



MANAJEMEN YANG BAIK DALAM STRATEGI BISNIS

Penulis :

Sri Adrianti Muin

Hardianti Pertiwi

Wanti Fitrianti

Dely Indah Sari

I Made Sondra Wijaya

ISBN 978-623-125-483-2



9

786231

254832

MANAJEMEN YANG BAIK DALAM STRATEGI BISNIS

**Sri Adrianti Muin
Hardianti Pertiwi
Wanti Fitrianti
Dely Indah Sari
I Made Sondra Wijaya**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN YANG BAIK DALAM STRATEGI BISNIS

Penulis :

Sri Adrianti Muin
Hardianti Pertiwi
Wanti Fitrianti
Dely Indah Sari
I Made Sondra Wijaya

ISBN : 978-623-125-483-2

Editor : Mila Sari, S.ST, M.Si

Penyunting : Rantika Maida Sahara, S.Tr.Kes

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

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, November 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Manajemen Yang Baik Dalam Strategi Bisnis ini.

Buku ini membahas Dasar-Dasar Manajemen Dan Kewirausahaan, Perencanaan Bisnis, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, November 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	
BAB 1 DASAR-DASAR MANAJEMEN DAN	
KEWIRAUSAHAAN	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Manajemen	2
1.2.1 Perencanaan (<i>Planning</i>)	3
1.2.2 Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	3
1.2.3 Kepemimpinan (<i>Leading</i>).....	4
1.2.4 Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	4
1.3 Pengertian Manajer	5
1.4 Manajemen dan Kewirausahaan	7
1.4.1 Pengertian Kewirausahaan	8
1.4.2 Penerapan Prinsip Manajemen dalam Kewirausahaan.....	9
DAFTAR PUSTAKA.....	10
BAB 2 PERENCANAAN BISNIS	13
2.1 Pengertian Perencanaan Bisnis	13
2.2 Tujuan Perencanaan Bisnis.....	13
2.3 Berbagai Jenis Rencana Bisnis.....	14
2.4 Beberapa Bagian Penting Untuk Membuat Perencanaan Bisnis.....	15
2.5 Cara Membuat Perencanaan Bisnis.....	17
2.6 Contoh Perencanaan Bisnis	18
DAFTAR PUSTAKA.....	24
BAB 3 MANAJEMEN PEMASARAN	25
3.1 Pengantar	25
3.2 Praktik Evolusi Konsep Pemasaran: Konsep Produksi menuju Konsep Keberlanjutan	27
3.2.1 Konsep Produksi.....	27
3.2.2 Konsep Produk	27
3.2.3 Konsep Penjualan.....	28
3.2.4 Konsep Pemasaran.....	28
3.2.5 Konsep Pemasaran Sosial.....	29

3.2.6 Konsep Pemasaran Holistik.....	29
3.2.7 Konsep Pemasaran Hijau	30
3.2.8 Konsep Pemasaran Berkelanjutan dan Keberlanjutan	30
3.3 Era Digitalisasi Pemasaran: Marketing 1.0 Menuju Marketing 5.0	30
3.3.1 Pemasaran 1. 0 (Marketing 1.0)	31
3.3.2 Pemasaran 2.0. (Marketing 2.0)	31
3.3.3 Pemasaran 3.0 (Marketing 3.0)	32
3.3.4 Pemasaran 4.0 (Marketing 4.0)	32
3.3.5 Pemasaran 5.0 (Marketing 5.0)	33
3.4 Perubahan Lanskap Bisnis: Paradoks Konektivitas dalam Pemasaran.....	33
3.4.1 Perubahan kekuatan eksklusif ke inklusif.....	34
3.4.2 Perubahan kekuatan vertikal menuju horizontal...	34
3.4.3 Perubahan Kekuatan Individu menuju Sosial.....	36
3.4.4 Paradoks Konektivitas dalam Pemasaran.....	36
3.5 Perubahan Paradigma Strategi Pemasaran	37
3.5.1 Pergeseran Paradigma Strategi Bauran Pemasaran (Marketing Mix)	38
3.5.2 Pergeseran Strategi Pemasaran dalam Kerangka Segmentasi Targeting Positioning Menuju Kustomisasi dan Diferensiasi Karakter Merek.....	46
3.6 Inovasi Strategi Pemasaran di Era Digital: Peluang dan Tantangan	51
3.6.1 Memahami Perilaku Konsumen.....	52
3.6.2 Pergeseran Menuju Pemasaran Relasional	53
3.6.2 Membangun Pemasaran yang Berpusat pada Manusia dengan Membangun Daya Tarik Merek...	53
3.6.3 Membangun Proses Layanan Pelanggan hingga Layanan Pelanggan Kolaboratif	54
3.6.4 Mengintegrasikan Pemasaran Tradisional dan Digital.....	55
3.6.5 Membangun Pemasaran Terintegrasi Lintas Platform.....	56
3.6.6 Pemanfaatan aplikasi seluler, manajemen hubungan pelanggan dan gamifikasi.....	58

3.6.7 Peluang dan Tantangan Strategi Pemasaran Era Digital	59
3.7 Penutup	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
BAB 4 MANAJEMEN KEUANGAN	67
4.1 Pengantar Manajemen Keuangan	67
4.1.1 Definisi Manajemen Keuangan.....	67
4.1.2 Peran dan Tujuan Manajemen Keuangan dalam Strategi Bisnis.....	67
4.1.3 Hubungan Manajemen Keuangan dengan Fungsi Bisnis Lainnya	68
4.2 Fungsi Utama Manajemen Keuangan	69
4.2.1 Penganggaran (<i>Budgeting</i>).....	69
4.2.2 Pengelolaan Likuiditas	70
4.3 Penganggaran Modal (<i>Capital Budgeting</i>).....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	79
BAB 5 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	81
5.1 Pendahuluan.....	81
5.1.1 Definisi MSDM dan Perannya dalam Organisasi	81
5.1.2 Hubungan antara MSDM dan Strategi Bisnis	82
5.1.3 Pergeseran Paradigma MSDM dari Tradisional ke Strategis.....	83
5.2 Fungsi-fungsi MSDM	85
5.2.1 Perencanaan SDM: Menganalisis Kebutuhan SDM, Forecasting, dan Menyusun Rencana SDM.....	85
5.2.2 Rekrutmen dan Seleksi: Menarik, Menyaring, dan Memilih Kandidat Terbaik	86
5.2.3 Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan Kompetensi dan Kapabilitas Karyawan.....	88
5.2.4 Penilaian Kinerja: Mengevaluasi Kinerja Karyawan dan Memberikan Feedback.....	90
5.2.5 Penilaian Kinerja: Mengevaluasi Kinerja Karyawan dan Memberikan Feedback.....	92
5.3 MSDM Strategis.....	93
5.3.1 Menyelaraskan Strategi MSDM dengan Strategi Bisnis	95
5.3.2 Model-model MSDM Strategis	97

5.3.3 Model MSDM Strategis yang lain	99
5.4 Tantangan dan Tren MSDM di Era Digital	99
5.4.1 Tantangan MSDM di Era Digital	99
5.4.2 Tren MSDM di Era Digital.....	100
5.4.3 Kesimpulan.....	101
DAFTAR PUSTAKA	102
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Perubahan Peran Manajemen dan Manajer	6
Gambar 1.2. Peran Manajer	7

BAB 1

DASAR-DASAR MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN

Oleh Sri Adrianti Muin

1.1 Pendahuluan

Bisnis telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Terutama di era globalisasi dan revolusi industr 4.0 saat ini. Dimana semua aktivitas manusia terhubung dengan internet, sehingga setiap manajer harus berupaya melakukan tranformasi digital dalam setiap aktivitas bisnisnya dalam rangka pencapaian kinerja yang optimal (Putri *et al.*, 2021). Transformasi digital merupakan suatu inovasi yang dibutuhkan untuk menciptakan peluang bisnis baru.

Manajer saat ini akan dihadapkan dengan persaingan yang kompetitif. Tentu saja manajemen menjadi suatu landasan dalam mengelola semua sumberdaya yang ada dalam organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien juga berkelanjutan. Kemampuan menciptakan peluang bisnis baru yang inovatif dan kompetitif membutuhkan manajemen dan sikap kewirausahaan bagi seorang manajer. Hal ini menjadi alasan mengapa manajemen dan kewirausahaan menjadi dua disiplin ilmu yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.

Manajer bertanggung jawab terhadap semua aktivitas dalam organisasi atau perusahaan yang dikendalikannya. Manajer bertugas dan bertanggung jawab menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Dalam jangka panjang, perusahaan dituntut untuk dapat menghadapi tantangan-tantangan eksternal, agar dapat tetap tumbuh dan berkembang. Kemampuan menghadapi tantangan eksternal dan memanfaatkan peluang, membutuhkan keterampilan manajemen dan sikap kewirausahaan seorang manajer.

