 2011). Dalam situasi ini, akan dimiliki kapabilitas untuk mempertahankan bisnis, sehingga usaha tersebut mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama. (Kartika, 2021).

Pemilihan strategi adalah tentang penentuan arah yang akan diambil oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Berbagai pendekatan yang tersedia membantu organisasi dalam merancang rencana yang sesuai dengan posisinya dalam pasar dan tujuan jangka panjang. Strategi pertumbuhan adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan skala dan ukuran bisnis. Ini dapat melibatkan perluasan ke pasar yang ada atau memasuki pasar baru. Pertumbuhan ini mungkin dicapai melalui pengembangan produk, ekspansi geografis, atau akuisisi. Namun, strategi pertumbuhan juga dapat membawa risiko, seperti pengeluaran yang signifikan dan persaingan yang lebih kuat.

Diversifikasi adalah pendekatan yang melibatkan ekspansi ke bisnis yang berbeda atau industri yang belum dijelajahi sebelumnya. Ini dapat membantu organisasi mengurangi risiko dengan menghadapi kebebasan dalam satu pasar dengan kehadiran di beberapa pasar yang berbeda. Namun, diversifikasi juga memerlukan pemahaman mendalam tentang pasar dan industri baru yang mungkin berbeda dari yang sudah dikenal. Melalui pemilihan strategi, organisasi dapat merumuskan rencana tindakan yang akan membawa organisasi lebih dekat ke arah tujuan bisnis. Setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta mempertimbangkan berbagai pendekatan strategi, langkah berikutnya adalah merancang rencana yang sesuai dengan visi jangka panjang organisasi.

Pemilihan strategi juga berhubungan erat dengan daya yang bersaing di pasar. Organisasi harus mempertimbangkan bagaimana pendekatan yang dapat dipilih akan membedakan dari pesaing. Ini bisa melalui inovasi produk, layanan pelanggan yang unggul, harga yang kompetitif, atau faktor kombinasi lainnya. Dalam pengambilan keputusan ini, organisasi perlu memastikan bahwa strategi yang mereka pilih dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan.

Selanjutnya, strategi implementasi adalah langkah kunci. Setelah strategi dipilih, organisasi perlu mengembangkan rencana tindakan yang terinci untuk mengubah konsep strategi menjadi tindakan nyata. Ini melibatkan alokasi sumber daya, tim pengembangan yang kompeten, dan pengawasan yang efektif. Menambahkan dan komunikasi internal yang kuat juga penting untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami perannya dalam menjalankan strategi. Pemilihan strategi bukanlah tindakan satu kali. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi harus mampu mengadaptasi dan menyesuaikan strateginya. Evaluasi dan pembaruan berkala diperlukan untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif. Dengan memantau perkembangan pasar dan kinerja bisnis, organisasi dapat mengambil langkah-langkah perbaikan

yang diperlukan atau bahkan mengubah arah strategi jika diperlukan.

Pada intinya, bagaimana memilih strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi. Ini juga mengingatkan bahwa strategi bukanlah dokumen yang dibiarkan mengendap, tetapi rencana aksi yang harus dinamis dan berkelanjutan. Dengan pemilihan dan penerapan strategi yang bijaksana, organisasi dapat meraih keunggulan kompetitif, menghadapi perubahan pasar dengan percaya diri, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

13.6. Implementasi dan Pengendalian

Pengendalian sistem manajemen adalah rangkaian langkah dan kegiatan yang berlangsung di seluruh operasi organisasi dan berjalan secara kontinu. (Sumarsan, 2013). Sebelum menjalankan operasi, organisasi perlu merancang strategi dan pengaturan prosedur, di mana manajemen memerlukan sistem dalam perusahaan untuk mengarahkan bagaimana strategi dijalankan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. (Chandra, 2017)

Pengaturan dan pemantauan adalah elemen mendasar dari tahapan perencanaan. Untuk merumuskan dan mencapai tujuan organisasi, diperlukan pembuatan dan pelaksanaan rencana strategi yang merupakan tahap perencanaan jangka panjang. (Haq, 2014). Manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa strategi dan rencana organisasi yang telah dibentuk dapat dijalankan serta disesuaikan ketika situasi berubah. Ini merupakan esensi dari sistem pengendalian manajemen, atau yang biasa disebut SPM. (Merchant & Van der Stede, 2014)