1.2 Pengertian Manajemen

Istilah Manajemen telah didefinisikan oleh banyak ahli. Kata manajemen disebutkan berasal dari bahasa Inggris, *to manag*, yang berarti mengatur, mengelola, mengendalikan, dan atau mengarahkan. Oleh sebab itu istilah manajer bila merujuk pada arti kata manajemen, yang dapat diartikan sebagai orang yang mengatur atau orang yang mengelola. Terkait dengan istilah ini maka dalam tugas seorang manajer ada proses yang dilaksanakan. Sehingga istilah manajemen kemudian diuraikan oleh (Drucker, 1986) yang mengawali pengertian manajemen sebagai suatu disiplin ilmu. Manajemen bukan sekedar akal sehat, namun manajemen adalah kumpulan pengetahuan yang terkoordinasi. Manajemen bukan ilmu yang bebas nilai. Manajemen adalah fungsi sosial dan menjadi budaya, meskipun pada akhirnya tugas manajer adalah termasuk menciptakan budaya. Dengan demikian manajemen adalah tugas dari manajer. Sehingga pencapaian manajemen adalah pencapaian seorang manajer, dan kegagalan manajemen adalah kegagalan seorang manajer.

Pada akhirnya Drucker menjelaskan bahwa manajemen adalah praktik. Sehingga esensinya adalah melaksanakan atau melakukan. Bukan sekedar mengetahui. Manajemen adalah fungsi objektif dan harus didasarkan pada tanggung jawab atas kinerja. Manajemen bersifat profesional, manajemen adalah sebuah fungsi, disiplin, tugas yang harus dilakukan; dan manajer adalah para profesional yang mempraktikkan disiplin, menjalankan fungsi, dan melaksanakan tugas-tugas.

Pengertian Manajemen juga diuraikan oleh Mary Parker Follett dalam (Terry, 1994) bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen baik ditingkat individu, kelompok maupun organisasi. Prinsip-prinsip manajemen secara formal dapat dimaknai sebagai kegiatan merencanakan, mengorganisasikan dan mengendalikan operasional dari orang-orang, mesin, metode, bahan, uang dan pasar, memberikan arahan dan koordinasi dan juga memberikan kepemimpinan pada usaha-usaha manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan prinsip manajemen, misalnya berdasarkan temuan (Nguyen, 2024) dapat meningkatkan

produktivitas. Sehingga secara strategis penerapan prinsip manajemen dapat meningkatkan hasil dari operasional Perusahaan. Mengacu pada kerangka ini, maka prinsip-prinsip manajemen tersebut terdiri atas fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi kepemimpinan (*Leading*) dan fungsi pengendalian (*controlling*) atau sering disebut POLC.

Adapun penjelasan mengenai POLC dapat diuraikan sebagai berikut:

1.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan dan penentuan arah tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu perencanaan harus dapat meramalkan kondisi di masa yang akan datang. Perencana harus dapat membuat keputusan terkait dengan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan. Kemampuan dalam menetapkan peluang-peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan organisasi sebagai perencanaan strategis akan mempengaruhi kinerja organisasi terutama jika manajer memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan (Sinnaiah, Adam and Mahadi, 2023). Lebih dari itu (Donkor, Nana and Donkor, 2018) menjelaskan temuannya bahwa penerapan perencanaan strategis yang konsisten telah mendorong tercapainya kemajuan kinerja usaha.

1.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan prinsip manajemen yang merujuk pada pengembangan struktur organisasi dan menempatkan sumberdaya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian juga melibatkan perancangan pekerjaan individual dalam organisasi. Keputusan mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan individual, serta cara pelaksanaan tugas tersebut adalah bentuk pengorganisasian. Keputusan yang dibuat mengenai sifat pekerjaan dalam organisasi secara umum disebut keputusan “perancangan pekerjaan”. Pengorganisasian memungkinkan bagi organisasi selalu adaptif, sehingga membantu organisasi dalam memecahkan masalah universal secara dinamis (Marchese, Gastaldi and Corso, 2022).

1.2.3 Kepemimpinan (*Leading*)

Prinsip kepemimpinan (*Leading*) mengacu pada pengaruh sosial dan informal seorang manajer terhadap tindakan yang akan dilakukan oleh seseorang. Apabila manajer itu adalah seorang pemimpin yang efektif, maka karyawan akan mengerahkan upayanya untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih dari itu ilmu perilaku telah berkontribusi dalam memahami bagaimana seorang individu, kelompok, maupun organisasi di dalam bekerja. Manajer yang memiliki karakter kepemimpinan efektif akan memahami terlebih dahulu kepribadian, sikap, norma dan emosi karyawan, sehingga seorang manajer dengan karakter kepemimpinan dapat memberikan motivasi yang dapat meningkatkan upaya karyawannya secara konsisten di dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan efektif juga dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja termasuk juga budaya organisasi. Seorang pemimpin dapat mengembangkan kepemimpinan berdasarkan nilai tertentu untuk mendukung proses produksi dengan cara mendefinisikan nilai-nilai organisasi sehingga tercipta budaya dalam suatu organisasi yang mengarah pada pencapaian kualitas hasil yang berkelanjutan. (Snyder, Ingelsson and Bäckström, 2024) dan (Haddock-fraser and Gorman, 2022).

1.2.4 Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan upaya untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai tidak menyimpang dari perencanaan target yang ditetapkan. Ada tiga tahapan dalam pengendalian yakni: 1) menetapkan standar kinerja, 2) membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan, 3) mengambil tindakan korektif, apabila diperlukan. Oleh sebab itu setiap manajer seharusnya terlibat dalam proses pengendalian dalam setiap tingkatan manajerial.

Manajemen pengendalian menekankan proses umpan balik yang dilakukan. Melalui pengendalian dengan memberikan umpan balik dapat menciptakan rasa keadilan bagi setiap individu dan mengurangi perilaku tidak etis (Klein, Beuren and Vesco, 2019). Selanjutnya, manajemen pengendalian berdasarkan pandangan pengambil keputusan dapat dilihat melalui dua aspek pendekatan

yakni pengendalian keras dan pengendalian lunak (Frid, Funck and Glenng, 2024). Pengendalian keras ditandai dengan peran, harapan dan capaian kinerja, sehingga pengendalian keras lebih terstruktur, stabil dan berorientasi tujuan. Sebaliknya, pengendalian lunak merujuk pada komitmen verbal, modal sosial dan kepercayaan. Pengendalian lunak ini memungkinkan terjadi pertukaran informasi, interaksi dan norma bersama. Kedua pendekatan ini diyakini dapat memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian secara luas dianggap sebagai cara terbaik untuk menggambarkan pekerjaan manajer, serta cara terbaik untuk mengklasifikasikan pengetahuan yang terkumpul tentang studi manajemen (Nguyen, 2024).

1.3 Pengertian Manajer

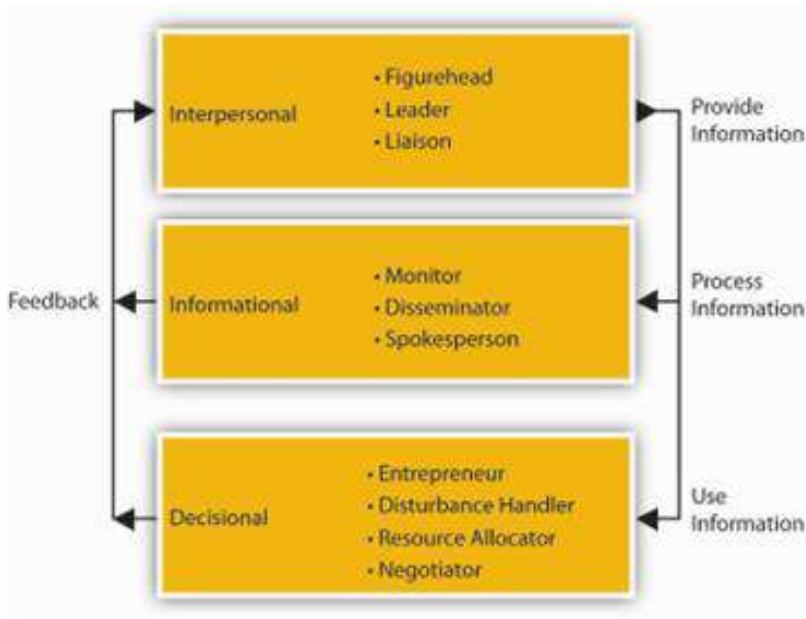
Pengertian manajer cenderung diartikan sebagai posisi mereka dalam organisasi. Namun (Ghoshal & Barlett, 1999) dalam (Terry, 1994) mengemukakan bahwa terdapat perbedaan pandangan historis dan kontemporer organisasi sehubungan dengan peran manajerial. Berbeda dengan hubungan hierarkis tradisional antara lapisan manajemen dan manajer serta karyawan, dalam pandangan kontemporer, manajer puncak mendukung dan melayani manajer dan karyawan lain melalui proses yang disebut pemberdayaan. Pemberdayaan adalah proses pemberian wewenang kepada seseorang untuk berpikir, berperilaku, mengambil tindakan, dan mengendalikan pekerjaan dan pengambilan keputusan secara otonom.



Gambar 1.1. Perubahan Peran Manajemen dan Manajer
(Sumber : Principles Of Management, Terry, 1994)

Gambar 1.1 diatas mendeskripsikan kepada kita bahwa dalam pandangan tradisional manajer puncak memastikan daya saing organisasi dan keamanan pekerjaan manajer dan karyawan tingkat bawah. Sedangkan Manajer dan karyawan tingkat bawah menerapkan strategi top manajemen dengan loyalitas dan kepatuhan. Selanjutnya, pandangan kontemporer menjelaskan bahwa dukungan manajemen puncak untuk pengembangan pribadi dan kemampuan kerja. Manajer dan karyawan tingkat bawah bertanggungjawab sendiri atas daya saing organisasi dan pengembangannya.

Selanjutnya untuk lebih jelas mengenai peran manajer, dapat dilihat dalam gambar 1.2, sebagai berikut:



Gambar 1.2. Peran Manajer
(Sumber : Principles Of Management, Terry, 1994)

Berdasarkan gambar 1.2 di atas maka dapat dijelaskan bahwa peran seorang manajer yang berhubungan dengan interpersonal sebagai figur atau tokoh, pemimpin, dan penghubung memungkinkan manajer untuk mendapatkan informasi. Berkaitan dengan perannya dalam pemantau, penyebar informasi, juru bicara,, seorang manajer dapat memberikan informasi khusus ke dalam organisasi. Sedangkan aksesnya ke dalam berbagai informasi memberikan peran manajer sebagai pengambil keputusan yakni berkaitan dengan perannya sebagai pengusaha, menangani gangguan, mengalokasi sumberdaya dan negosiator.

1.4 Manajemen dan Kewirausahaan

Manajemen dan kewirausahaan adalah disiplin ilmu yang tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Setelah memahami penjelasan manajemen dalam uraian sebelumnya, maka diperlukan juga pemahaman mengenai kewirausahaan.

1.4.1 Pengertian Kewirausahaan

Memahami kewirausahaan dapat ditelusuri melalui pemahaman akan konsep kewirausahaan atau entrepreneurship sebagaimana dikemukakan oleh (Kusio and Makowiec, 2015) dalam (Muin *et al.*, 2022) yang dapat ditelusuri berdasarkan tahap atau periode pengembangan entrepreneurship, sebagai berikut:

1. **Tahap Awal.** Di tahap ini entrepreneurship adalah seorang pengusaha yang bertanggung jawab di dalam menetapkan jalur perdagangan. Pedagang menanggung sebagian besar risiko yang ada, dan sebaliknya pengusaha bukan orang yang menanggung risiko.
2. **Tahap Abad Pertengahan (1000 M sampai dengan Abad 15).** Ditahap ini, entrepreneurship mengalami perkembangan ke tahap dimana pengusaha mengelola proyek besar dengan sumberdaya yang ditanggung oleh pemerintah. Ditahap ini seorang entrepreneurship adalah orang yang mempunyai tanggung jawab dalam pemeliharaan rumah ibadah, Benteng dan produk-produk arsitektur lain.
3. **Abad 17.** Entrepreneurship di tahap ini sudah mulai mengembangkan risiko. Pengusaha membuat kontrak bersama pemerintah terkait produk atau jasa yang ditentukan sebelumnya. Kontrak tersebut menyebutkan bahwa pengusaha yang menanggung risiko yang timbul karena kegiatan produksi.
4. **Abad 18.** Entrepreneurship sebagai istilah mulai digunakan, yang diperkenalkan oleh Richard Cantillon, tahun 1725. Seseorang disebut entrepreneur apabila mau menanggung risiko melalui kegiatan membeli barang dengan harga tertentu, lalu menjualnya dengan harga yang tidak pasti dimasa yang akan datang. entrepreneurship pada abad ini adalah orang yang mempunyai aktivitas usaha, berdagang dan mau mengambil risiko dari kegiatan berdagang tersebut.
5. **Abad 19.** Konsep entrepreneur oleh Jean Baptiste Say (1803) mulai dimaknai lebih luas. Konsep entrepreneur mencakup orang yang menggunakan faktor produksi, menerapkan manajemen berkelanjutan, serta bersedia menanggung risiko.
6. **Abad 20.** Di tahap ini, entrepreneurship sebagaimana dikemukakan oleh Joseph Schumpeter (1952) adalah identik

dengan proses kreatif serta inovatif. Proses inovatif terlihat melalui penciptaan yang baru, material baru, teknologi baru, juga termasuk penggunaan komputer sampai pada kebaruan model bisnis.

7. **Abad 21.** Peter Drucker, sebagai bapak manajemen kontemporer mengungkapkan konsep entrepreneurship yakni, bahwa entrepreneurship bukan merupakan ilmu ataupun seni melainkan praktik. Olehnya itu praktik entrepreneurship harus memiliki dasar pengetahuan sebagai alat pencapaian tujuan. Entrepreneurship adalah inovasi dan kemampuan memanfaatkan peluang, yang didasarkan pada kemampuan inovasi.

1.4.2 Penerapan Prinsip Manajemen dalam Kewirausahaan

Berdasarkan penjelasan konsep kewirausahaan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kewirausahaan adalah proses mengidentifikasi dan menciptakan pasar baru, serta mendorong perubahan di pasar yang sudah ada melalui inovasi. Untuk mencapai hasil tersebut, kewirausahaan membutuhkan prinsip-prinsip manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Penerapan prinsip manajemen adalah suatu cara yang strategi sebagai manajemen yang baik dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Donkor, J., Nana, G. and Donkor, A. (2018) 'Strategic planning and performance of SMEs in Ghana The moderating effect of market dynamism'. doi: 10.1108/APJIE-10-2017-0035.
- Drucker, P. F. (1986) *Tasks, Responsibilities, Practices*. Canada: Fitzhenry & Whiteside Ltd., Toronto.
- Frid, K., Funck, E. K. and Glenng, A. H. (2024) 'Understanding collaboration beyond contracting : the relationship between inter-organizational collaboration and hard / soft control', 36(6), pp. 47–71. doi: 10.1108/JPBAFM-06-2023-0086.
- Haddock-fraser, J. and Gorman, D. (2022) 'Building Your Influence : The Role of The Smart Sustainability Leader'.
- Klein, L., Beuren, I. M. and Vesco, D. D. (2019) 'Effects of The Management Control System in Unethical Behaviors', 54(1), pp. 54–76. doi: 10.1108/RAUSP-06-2018-0036.
- Kusio, T. and Makowiec, M. (2015) 'Entrepreneurship & Management', (December), p. 324. Available at: <https://books.google.com/books?id=63f19Ft2kPMC&pgis=1>.
- Marchese, S., Gastaldi, L. and Corso, M. (2022) 'Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing'. doi: 10.1108/MD-05-2022-0655.
- Muin, S. A. *et al.* (2022) *Manajemen Entrpreneurship*. Makassar: TOHAR MEDIA. Available at: <https://play.google.com/books/reader?id=EeyLEAAQBAJ&pg=GBS.PR1&hl=en>.
- Nguyen, L. H. (2024) 'The influence of management functions on the productivity of yard cargo handling equipment in container terminals', 9(2), pp. 128–144. doi: 10.1108/MABR-06-2023-0046.
- Putri, N. I. *et al.* (2021) 'Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital', 7(1), pp. 1–15.
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023) 'A strategic management process : the role of decision-making style and organisational performance', 15(1), pp. 37–50. doi: 10.1108/JWAM-10-2022-0074.

- Snyder, K., Ingelsson, P. and Bäckström, I. (2024) 'Developing value-based leadership for sustainable quality development: a meta-analysis from a study of Lean manufacturing', 15(6), pp. 1245–1264. doi: 10.1108/IJLSS-12-2023-0226.
- Terry, G. R. (1994) *Principles of Management*. A.I.T.B.S. Publisher.

BAB 2

PERENCANAAN BISNIS

Oleh Hardianti Pertiwi

2.1 Pengertian Perencanaan Bisnis

Sebelum memulai sebuah bisnis, Anda harus membuat perencanaan bisnis, yang juga dikenal sebagai *business plan*.

Perencanaan ini harus mencakup detail tentang hal-hal seperti keuangan, pemasaran, konsep bisnis, dan hal-hal lainnya. Tujuannya adalah agar perusahaan Anda mempunyai suatu rencana yang efektif, sehingga lebih mudah untuk berhasil daripada sama sekali tidak memiliki rencana. Sebelum memulai bisnis, Anda harus membuat suatu perencanaan bisnis. Ini dilakukan agar Anda memiliki persiapan yang cukup dan dapat menjalankan bisnis dengan cara yang tepat.

Perencanaan bisnis adalah dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan atau pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha (*business opportunity*) yang ada di lingkungan luar perusahaan (Robbins dan Coulter, 2003: 252), menjelaskan keunggulan bersaing usaha (*competitive advantage*), dan menjelaskan berbagai langkah yang harus dilakukan untuk menjadikan peluang usaha tersebut menjadi bentuk usaha yang sebenarnya.

2.2 Tujuan Perencanaan Bisnis

Anda harus memahami bisnis *plan* dan tujuannya. Melakukan perencanaan untuk bisnis sangat penting karena bertujuan untuk menjalankan bisnis secara konsisten dan dengan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Anda juga harus mencapai banyak tujuan rencana bisnis lainnya, seperti yang disebutkan di bawah ini.

1. Memastikan Bisnis Memenuhi Visi dan Misi

Tujuan perencanaan bisnis yang utama adalah untuk memastikan bahwa bisnis yang Anda jalankan berjalan

sesuai dengan visi dan misi yang telah Anda tetapkan sejak awal. Selain itu, membuat rencana bisnis memungkinkan Anda untuk meninjau kembali aktivitas bisnis Anda secara berkala dan menggunakannya sebagai bahan untuk analisis dan evaluasi.