Implementasi dan pengendalian dalam analisis strategi manajemen mengungkapkan bahwa kesuksesan sebuah strategi tidak hanya tergantung pada tahap perencanaan yang cermat, tetapi juga pada bagaimana strategi tersebut dijalankan dan diawasi dalam praktiknya. Bagian ini akan membimbing pembaca melalui pentingnya melampaui perencanaan dan menghadapi tantangan implementasi serta menjaga kendali

yang efektif. Implementasi strategi adalah tahapan tindakan yang memungkinkan visi strategi diubah menjadi realitas. Ini melibatkan mengalokasikan sumber daya, mengembangkan rencana tindakan yang terinci, dan melibatkan semua level dalam menjalankan strategi organisasi. Tanpa implementasi yang baik, rencana strategi hanya akan menjadi dokumen tanpa dampak nyata.

Penting untuk menyadari bahwa strategi implementasi sering kali melibatkan perubahan dalam organisasi. Mungkin ada kebutuhan untuk memodifikasi struktur organisasi, mengalokasikan peran dan tanggung jawab baru, atau menggugah budaya yang mendukung keinginan tujuan strategi. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan dukungan yang kuat dari manajemen puncak sangatlah penting dalam mengatasi resistensi perubahan. Namun, penerapannya saja tidak cukup. Pengendalian juga merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa strategi dijalankan sesuai dengan rencana. Pengendalian mencakup pemantauan kinerja, penilaian terhadap tujuan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi potensi permasalahan atau pergeseran yang tidak diinginkan sejak awal.

Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, pengendalian juga membantu organisasi untuk tetap responsif terhadap perubahan. Melalui pelatihan yang berkelanjutan, organisasi dapat mengidentifikasi tren baru, perubahan kebutuhan pelanggan, atau persaingan yang berubah. Ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strateginya sesuai dengan perubahan pasar. Pentingnya menjalankan strategi dengan sukses dan menjaga kendali yang efektif. Implementasi dan pengendalian melengkapi proses analisis strategi manajemen dengan mengubah rencana menjadi aksi yang nyata, memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuan dengan stabilitas dan ketepatan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat meraih hasil yang diharapkan,

beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, dan menjaga daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

13.7. Teknik Analisis Lebih Lanjut

Teknik analisis lebih lanjut merupakan penyelidikan lebih mendalam tentang alat dan teknik yang memperkaya pemahaman organisasi tentang lingkungan bisnis. Melalui sejumlah teknik analisis yang kuat dalam manajemen strategi, termasuk analisis Five Forces Porter, analisis Value Chain, dan analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization). Analisis Lima Kekuatan (*Five Force Analysis*) digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal suatu perusahaan berdasarkan persaingan antara perusahaan sejenis, potensi ancaman dari pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan pembeli yang menawar tawar-menawar, dan pengaruh pembeli yang menawar tawar-menawar yang mempengaruhi dua aspek dalam bisnis tersebut. (Porter, 1976)

Analisis Five Forces Porter adalah alat yang kuat untuk mengevaluasi daya tarik dan potensi keuntungan dalam suatu industri. Ini melibatkan keterlibatan lima kekuatan yang mempengaruhi struktur dan intensitas persaingan: ancaman dari pesaing yang ada, ancaman dari produk atau layanan pengganti, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, kekuatan tawar-menawar dari pembeli, dan ancaman dari potensi pesaing baru. Analisis ini membantu organisasi memahami posisi relatif mereka dalam pasar dan mengambil langkah-langkah untuk menghadapi persaingan yang keras.

Konsep *Value Chain* atau Rangkaian Nilai yang dikemukakan oleh Elst, dkk., (2003) berasal dari gagasan ME Porter pada tahun 1985, mengenai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Pendekatan *Value Chain* yang diuraikan oleh Eisner dan Ketchen, (2009); Hitt, dkk., (2005); serta Kuncoro, (2006), merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi potensi perusahaan, manfaat, dan kesuksesan dari rangkaian aktivitas dalam perusahaan atau dalam sektor manufaktur.