2. Menghitung Sumber Daya

Pengusaha membuat rencana bisnis dengan tujuan kedua untuk mengetahui berapa jumlah sumber daya yang diperlukan untuk kegiatan operasional bisnis. Rencana ini termasuk gambaran yang jelas tentang jumlah SDM dan keahlian yang akan diperlukan. Setelah Anda tahu jumlah sumber daya yang diperlukan, Anda akan dapat menentukan biaya yang diperlukan untuk sumber daya tersebut.

3. Membuat Perkiraan Profit Bisnis

Selanjutnya, perencanaan bisnis bertujuan untuk menentukan kapan bisnis Anda akan membuat profit yang ditargetkan dan bagaimana Anda bisa membuat strategi untuk mencapainya dengan cepat.

4. Evaluasi Rencana Bisnis Selanjutnya

Tujuan terakhir dari pembuatan rencana bisnis adalah supaya memiliki kemampuan untuk menilai usaha atau bisnis yang akan datang. Sebagai contoh, jika masalah muncul selama perencanaan bisnis sebelumnya, Anda dapat mencari solusi untuk menghindari masalah atau kesulitan yang sama pada perencanaan bisnis berikutnya. Mengumpulkan data dan informasi untuk evaluasi dari setiap divisi akan membutuhkan banyak usaha jika tidak menggunakan *software* ERP yang saling terintegrasi.

Karena Kembang saat ini menawarkan *software* saling terintegrasi seperti *software* akuntansi online, *software* HR, aplikasi pajak online, dan lain sebagainya.

2.3 Berbagai Jenis Rencana Bisnis

Memahami berbagai jenis rencana bisnis sangatlah penting untuk membantu Anda menentukan jenis rencana bisnis yang cocok dengan bisnis Anda.

1. Perencanaan Operasional

Yang pertama ini adalah perencanaan operasional. Rencana bisnis jenis ini memberikan gambaran jelas tentang bagaimana sebuah perusahaan bekerja. Apabila hasilnya tidak efektif, Anda masih dapat mengganti perencanaan ini. Standar operasional Prosedur (SOP) adalah contoh perencanaan manajemen operasional.

2. Perencanaan Strategi

Yang kedua ini adalah perencanaan strategi yang terdiri dari beberapa langkah strategis yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan utama bisnis. Perencanaan jenis ini sangat penting karena dapat membuat keputusan tentang beberapa hal yang berkaitan dengan masa depan, seperti nilai-nilai, visi, dan misi perusahaan.

3. Perencanaan Taktis

Yang ketiga ini adalah perencanaan taktis. Ini adalah jenis perencanaan yang membantu Anda menerapkan strategi bisnis sebelumnya, seperti strategi pemasaran.

4. Perencanaan Jangka Panjang Atau Ekspansi

Yang berguna untuk rencana bisnis yang berlangsung lebih dari satu tahun. Apa tujuan rencana jangka panjangnya? Tujuannya, yaitu untuk memproyeksikan kesuksesan sebuah perusahaan dalam skala yang lebih besar, seperti mencapai IPO, dan lain sebagainya.

5. Rencana Bisnis Startup

Untuk mendapatkan dana dari investor, jenis rencana bisnis startup dapat digunakan. Ini biasanya mencakup informasi tentang pendiri bisnis, produk dan jasa yang akan mereka tawarkan, pasar yang mereka targetkan, dan proyeksi keuangan mereka.

2.4 Beberapa Bagian Penting Untuk Membuat Perencanaan Bisnis

Dalam membuat rencana bisnis, Anda harus mempertimbangkan banyak hal penting. Apa saja elemen rencana bisnis tersebut? Berikut ini adalah bagian penting dari perencanaan bisnis yang harus Anda ketahui.

1. Identitas & Visi Misi Perusahaan

Visi Misi dan Identitas perusahaan merupakan komponen pertama dari perencanaan bisnis.

Apa identitas bisnis yang harus Anda dimasukkan? Memasukkan identitas seperti nomor akta pendirian, izin, nama pendiri, dan sebagainya. Untuk memastikan bahwa bisnis Anda dilindungi hukum, sangat penting bagi Anda untuk menunjukkan identitas perusahaan Anda.

2. Gambaran Umum Suatu Bisnis

Selain identitas, visi dan misi perusahaan, Anda harus memasukkan gambaran umum suatu perusahaan yang mencakup nilai, orientasi, jenis produk, dan industri. Ini dirancang untuk memberi pembaca profil perusahaan Anda.

3. Tujuan Pasar

Memasukkan elemen target pasar sangat penting untuk menunjukkan kepada pembaca bahwa bisnis Anda memiliki sasaran yang tepat. Ini juga membantu investor memahami potensi *market share* perusahaan Anda.

4. Detail Produk

Karena produk menunjukkan bahwa seorang pengusaha serius dalam menjalankan bisnisnya, baik produk fisik atau jasa, Anda harus menyertakan rincian produk seperti komposisi, nama, deskripsi, dan harga.

5. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran merupakan bagian penting dari perencanaan bisnis karena Anda harus memiliki kemampuan untuk memasarkan produk perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

6. Biaya Operasional

Bagian selanjutnya dari perencanaan bisnis adalah biaya operasional. Anda dapat mencari investor untuk memenuhi biaya operasional jika ternyata modal yang Anda butuhkan sangat besar.

7. Perhitungan *Break Even Point* (BEP)

Perhitungan BEP adalah ketika total modal atau biaya yang dikeluarkan sama dengan penghasilan Anda.

Singkatnya, BEP adalah “kembali modal”. Jika Anda sudah mengetahui kapan BEP terjadi, Anda dapat mengetahui kapan usaha Anda akan menghasilkan laba. Selain itu, BEP dapat berfungsi sebagai dasar pertimbangan bagi investor untuk berinvestasi pada usaha Anda.

8. Profitabilitas

Seperti pada umumnya, tujuan utama menjalankan suatu usaha adalah untuk mendapatkan keuntungan sebesar mungkin.

9. Analisa Persaingan & Strategi

Analisa persaingan dan strategi adalah bagian terakhir dari perencanaan usaha. Meskipun demikian, analisis pesaing merupakan salah satu hal yang sangat penting di dalam proses bisnis.

2.5 Cara Membuat Perencanaan Bisnis

1. Mengenali Bisnis Yang Akan Dijalankan

Mengenali bisnis yang akan dijalankan adalah cara pertama untuk membuat perencanaan bisnis. Artinya, Anda harus memahami kemungkinan, risiko, dan kesulitan yang mungkin Anda temui.

Anda juga mungkin ingin menggunakan metode analisis SWOT untuk membangun bisnis yang ideal dan mendapatkan keuntungan yang paling besar.

2. Tentukan Arah Bisnis

Tentukan arah bisnis anda adalah langkah selanjutnya. Ketahui ke mana bisnis Anda akan berkembang. Anda dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih mudah dan cepat dengan alur kerja yang lebih jelas dan terarah.

3. Tentukan Target Bisnis

Anda harus menentukan arah bisnis Anda dan juga targetnya agar Anda lebih bersemangat saat menjalankannya. Target bisnis juga bisa sangat penting untuk menarik investor.

4. Buat Perencanaan Bisnis Anda

Terakhir Anda hanya perlu membuat perencanaan bisnis yang mencakup misi bisnis, ringkasan eksekutif, produk

dan/atau jasa yang ditawarkan, target pasar, strategi pemasaran, analisis industri dan tingkat persaingan, laporan keuangan, resume pemilik perusahaan, penawaran produk dan/atau jasa, dan lampiran.

2.6 Contoh Perencanaan Bisnis

Contoh perencanaan bisnis lengkap berikut akan membantu Anda memahami cara membuat rencana bisnis.

1. Nama Bisnis : Aroma Teh Alami

Bidang Usaha : Kuliner

Visi : Kedai Teh ini menawarkan berbagai menu, lingkungan, lokasi, dan kondisi dengan cita rasa dan kualitas daun Teh terbaik di Indonesia.

Misi : - Mempertahankan cita rasa dari biji kopi terbaik di Indonesia yang melegenda secara turun-temurun.
-Menawarkan kenyamanan tempat untuk menikmati Teh.

Deskripsi Bisnis :

Aroma Teh Alami adalah bisnis kuliner yang menawarkan berbagai menu Teh berkualitas dengan racikan langsung dari daun teh terbaik di Indonesia.

Keunikan Produk :

Kualitas Teh diseduh dari pucuk Teh pilihan yang terbaik di Indonesia.

Rincian Produk :

- Teh Hangat Khas Indonesia
- Green Tea (Hot/ Cool)
- Milk Tea (Hot/ Cool)
- Choco Tea (Hot/ Cool)
- Es Teh Aroma
- Ubi (Rebus/ Goreng)
- Pisang (Rebus/ Goreng)

Target Pasar :

Seluruh kalangan yang ingin sekedar nongkrong dan bernostalgia dengan harga bersahabat.

Rencana Marketing :

- Membuka Tea shop di setiap kota
- Memaksimalkan penggunaan sosial media
- Menggunakan jasa para *influencer*
- Membuat program berbagi pada hari tertentu dengan melibatkan seluruh kalangan.

Rencana Sumber Daya Manusia :

- Maryam (*Owner Business*)
- Farah (*Product Manager*)
- Dinda (*Business Development*)
- Rahma (*Social Media Officer*)
- Rama, Rifky, dan Alif (Barista)

Rencana Biaya Operasional Yang Dibutuhkan :

Sewa Tempat	Rp15 juta per tahun
Perlengkapan Usaha	Rp10 juta
Bahan Teh	Rp5 juta
Bahan Ubi & Pisang	Rp5 juta
Gaji Karyawan	Rp10 juta
Biaya Lain-lain	Rp5 juta

Total Rp50 juta

Timeline Dan Target Bisnis

- 1 Tahun : Dikunjungi minimal 50 pelanggan setiap hari
- 2 Tahun : Menambah SDM dan membuka cabang
- 3 Tahun : Dikunjungi minimal 100 pelanggan setiap hari di masing-masing cabang
- 4 Tahun : Membuat Produk Baru
- 5 Tahun : Membuka *franchise*

2. **Nama Bisnis** : Super You Need (SYN)

Bidang Usaha : Accesories Handphone & Laptop

Visi : Toko Super You Need (SYN) melayani servis dan menyediakan berbagai perlengkapan handphone dan laptop dengan kualitas terbaik di Indonesia.

Misi : - Mempertahankan kualitas, pelayanan terbaik, dan mengutamakan kepuasan pelanggan.

-Menawarkan kenyamanan tempat untuk bertransaksi.

Deskripsi Bisnis :

Toko Super You Need (SYN) adalah bisnis accesories handphone dan laptop, yang melayani servis dan menyediakan berbagai perlengkapan handphone dan laptop dengan kualitas terbaik di Indonesia.

Keunikan Produk :

Super lengkap untuk memenuhi seluruh kebutuhan, serta keinginan konsumen di Indonesia.

Rincian Produk :

- Berbagai macam tipe handphone terbaru
- Berbagai macam tipe handphone bekas
- Accesories handphone
- Berbagai macam laptop baru
- Berbagai macam laptop bekas
- Accesories laptop

Target Pasar :

Seluruh kalangan yang ingin menggunakan jasa service, serta membeli accesories handphone dan laptop dengan harga bersahabat.

Rencana Pemasaran :

- Membuka Toko Super You Need (SYN) di setiap kota
- Memaksimalkan penggunaan sosial media
- Menggunakan jasa para *influencer*
- Membuat program berbagi pada hari tertentu dengan melibatkan seluruh kalangan.

Rencana Sumber Daya Manusia :

- Maryam (*Owner Business*)
- Farah (*Product Manager*)
- Dinda (*Business Development*)
- Rahma (*Social Media Officer*)
- Bagian service handphone & laptop
- Bagian pelayanan pembelian accesories

Biaya Operasional Yang Diperlukan :

Sewa Tempat	Rp20 juta per tahun
Perlengkapan Usaha	Rp100 juta
Gaji SDM	Rp20 juta
Biaya Lain-lain	Rp50 juta

Total Rp190 juta

Timeline dan Target Bisnis

- 1 Tahun : Dikunjungi minimal 50 pelanggan setiap hari
- 2 Tahun : Menambah SDM
- 3 Tahun : Dikunjungi minimal 100 pelanggan setiap hari di masing-masing cabang
- 4 Tahun : Membuat Inovasi
- 5 Tahun : Membuka cabang

3. Nama Bisnis : Aroma Nusantara Sejati

Bidang Usaha : Kuliner

Visi : Aroma Nusantara Sejati menawarkan berbagai menu masakan khas Indonesia, lingkungan, lokasi, dan kondisi dengan rasa khas dan kualitas terbaik di Indonesia.

Misi : - Mempertahankan rasa khas masakan Nusantara yang melegenda secara turun-temurun.
-Menawarkan kenyamanan tempat untuk menikmati hidangan.

Deskripsi Bisnis :

Aroma Nusantara Sejati adalah bisnis kuliner yang menawarkan bermacam-macam menu masakan khas Indonesia, lingkungan, lokasi, dan kondisi dengan rasa khas dan kualitas terbaik di Indonesia.

Keunikan Produk :

Hidangan dengan cita rasa yang pas dengan selera khas Indonesia yang melegenda secara turun-temurun.

Rincian Produk :

- Nasi Goreng
- Nasi Uduk
- Nasi Lalapan

- Nasi Kuning
- Gado-Gado
- Bakso
- Soto
- Dan berbagai menu lainnya.

Target Pasar :

Seluruh kalangan yang ingin sekedar nongkrong dan bernostalgia dengan harga bersahabat.

Rencana Pemasaran :

- Membuka Resto Aroma Nusantara Sejati di setiap kota
- Memaksimalkan penggunaan sosial media
- Menggunakan jasa para *influencer*
- Membuat program berbagi pada hari tertentu dengan melibatkan seluruh kalangan.

Rencana Sumber Daya Manusia :

- Maryam (Pemilik Bisnis)
- Farah (*Product Manager*)
- Rahma (*Social Media Officer*)
- Dinda (*Business Development*)
- Bagian dapur, pelayanan, kasir, kebersihan, dan keamanan.

Biaya Operasional Yang Diperlukan :

Sewa Tempat	Rp23 juta per tahun
Perlengkapan Usaha	Rp30 juta
Bahan Makanan	Rp15 juta
Bahan Minuman	Rp8 juta
Gaji SDM	Rp25 juta
Lain-lain	Rp10 juta

Total Rp111 juta

Target dan Timeline Bisnis

- 1 Tahun : Dikunjungi minimal 70 pelanggan setiap hari
- 2 Tahun : Menambah SDM dan membuka cabang
- 3 Tahun : Dikunjungi minimal 150 pelanggan setiap hari di masing-masing cabang
- 4 Tahun : Membuat Produk Baru
- 5 Tahun : Membuka *franchise*.

Itulah beberapa contoh perencanaan bisnis yang dapat Anda gunakan sebagai referensi untuk membantu Anda memahami cara membuat rencana bisnis.

Semoga bisnis Anda sukses!!!... 😊

DAFTAR PUSTAKA

- Baldric Siregar., Bambang Suripto., Dody Hapsoro., Eko Widodo Lo., & Frasto Biyanto. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher., et al. (2011). *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boyton, William, Johnson, Raymond, dan Kell, Walter R. (2002). *Modern Auditing*. Jakarta: Erlangga
- Brewer., Noreen Garrison. (2013). *Akuntansi Manajerial Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro dan Supomo. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Jusmarni. (2022). *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Seval Literindo Kreasi.
- Merchant Kenneth A., Van der Stede., & Wim A. (2017). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Gramedia
- Wiwik Lestari., & Dhyka Bagus Permana. (2017). *Akuntansi Biaya Dalam Perspektif Manajerial*. Depok: Rajawali Pers.

BAB 3

MANAJEMEN PEMASARAN

Oleh Wanti Fitrianti

3.1 Pengantar

Dunia pemasaran telah mengalami transformasi dalam beberapa dekade terakhir. Kondisi ini menuntut para manajer perusahaan untuk menemukan model pemasaran baru yang dapat beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen, preferensi, dan lanskap digital. Hal ini dikarenakan implementasi model pemasaran yang baik menjadi komponen penting dalam kesuksesan bisnis.

Dalam paradigma tradisional, ide awal konsep pemasaran berfokus pada menjual produk, berkembang menuju identifikasi kebutuhan, keinginan, kepuasan konsume dan menghasilkan tingkat keuntungan tertentu. Konsep pemasaran telah bertransformasi menjadi pendekatan manajerial dan sosial yang mempertimbangkan kebutuhan untuk menciptakan nilai tertentu bagi konsumen dan komunitas. Pemasaran merupakan aktivitas dan proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan pertukaran penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat secara keseluruhan. Pada intinya, tujuan pemasaran adalah mencocokkan produk dan layanan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan sehingga mencapai tujuan utama dari setiap bisnis yakni keuntungan (Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2016; Barquero and Llopis, 2020).

Manajemen pemasaran merupakan seni atau ilmu memahami perilaku pelanggan, menerapkan segmentasi pasar untuk menemukan target audiens yang paling menjanjikan, dan merumuskan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan bisnis yang dilakukan melalui riset pemasaran. Proses ini mencakup studi pasar, pengembangan produk, penetapan harga, promosi, distribusi, dan evaluasi kinerja pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam mengumpulkan data pelanggan dan menggunakan

media digital untuk terlibat langsung dengan konsumen dan memutuskan segmen mana yang menawarkan peluang (Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2016; Kumar and Seshadri, 2022; Mehta, 2022; Nur Mastuti *et al.*, 2024).

Pemasaran yang baik bukanlah kebetulan. Sudah seharusnya konsep pemasaran tidak lagi berfokus pada apa adanya akan tetapi lebih pada apa yang mungkin akan terjadi. Inti dari tantangan ini adalah keharusan untuk terus beradaptasi dengan pasar sehingga tugas manajer pemasaran harus mampu menavigasi kompleksitas yang ditimbulkan oleh pergeseran penting menuju digitalisasi. Konektivitas merupakan salah satu kekuatan paling transformatif dalam evolusi pemasaran yang mengubah lanskap manajemen pemasaran dengan membentuk kembali persepsi hambatan masuk pasar, pengembangan produk, dan analisis persaingan. Perusahaan dapat menjalankan bisnis di bawah konsep produksi, produk, penjualan, pemasaran, dan konsep pemasaran holistik yang didasarkan pada pengembangan, desain, implementasi program, proses, aktivitas pemasaran dan saling ketergantungan. Strategi pemasaran perusahaan harus menyeimbangkan antara pemenuhan kebutuhan pelanggan dan mempertahankan pencapaian profitabilitas, kepentingan publik, dan lingkungan.