Analisis Value Chain adalah alat yang membantu organisasi mengidentifikasi aktivitas-aktivitas utama yang menciptakan nilai tambah dalam bisnis. Ini melibatkan proses bisnis dari hulu ke hilir dan mengidentifikasi bagian-bagian yang memberikan keuntungan kompetitif. Analisis ini membantu organisasi mengoptimalkan proses bisnis, mengidentifikasi efisiensi bidang bagian, dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi atau diferensiasi.

Analisis VRIO dimanfaatkan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sebagai aset yang bisa menjadi kelebihan atau kekurangan, serta untuk menilai potensi yang relevan dalam meraih keunggulan dalam persaingan. (Barney, 2007). Analisis VRIO adalah pendekatan yang membantu organisasi mengevaluasi keunggulan kompetitif potensi dari sumber daya dan kapabilitas internal. Ini melibatkan pertanyaan apakah sumber daya atau kapabilitas tersebut memiliki nilai, apakah langka atau jarang dimiliki oleh pesaing, apakah sulit untuk ditiru, dan apakah organisasi mampu mengorganisasikannya secara efektif. Analisis ini membantu organisasi mengidentifikasi keunggulan yang dapat menjadi landasan bagi strateginya.

Melalui teknik analisis ini, organisasi mendapatkan pemahaman tentang berbagai aspek lingkungan bisnis. Dapat memahami bagaimana alat-alat ini dapat diaplikasikan dalam situasi nyata, membimbing penggunaan yang tepat untuk sembilan strategi pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan teknik analisis ini dalam proses strategi manajemen, organisasi dapat memperkuat pemahamannya tentang pasar, keunggulan kompetitif, dan peluang pertumbuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Muhadjir. 2020. *Manajemen Strategik Daya Saing dan Globalisasi*. Banyumas: Sasanti Institute.
- Athoillah, H. M. Anton. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia
- Barney, J.B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage, 3rd edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Certo, S. & Peter, J., 2010. *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Chandra, R. 2017. *Penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada PT. Indojoya Agri Nusa*. Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis, 8(1), 619–633.
- David, F. R. 2011. *Strategic Management: Manajemen Strategis: Konsep (Buku-1; Edisi-12)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dwiningrum, Siti Irene Astuti. 2011. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Eisner, A.B. dan Ketchen, D.J.J. 2009. *Strategy : 2008-2009*, New York: McGraw-Hill.
- Elst, M., Have, S., Have, W. dan Stevens, F. 2003. *Key Management Models*, Great Britain: FT Press.
- Haq, A. 2014. *Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi*. Jurnal Intekna: Informasi Teknik Dan Niaga, 14(2).
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. dan Ireland, D. R. 2005. *Startegic Management: Competitveness & Globalization (Consepts & Cases) 6th edition*. American: Thomson Corporation.
- Kartika, A. R. D. 2021. *Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Pada UMKM Kuliner Bakso Karang*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB, 9(2), Article 2.

<https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/7343>

- Kotler P., G.A. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro M. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jogja: Erlangga
- Marginingsih, R. 2019. *Analisis SWOT Technology Financial (FinTech) Terhadap Industri Perbankan*. Cakrawala: Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika 19 (1), 55-60.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. 2014. *Sistem pengendalian manajemen: pengukuran, Kinerja, Evaluasi, dan Insentif*. Pearson/Salemba Empat.
- Nelke, M. 2012. *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*. Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1533/9781780632971>
- O'Regan, N., Martin, A., & Galleary, D. 2008. *Leaders, Loungers, Laggards The Strategic Planning Environment Performance Relationship Revisit in Manufacturing SME*. Journal of Manufacturing Technology Management, 6-21.
- Porter, M. E. 1976. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, Vol.57, No.2, pp.142- 167.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Rangkuti, F. 2015. *Personal SWOT Analysis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. 2016. *Teknik Membedah Kasus Bisnis ANALISIS SWOT(edisi ke-22)*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary., Fernandez, Agna. 2019. *Management*. India: Pearson