Implementasi konsep manajemen pemasaran yang sukses mencakup pengembangan dan penerapan strategi, rencana pemasaran, terhubung dengan pelanggan, membangun merek yang kuat, menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan nilai, serta mengelola organisasi pemasaran dalam ekonomi global. Strategi proaktif dan reaktif, yang dipadukan dengan pendekatan berbasis konten dan berbasis proses, menggarisbawahi pentingnya manajer pemasaran dalam menavigasi perubahan strategis. Konsekuensinya, manajemen bisnis kini berada di persimpangan jalan. Dengan memanfaatkan perspektif dan kemampuan unik mereka, manajer pemasaran dapat secara efektif mendorong transformasi organisasi, memastikan keselarasan dengan tren pasar dan kebutuhan pelanggan. Pemahaman yang komprehensif tentang peran dan kemampuan manajer sangat penting untuk mendorong inovasi, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara signifikan

terhadap pertumbuhan berkelanjutan melalui peningkatan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, didukung oleh kemajuan dalam AI dan teknologi(Stanciu, 2024). Dengan demikian penting untuk membahas evolusi pemikiran pemasaran, tantangan terkini yang dihadapi para manajer pemasaran, termasuk penekanan bisnis global, ambiguitas seputar peran dalam rantai nilai pemasaran, dan paradoks konektivitas dalam upaya mencapai keberlanjutan pemasaran dalam jangka panjang.

3.2 Praktik Evolusi Konsep Pemasaran: Konsep Produksi menuju Konsep Keberlanjutan

Bidang pemasaran telah berevolusi dari waktu ke waktu. Konsep pemasaran diawali berfokus pada konsep produksi dan akhirnya menuju kebutuhan pelanggan. Sangat penting untuk memahami inti ide dan praktik yang terkandung dalam setiap konsep, serta mengungkap apa yang mendorong terjadinya transisi dari satu konsep ke konsep berikutnya(Philip Kotler; Kevin Lane Keller, 2016).

3.2.1 Konsep Produksi

Konsep produksi merupakan konsep tertua dalam bisnis yang berasumsi konsumen lebih memilih produk yang tersedia murah dan tidak memperhatikan kepentingan pelanggan. Untuk tujuan ini, manajer bisnis berkonsentrasi pada pencapaian efisiensi produksi yang tinggi, biaya rendah, distribusi massal dan memperluas pasar. Orientasi konsep banyak diadopsi di negara-negara berkembang Tiongkok dengan memanfaatkan ketersediaan tenaga kerja yang besar dan murah untuk mendominasi pasar.

3.2.2 Konsep Produk

Salah satu prinsip utama pergeseran ke konsep produk adalah konsumen lebih menyukai produk berkualitas dengan fitur yang inovatif. Praktiknya berfokus pada inovasi produk, kualitas dan kinerja superior melebihi persyaratan fungsional dasar produk sehingga memungkinkan menetapkan harga yang lebih tinggi daripada pesaing. Namun, penerapan konsep ini tidak selalu

berhasil, manajer gagal karena terkadang terjebak dengan beranggapan produk yang berkualitas baik akan selalu mendapatkan permintaan di pasar sehingga mengabaikan elemen pemasaran lainnya, seperti distribusi dan promosi. Fenomena ini juga dialami oleh banyak *startup* bahwa produk baru atau yang ditingkatkan kualitasnya tidak akan selalu sukses di pasar kecuali jika strategi harga, distribusi, iklan, dan penjualan dilakukan secara tepat dan benar.

3.2.3 Konsep Penjualan

Konsep penjualan berfokus pada pencapaian target penjualan melalui keterampilan penjualan yang efektif, organisasi geografis, dan distribusi intensif. Konsep ini berasumsi konsumen jika dibiarkan sendiri tidak akan membeli cukup banyak produk yang dihasilkan pasar sehingga bergantung pada penjualan dan promosi yang agresif. Inti dari praktik penjualan adalah menjual lebih banyak produk dengan harga yang lebih tinggi. Konsep ini dipraktikkan ketika perusahaan dengan kapasitas berlebih bertujuan untuk menjual apa yang dihasilkan daripada memproduksi apa yang diinginkan pasar seperti menghasilkan produk yang tidak dicari, belum terpikirkan konsumen seperti penyediaan jasa asuransi dan lahan pemakaman.

3.2.4 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran berfokus pada kebutuhan pelanggan. Dalam praktiknya bukan menemukan pelanggan yang tepat untuk produk yang dihasilkan namun menghasilkan produk yang tepat untuk pelanggan. Konsep pemasaran mencerminkan pergeseran dari kegiatan yang berorientasi pada produksi ke kegiatan yang berorientasi pada pelanggan. Konsep ini menganggap pelanggan sebagai raja sehingga kebutuhan pelanggan diciptakan dan dikomunikasikan kepada pelanggan daripada hanya ditemukan oleh pemasar. Kunci sukses konsep pemasaran adalah harus menjadi lebih unggul dibanding pesaing dalam hal menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang menjadi pasar sasaran.

3.2.5 Konsep Pemasaran Sosial

Perubahan kelima adalah pemasaran sosial yang muncul pada tahun 1970-an. Pergeseran paradigma dari konsep pemasaran ke pemasaran sosial adalah respons terhadap konsumerisme yang mencolok dan berlebihan serta praktik bisnis yang tidak etis. Konsep pemasaran sosial didasarkan pada pertimbangan kepentingan sosial dan etika dalam kegiatan pemasaran. Praktik pemasaran sosial didorong oleh tiga hal yakni mencakup kesejahteraan manusia, atau apa yang terbaik untuk kepentingan orang; kebutuhan konsumen, dan bukan hanya keinginan; dan terakhir, penciptaan keuntungan melalui pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam praktiknya tugas pemasar dengan konsep pemasaran sosial adalah menentukan kebutuhan, keinginan, minat pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara menjaga atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Dengan demikian, pemasaran sosial tidak hanya mempertimbangkan cara untuk memuaskan pasar dan menghasilkan keuntungan, tetapi juga tetap mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

3.2.6 Konsep Pemasaran Holistik

Konsep pemasaran holistik muncul sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Alasan utama dari pemasaran holistik adalah untuk mengatasi cara-cara tradisional yang tidak efisien dalam pemasaran yang berpusat pada pelanggan dan untuk merumuskan metode baru yang terpadu yang dapat merespons kebutuhan dinamis dengan cara yang lebih komprehensif dan inovatif. Konsep pemasaran holistik didasarkan pada pengembangan, desain, implementasi program, proses, aktivitas pemasaran yang saling ketergantungan. Pemasaran holistik mengakui adanya kompleksitas aktivitas pemasaran sehingga diperlukan perspektif yang luas dan terintegrasi. Terdapat empat komponen yang menjadi penciri pemasaran holistik yakni pemasaran relasi, pemasaran terintegrasi, pemasaran internal, dan kinerja pemasaran.

3.2.7 Konsep Pemasaran Hijau

Praktik pemasaran hijau muncul pada akhir 1980-an dan awal 1990-an untuk meminimalkan bahaya kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh industri manufaktur dan memperkuat citra ekosentris perusahaan dalam persepsi konsumen terhadap produk. Pemasaran hijau juga merupakan proses manajemen terintegrasi yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, meramalkan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat, dengan cara yang menguntungkan dan berkelanjutan.

3.2.8 Konsep Pemasaran Berkelanjutan dan Keberlanjutan

Praktik pemasaran strategis harus mengadopsi konsep keberlanjutan. Namun, tidak mudah untuk merumuskan dan mengimplementasikannya, karena pelanggan adalah orang yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Pemasaran berkelanjutan adalah jenis pemasaran yang membangun hubungan pelanggan yang langgeng. Sedangkan, pemasaran keberlanjutan lebih eksplisit terkait dengan agenda pembangunan berkelanjutan dan didefinisikan sebagai membangun dan memelihara hubungan berkelanjutan dengan pelanggan, lingkungan sosial, dan lingkungan alam. Strategi pemasaran keberlanjutan tidak hanya menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan tetapi juga membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan sehingga bermanfaat bagi bisnis, masyarakat dan ekologi. Keberlanjutan dalam strategi pemasaran tidak hanya membantu dalam keunggulan kompetitif tetapi juga membuka pintu untuk penghematan biaya dan inovasi.

3.3 Era Digitalisasi Pemasaran: *Marketing 1.0* *Menuju Marketing 5.0*

Dalam konteks dunia yang terus berubah di abad ke-21 ini, konsep pemasaran telah berkembang yang membawa perubahan besar dalam dunia bisnis terutama pada cara perusahaan berhubungan serta memandang konsumen. Pemasaran adalah konsep yang sangat luas dan komprehensif, terus berubah dengan setiap tren baru di pasar konsumen, namun akarnya tetap pada dua tujuan utama yakni kepuasan konsumen dan keuntungan. Kemajuan teknologi telah memainkan peran penting dalam evolusi

dari *Marketing 1.0* menuju *Marketing 5.0*. (Philip Kotler; Fuciu and Dumitrescu, 2018; Philip Kotler; Hermawan Kartajaya;Setiawan I, 2019; Mehta, 2022).

3.3.1 Pemasaran 1. 0 (*Marketing 1.0*)

Pemasaran 1.0 adalah konsep yang pertama kali muncul pada tahun 1930-an menjadi tahap pertama dari pemasaran yang terdiri dari beberapa model meliputi produksi, produk, penjualan, dan pemasaran. Fase ini menjadi fase paling dasar dan fundamental dari pemasaran, di mana fokus utamanya terletak pada produk dan fitur-fiturnya. Pengembang konsep pemasaran evolutif ini adalah profesor pemasaran Philip Kotler yang merupakan seorang tokoh "bapak pemasaran modern" yang merancang konsep pemasaran 1.0 berdasarkan evolusi teori dan praktik pemasaran yang berpusat pada ide produk dan produksi, ketika perusahaan menawarkan sejumlah kecil produk yang dirancang untuk sejumlah besar kebutuhan pelanggan. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk menjual produk. Revolusi Industri terbukti menjadi katalis yang sempurna untuk ekspansi Pemasaran 1.0 yang menciptakan situasi di mana terjadi peningkatan kebutuhan konsumen akan disertai kenaikan signifikan dalam permintaan produk maupun persaingan di antara bisnis. Selanjutnya, secara fundamental pemasaran 1.0 terdiri dari dua tahap: 1) Pasca perang dunia kedua (1950-an): pemasaran difokuskan pada siklus hidup produk. Alat seperti citra merek dan segmentasi pemasaran digunakan secara menonjol selama tahap ini. 2) Berkembang (*Growth*) (1960-an): pemasaran mulai matang, dan mengarah pada pengembangan konsep *marketing mix* 4P (*Product, Price, Promotion, Place*). Fase ini juga memfasilitasi segmentasi dan *targeting* yang lebih efektif. Pada fase ini pembeli bersikap pasif namun, perusahaan-perusahaan telah menyadari pentingnya konsumen karena ketika hanya mengandalkan kualitas dan keunikan produk tidak cukup untuk meningkatkan penjualan produk dan keuntungan.

3.3.2 Pemasaran 2.0. (*Marketing 2.0*)

Evolusi kedua dari konsep pemasaran adalah pemasaran 2.0, yang muncul awal era informasi kontemporer yang didasarkan pada

evolusi dan pengembangan teknologi komunikasi dan informasi. Pemasaran 2.0 didefinisikan sebagai pemanfaatan Web 2.0 yang membantu dalam mengidentifikasi, memenuhi kebutuhan konsumen, menyoroti perasaan dan mengevaluasi berbagai produk atau layanan. Bahkan, tahap akhir pemasaran 2.0, fokusnya bergeser ke manfaat emosional dari sebuah produk dengan memperlakukan konsumen sebagai manusia yang memiliki pikiran dan emosi sehingga dapat mempengaruhi penjualan. Namun, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dan pemasaran adalah konsumen jauh lebih terinformasi sehingga dapat membandingkan serta mencari informasi tentang produk dan layanan serupa.

3.3.3 Pemasaran 3.0 (*Marketing 3.0*)

Pemasaran 3.0 dikenal sebagai aplikasi pemasaran yang berorientasi pada *value*. Kemunculan pemasaran 3.0 berasal dari perkembangan gelombang teknologi baru dan penggunaan komputer serta internet. Dalam hal ini, katalis untuk Pemasaran 3.0 adalah proses globalisasi yang cepat, konsep koeksistensi manusia dan teknologi, serta munculnya masyarakat kreatif. Pemasaran 3.0 percaya bahwa konsumen adalah manusia utuh yang memiliki kebutuhan dan harapan. Pemasaran 3.0 memperkenalkan perspektif baru merumuskan dari menganggap individu sebagai konsumen sederhana menjadi manusia yang memiliki pikiran, hati, dan perasaan.

3.3.4 Pemasaran 4.0 (*Marketing 4.0*)

Pemasaran 4.0 merupakan model pemasaran yang memadukan interaksi *online* dan *offline*, perusahaan dan pelanggan, gaya dan substansi dalam membangun merek, dan melengkapi konektivitas mesin ke mesin dengan sentuhan manusia ke manusia untuk memperkuat keterlibatan pelanggan. Model pendekatan ini membantu pemasar bertransisi ke ekonomi digital dengan mendefinisikan ulang konsep-konsep utama pemasaran. Pemasaran 4.0 juga mengikuti jalur pelanggan tetap sebagai berikut: 1) *Aware* (sadar) yang ditandai dengan perilaku pelanggan mempelajari tentang merek dari orang lain atau terpapar iklan. 2). *Appeal* (tertarik), perilaku pelanggan menjadi tertarik pada merek

dan mengembangkan serangkaian merek prospektif untuk dibeli. 3). *Ask* (bertanya), perilaku pelanggan mencari tentang produk secara *online* dan membandingkan harga dan fitur produk 4). *Act* (bertindak), perilaku pelanggan membeli secara *online* atau di toko dan mulai menggunakan produk untuk pertama kalinya. 5). *Advocate* ditandai perilaku pelanggan akan merekomendasikan merek kepada orang lain dan terus menggunakannya sendiri.

3.3.5 Pemasaran 5.0 (Marketing 5.0)

Perkembangan teknologi telah mengarah pada pengenalan kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi menuju model pemasaran 5.0 yang memiliki potensi besar untuk meningkatkan penjualan *online*. Pemasaran 5.0 merupakan model yang kompleks dengan beberapa aspek yang harus bekerja sama untuk memastikan kepuasan konsumen dan keuntungan.. Namun, pemasaran 5.0 harus menghadapi konsekuensi dari pertumbuhan agresif dan tidak terkendali selama beberapa dekade, yang mengakibatkan dampak lingkungan negatif dan meningkatnya ketidaksetaraan. Tujuan utama Pemasaran 5.0 adalah menggunakan dan menerapkan kecerdasan buatan untuk mencegah dan memperbaiki polusi serta kerusakan lingkungan.

3.4 Perubahan Lanskap Bisnis: Paradoks Konektivitas dalam Pemasaran

Perkembangan pesat era internet telah menyebabkan perubahan lanskap bisnis menjadi lebih horizontal, inklusif, dan sosial. Pasar menjadi lebih inklusif. Fenomena ini bisa dilihat dari pengaruh media sosial yang berkontribusi menghilangkan hambatan geografis dan demografis sehingga orang-orang dapat terhubung dan berkomunikasi serta perusahaan dapat berinovasi melalui kolaborasi. Pelanggan menjadi lebih berorientasi horizontal, semakin waspada terhadap komunikasi pemasaran dari merek dan lebih mengandalkan faktor teman, keluarga, penggemar, dan pengikut. Terakhir, proses pembelian pelanggan menjadi lebih sosial daripada sebelumnya. Pelanggan lebih memperhatikan lingkungan sosial dalam membuat keputusan. Perubahan yang paling penting dihasilkan pada tingkat pribadi atau individu yang

menyebabkan terjadi perubahan dunia secara radikal(Fuciu and Dumitrescu, 2018; Philip Kotler; Hermawan Kartajaya;Setiawan I, 2019).

3.4.1 Perubahan kekuatan eksklusif ke inklusif

Bisnis juga bergerak menuju inklusivitas. Kehadiran disruptif inovasi di seluruh sektor bisnis telah menghasilkan produk dengan biaya lebih murah dan sederhana sehingga masyarakat miskin yang sebelumnya dianggap sebagai “non-pasar” dapat terlayani. Pada akhirnya layanan yang dulunya dianggap eksklusif kini tersedia untuk pasar massal di seluruh dunia. Hal ini juga berlaku sebaliknya dengan inovasi terbalik, produk baru dapat dikembangkan dan diperkenalkan di pasar negara berkembang sebelum dijual di tempat lain. Pencapaian efisiensi biaya dalam pengembangan produk menjadi sumber diferensiasi baru pasar saat ini.

Media sosial juga mendorong inklusivitas sosial dengan memberi rasa memiliki terhadap komunitas. Inklusivitas sosial tidak hanya terjadi secara *online* tetapi juga *offline*. Transparansi yang dibawa oleh internet juga memungkinkan para pengusaha dari negara berkembang untuk mendapatkan inspirasi dari negara maju sehingga dapat membangun kloning bisnis ditandai dengan perubahan lokal dalam pelaksanaannya. Akhirnya dinding pemisah antara industri juga semakin kabur karena dimungkinkannya memiliki pilihan untuk bersaing atau bersinergi untuk menjangkau pelanggan yang sama.

3.4.2 Perubahan kekuatan vertikal menuju horizontal

Globalisasi menciptakan persaingan yang setara. Tingkat kompetitif perusahaan tidak lagi ditentukan oleh ukuran, negara asal, atau keunggulan masa lalu. Perusahaan yang lebih kecil, lebih muda, dan berbasis lokal juga dapat memiliki peluang untuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, lebih tua, dan global. Pada akhirnya, tidak akan ada perusahaan yang terlalu mendominasi dari perusahaan lain. Sebaliknya, perusahaan dapat menjadi lebih kompetitif jika dapat terhubung dengan komunitas pelanggan dan mitra untuk penciptaan bersama dan dengan pesaing

untuk persaingan bersama. Aliran inovasi yang dulunya bersifat vertikal (dari perusahaan ke perusahaan lain) telah menjadi horizontal. Di masa lalu, perusahaan percaya bahwa inovasi harus datang dari dalam dengan membangun infrastruktur penelitian dan pengembangan yang kuat. Namun, laju inovasi internal tidak pernah cukup cepat untuk menjadi kompetitif di pasar yang terus berubah. Model yang lebih horizontal bergantung pada sumber-sumber ide dari luar yang pada gilirannya akan dikomersialkan menggunakan kemampuan internal. Saat ini yang terjadi adalah inovasi bersifat horizontal yang ditandai pasar memasok ide-ide, dan perusahaan mengkomersialkan ide-ide tersebut.