- Rukka, M. R. 2011. *Buku Ajar Kewirausahaan 1*. Makassar: Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanuddin.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi Dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks.
- Tisnawati Sule, E., & Saefullah, K. 2010. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Wandrial, Son. 2011. *Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan konsep 'Resource-Based View Of The Firm' dengan Kerangka VRIO*. Binus Business Review Vol. 2 No. 2 November 2011: 627-637
- Yusanto, M. I., & Widjajakusuma, M. K. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah (1 ed.)*. Khairul Bayaan

BIODATA PENULIS



Dr. Maria Theresia Tulusan,SE.,MSi
Dosen Program Studi Manajemen
Universitas Trinita

Penulis lahir di Kotamobagu tanggal 24 September 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Dumoga Kotamobagu dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ilmu Perencanaan dan Pembangunan Wilayah di Universitas Sam Ratulangi Manado serta melanjutkan S3 Jurusan Ilmu Lingkungan di Universitas Brawijaya Malang. Pengalaman penulis membuat Jurnal Ilmiah/ISSN yang berjudul: Strategi Pengembangan Investasi di Daerah Sulut & Prospek Pengembangan Itik Petelur di Desa Mopuya Selatan Kecamatan Dumoga Kabupaten Bolaang Mongondow serta penulis membuat Jurnal Internasional/Thomson yang berjudul: Study of traditional markets in Kotamobagu: case study of the Kotamobagu harmonius market and Journal International: Traditionl environment friendly market waste management model (study in Manado city).

BIODATA PENULIS



Merry Julia Jamilah Langi, SE., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas IPTEK & Keguruan

Penulis lahir di Motoling tanggal 17 Juli 1975. Penulis adalah dosen DPK pada LLDIKTI XVI yang ditugaskan pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK & Keguruan, Universitas Trinita. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Program Studi Pengelolaan dan Sumberdaya Pembangunan Universitas Sam Ratulangi. Pengalaman menulis jurnal berISSN berjudul: Analisis pemasaran durian di Kawasan boulevard Manado(Mart'2023).

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis/owner/pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur

berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih/coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM/Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur/Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional

BIODATA PENULIS



Dr.Ir. Yusro Hakimah, MM

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti

Penulis lahir di Palembang tanggal 12 November 1964 dari ayah bernama H. Zainal Abidin dan Ibu bernama Hj. Yohanis. Penulis merupakan anak ke dua dari tujuh bersaudara. Pada tanggal 02 Pebruari 1992 menikah dengan H. Agus Hazrul dan dikaruniai tiga orang anak dan dua cucu.

Penulis memulai karir pertama kali sebagai guru SMP-SMA Dewantara dan Bina Karya Plaju tahun 1987-1991. Tahun 1991 sampai sekarang (2023) menjadi dosen tetap di Universitas Tridinanti. Pada tahun 1998-2002 menjabat sekretaris DIII Teknik Elektronika, Tahun 2002-2004 menjabat sekretaris DIII Teknik Telekomunikasi dan Tahun 2004-2009 menjabat sekretaris Teknik Elektro. Pada Tahun 1994-1998 Kepala Lab. Pengukuran Tenaga Listrik dan pada tahun 1998-2018 kepala lab. Rangkaian Listrik

Selain menjadi dosen, penulis tahun 2004-2013 menjabat sebagai Direktur CV Berita Jaya dan tahun 2009-2018 sebagai penanggung jawab Teknik CV. Linggau Putra di lubung linggau sumatera selatan dan tahun 2021 sampai sekarang 2023 sebagai penanggung jawab wirausaha sewa kebaya, jas Humaiiii dan sewa kebaya, jas Palembang,yusro .

BIODATA PENULIS



Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu.

Riwayat pendidikan formal penulis, yaitu; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/ Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI. (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2). Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah

Propinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (H. Rosihan Arsyad); 3).Terbaik Pertama PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (Ir. Syahrial Oesman, M.M.); 4). Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI. (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI. (Joko Widodo).

Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional yang dapat diunduh di Google Scholar melalui link berikut ini:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai penulis di Media Kompasiana, dengan link berikut ini:

<https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>

BIODATA PENULIS



Taswin, SKM.,M.Kes

Dosen Program Studi Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Dayanu
Ikhsanuddin

Penulis lahir di Parepare, Sulawesi Selatan pada tanggal 14 Juni 1984. Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Dayanu Ikhsanuddin di Baubau. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan di STIK Tamalatea Makassar tahun 2007 dan melanjutkan S2 pada Konsentrasi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin. Selain aktif pada kegiatan tri dharma perguruan tinggi, juga aktif pada publikasi hasil penelitian pada jurnal nasional terakreditasi, penulis juga aktif dalam menulis buku. Buku ini merupakan buku ke-8 (delapan) yang telah ditulis oleh penulis.

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., MM
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945
Universitas Diponegoro

Penulis lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Buku-buku ber ISBN dan HAKI: Saluran Distribusi; Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya; Underreporting Of Time; Jual Beli Online; Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis; Etika Bisnis dalam Berwirausaha; Inovasi Kreatif Furniture; Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran; Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis; PPh Pasal 4 Ayat 2; Siklus Hidup Produk; Proses Bisnis dalam Manajemen Hubungan Pelanggan; Membangun Kinerja Pemasaran; Mengelola Jasa; Perilaku Konsumen; Manajemen Strategi Bidang Pemasaran; Strategi Ritel; Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran; Elemen-Elemen Bauran Pasar; Dasar-dasar Riset Pemasaran; Customer Service; Kebijakan Promosi; Memahami Tax panning; Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan; Manajemen Informasi; Manajemen Strategik dan manajemen Kewirausahaan; Manajemen Arus kas; Pemajakan Atas Laba Perusahaan

Pelayaran dan Penerbangan Internasional; Strategi Mengelola Konflik; Pemasaran dan Perencanaan Strategi; Mengelola Pemasaran dan Produksi dalam Bisnis; Kebijakan harga; Fungsi dan Tujuan Manajemen Perkantoran; Prinsip Manajemen Risiko; Marketing Sosial; Kepuasan Pelanggan; Manajemen Merk; Desain dan Kemasan Produk; Konsep Pemasaran; Pemasaran dan Penjualan; Manajemen Pemasaran Bank; Strategi Pemasaran Global; Strategi Pemasaran Digital; Konsep Pemasaran Jasa Pendidikan; Strategi Produk; Manajemen Risiko Pasar; Teori Komunikasi dalam Bisnis; Implementasi Manajemen Strategi di Lembaga Pendidikan; Penghindaran pajak, Shifting, Incidence; Metode Penentuan Populasi dan sampel Riset Pemasaran; Hakikat Kualitas atau Mutu Produk; Model Manajemen Reputasi Perusahaan; Targeting; Menciptakan Nilai, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan; Manajemen Proses; Inovasi Pemasaran; Identifikasi peluang Bisnis Teknologi; Inovasi dan Strategi Bisnis; Inovasi dan Strategi Bisnis; Analisis Tren pasar; Analisis dan Pengukuran Kinerja Pemasaran Digital; Social Media marketing; Menentukan Tujuan kampanye; Teori-Teori yang Mendasari Komunikasi Pemasaran.

BIODATA PENULIS



Amtai Alaslan, S.IP.,M.Si.

Fakultas Ilmu Sosial Humaniora
Universitas Lelemuku Saumlaki

Penulis dengan sapaan akrab Bung Allan, Lahir di Latdalam Pada tanggal 18 Juni 1985. Lulus Sarjana Ilmu Pemerintahan (S.IP) dari STPMD "APMD" Yogyakarta Tahun 2008. Mendapatkan gelar Master Ilmu Pemerintahan (M.Si) dari Program Pasca Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Alamater yang sama Tahun 2011. Penulis sudah menjadi dosen tetap sejak tahun 2008 hingga sekarang dan saat ini dipercayakan untuk menduduki jabatan sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial Humaniora Universitas Lelemuku Saumlaki (UNLESA) priode 2023-2026. Penulis telah menerbitkan beberapa buku antara lain FORMULASI KEBIJAKAN PUBLIK: Studi Relokasi Pasar tahun 2021, Buku Metode Penelitian Kualitataif dan Buku Metode Penelitian Ilmu Sosial tahun 2022, Kemudian Buku Etika Bisnis, Kebijakan Publik: Teori, Formulasi dan Aplikasi, Manajemen Strategis, Manajemen Sektor Publik, Birokrasi Indonesia dan Konsep Penelitian Kualitatif tahun 2023. Selain itu Penulis juga aktif dalam menulis dan mempublikasikan arikel ilmiah pada berbagai jurnal nasional yang terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Dr. Abdurohim, SE, MM.

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan.

Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat.

Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 84 buah *Book Chapter*, dan 3 buku Penulis tunggal. *E-Commerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer

Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0). Perencanaan & Simulasi Bisnis, Manajemen Strategi, *Business Sustainability*, *eCommerce*, Mencari wajah pembangunan di Indonesia, *Business Intelligence*, *Digital Economy e Government*, Analisa Laporan Keuangan, Metode Penelitian Kualitatif, Pengantar Manajemen, Manajemen Konflik, Sistem Transaksi Keuangan, Kebijakan Perpajakan di Indonesia,. Keuangan Daerah (Perencanaan & Anggaran Daerah), Konsep dasar Akuntansi, *Financial Technology*, HRM: Perencanaan & Rekrutmen SDM

Telah mengikuti pendidikan/Lulus: Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).

Bersertifikat Dosen Profesional (Serdos), Telah mengikuti pendidikan/Lulus Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs), Bersertifikat Dosen Profesional (Serdos)

Anggota: *Project Management Office* Indonesia (POPI)

Email: Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Tien Yustini, S.E.,M.Si.,CIRR.,CLMA

Dosen Program Studi Manajemen Program Magister
Universitas Indo Global Mandiri Palembang

Penulis lahir di Palembang tanggal 28 April 1970 dari ayah yang bernama Muhammad Yusuf Denin (alm) dan Ibunda Halimah binti Abdul Roni (Alm). Menikah dengan H. Abdul Kadir Jailani.,SE dan dikarunia 3 orang putri dan 1 putra (Atika Yusni Ferdina.SE.,ST.M.B.A ; Atidira Dwi Hanani.,S.K.M.,M.K.M ; Putra Anugrah Mahesa dan Cahya Azzahra Brilliani

Penulis adalah dosen tetap pada Dosen Program Studi Manajemen Program Magister Universitas Indo Global Mandiri Palembang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. melanjutkan S2 pada Prodi Ilmu Ekonomi Pasca Sarjana Universitas Sriwijaya. S3 pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sriwijaya Penulis menekuni bidang Menulis.. Dan Doktor Ilmu Manajemen pada Pascasarjana Universitas Sriwijaya.

BIODATA PENULIS:



Wahyuddin, S.Farm.,M.MKes
Dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Dayanu Ikhsanuddin

Wahyuddin lahir di Kota Baubau Sulawesi Tenggara, pada tanggal 17 Februari 1984. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah di Kota Baubau, Pada tahun 2002 melanjutkan studi S1 pada Program Studi Farmasi di Universitas Muslim Indonesia. Pendidikan S2 ditempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Malang pada Program Studi Manajemen Kesehatan dan lulus pada tahun 2009. Tahun 2010 menjadi Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Dayanu Ikhsanuddin Baubau.

BIODATA PENULIS



Rezky Amalia Hamka, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Ujung Pandang tanggal 2 Mei 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen FE UNM dan melanjutkan S2 pada Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia. Penulis saat ini aktif menjadi dosen tetap di Universitas Negeri Makassar serta tutor tutorial online Universitas Terbuka. Serta aktif pada agenda sosial sebagai konsultan manajemen sekolah TK-SD Nur Miyazaki Islamic Character School. Penulis kini telah menghasilkan 5 buku yaitu Rememberance, Untaian Selaksa Cinta, Perilaku Organisasi, Tinjauan Hubungan Manajemen Risiko dan Asuransi, dan Manajemen Pemasaran. Email : rezky.amalia.hamka@unm.ac.id