Demikian pula, konsep persaingan berubah dari vertikal ke horizontal. Pasar bergeser dari merek arus utama bervolume tinggi ke merek khusus bervolume rendah. Dengan internet, kendala logistik fisik tidak lagi ada untuk perusahaan dan merek yang lebih kecil. Inklusivitas memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar industri tanpa batas seperti yang terjadi di masa lalu. Hal ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk tumbuh namun akan menimbulkan ancaman persaingan yang signifikan. Karena perbedaan antar industri semakin kabur, akan sangat sulit bagi perusahaan untuk mengikuti pesaing. Pesaing di masa yang akan datang berasal dari industri yang sama maupun dari industri lain yang relevan dan saling terkait.

Konsep kepercayaan pelanggan tidak lagi bersifat vertikal, namun kini bersifat horizontal. Pelanggan di masa lalu mudah dipengaruhi oleh kampanye pemasaran. Namun penelitian terkini di berbagai industri menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan lebih percaya pada faktor teman, keluarga, *follower* yang berasal dari Facebook Instagram, Tiktok dan Twitter daripada yang bersumber pada komunikasi pemasaran. Sebagian besar lebih percaya dan meminta saran kepada orang asing di media sosial daripada iklan dan pendapat ahli. Dalam konteks ini, sebuah merek tidak boleh lagi memandang pelanggan hanya sebagai target. Pelanggan harus dianggap sebagai rekan dan sahabat merek yang harus menunjukkan karakter asli yang jujur tentang nilai sebenarnya karena hanya dengan begitu merek dapat dipercaya.

3.4.3 Perubahan Kekuatan Individu menuju Sosial

Keputusan pembelian oleh pelanggan biasanya didorong oleh preferensi individu. Konektivitas seluler memungkinkan pelanggan mengakses informasi terkini dan membuat keputusan pembelian yang lebih baik. Dalam lingkungan seperti ini, pelanggan semakin peduli dengan pendapat orang lain dan menyesuaikan diri dengan opini sosial. Bahkan, sebagian besar keputusan pembelian pribadi pada dasarnya akan menjadi keputusan sosial. Pelanggan berkomunikasi satu sama lain tentang merek dan perusahaan. Dari sudut pandang ini, pelanggan tidak lagi menjadi target pasif, tetapi menjadi media komunikasi yang aktif. Merangkul tren ini tidaklah mudah. Perusahaan dulunya memiliki kendali lebih dari sekadar komunikasi pemasaran, dan biasa menangani keluhan pelanggan secara individual. Dengan konten yang dibuat komunitas, perusahaan tidak memiliki kendali atas percakapan tersebut. Menyensor konten akan melemahkan kredibilitas. Perusahaan juga harus siap menghadapi reaksi sosial yang besar ketika terjadi kesalahan. Meski demikian, perusahaan dan merek yang memiliki reputasi baik dan klaim jujur tentang produk tidak perlu khawatir. Sebaliknya, ketika membuat klaim palsu dan memiliki produk yang buruk tidak akan bertahan dalam bisnis saat ini.

3.4.4 Paradoks Konektivitas dalam Pemasaran

Konektivitas merupakan pengubah permainan terpenting dalam sejarah pemasaran. Konektivitas secara signifikan dapat mengurangi biaya interaksi antara perusahaan, karyawan, mitra saluran, pelanggan, dan pihak terkait lainnya. Hal ini pada gilirannya menurunkan hambatan untuk memasuki pasar baru, memungkinkan pengembangan produk secara bersamaan dan memperpendek jangka waktu untuk membangun merek.

Konektivitas juga merubah paradigma dalam memandang tingkat persaingan dan pelanggan. Saat ini, kolaborasi antara sesama pesaing dan penciptaan bersama (*cocreation*) dengan pelanggan menjadi hal yang utama dan penting untuk dilakukan. Persaingan bukan lagi permainan yang hanya menguntungkan satu pihak. Pelanggan tidak lagi menjadi penerima pasif dari langkah-langkah segmentasi, *targeting*, dan *positioning* perusahaan.

Konektivitas mempercepat dinamika pasar hingga ke titik di mana hampir tidak mungkin bagi perusahaan untuk berdiri sendiri dan mengandalkan sumber daya internal untuk menang. Perusahaan harus menghadapi kenyataan bahwa untuk menang, perusahaan harus berkolaborasi dengan pihak eksternal dan bahkan melibatkan partisipasi pelanggan. Pada akhirnya pentingnya konektivitas akan melampaui teknologi dan segmen demografi.

Pada sisi lainnya, terjadinya konektivitas menciptakan serangkaian paradoks yang harus dihadapi para pemasar, salah satunya konektivitas mengubah fondasi utama pemasaran pada pasar itu sendiri. Yakni interaksi *online* versus *offline* dimaksudkan untuk hidup berdampingan dan saling melengkapi, dengan tujuan bersama untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul. Lebih jauh lagi, ada paradoks antara pelanggan yang terinformasi versus pelanggan yang tidak terarah. Konektivitas membuat pelanggan memiliki banyak informasi terkait produk yang akan dibeli, namun tidak menghilangkan ketergantungan pelanggan terhadap pendapat orang lain bahkan sering kali lebih penting daripada preferensi pribadi. Terakhir, dengan konektivitas muncul peluang besar bagi merek untuk mendapatkan dukungan positif. Namun demikian, dukungan komentar negatif tidak selalu buruk karena dukungan negatif sering kali mengaktifkan dukungan positif.

3.5 Perubahan Paradigma Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan. Terjadinya evolusi paradigma pemasaran menandakan hadirnya pergeseran mendasar dari pendekatan tradisional yang berpusat pada produk ke strategi kontemporer yang berpusat pada pelanggan. Paradigma bauran pemasaran telah menjadi inti dari konsep pemasaran. Salah satu evolusi signifikan yang telah membentuk strategi pemasaran modern adalah transisi dari bauran pemasaran tradisional 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) ke 4C (*Customer, Cost, Convenience, Communication*) yang berpusat pada pelanggan, dan akhirnya ke 4E (*Experience, Exchange, Evangelism, Everyplace*) yang bersifat pengalaman. Strategi pemasaran harus dapat berubah dalam lingkungan yang kompetitif. Strategi pemasaran juga menentukan

target pasar dan bauran pemasaran. Strategi pemasaran modern telah memprioritaskan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan dan preferensi untuk masing-masing pelanggan. Dalam hal ini perubahan paradigma strategi pemasaran yang akan dibahas dari sudut *marketing mix* dan perubahan konsep *Segmentasi, Targetting dan Positioning* (STP) (Antika, 2023; Yudhi Prasetya Mada, 2024)

3.5.1 Pergeseran Paradigma Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah alat klasik yang dapat membantu merencanakan apa yang akan ditawarkan dan bagaimana cara menawarkannya kepada pelanggan. Konsep bauran pemasaran yang paling populer dikemukakan oleh McCarthy tahun 1960 dengan konsep 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Bauran pemasaran diciptakan pada masa awal ketika produk fisik, distribusi fisik, dan komunikasi massa masih dominan. Bauran pemasaran merupakan inti dari aktivitas dan proses perusahaan dalam menciptakan (produk), mengomunikasikan (promosi), memberikan (distribusi), dan menukar penawaran (harga) yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas. Dengan demikian, bauran pemasaran mengacu pada kombinasi variabel pemasaran yang dapat dikontrol yang digunakan perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan di pasar sasaran (Wichmann *et al.*, 2022).

Paradigma bauran pemasaran terus berkembang melalui evolusi teori pemasaran. Penggerak global evolusi bauran pemasaran didasari oleh tiga perubahan mendasar di pasar antara lain (i) kemajuan teknologi, (ii) pergeseran sosial ekonomi dan geopolitik, dan (iii) perubahan lingkungan. Pergeseran paradigma ini mencerminkan dampak mendalam dari pemberdayaan pelanggan dan kebutuhan untuk menciptakan interaksi yang bermakna dan menarik di pasar yang kompetitif dan terus berkembang saat ini (Bellmunt and Deltoro, 2005; Dominici, 2009; Jackson and Ahuja, 2016; Yudhi Prasetya Mada, 2024).

Pada dasarnya dalam konsep tradisional bauran pemasaran hanya mencakup 4P yakni *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi). Produk dikembangkan

berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang diperoleh melalui riset pasar. Perusahaan mengendalikan sebagian besar keputusan produk dari konsepsi hingga produksi. Untuk menetapkan harga jual produk, perusahaan menggunakan kombinasi berbasis biaya, berbasis persaingan, dan nilai pelanggan. Setelah perusahaan memutuskan apa yang akan ditawarkan (produk dan harga), selanjutnya memutuskan bagaimana cara menawarkannya (lokasi dan promosi). Perusahaan perlu menentukan di mana akan mendistribusikan produk dengan tujuan agar produk tersedia dan dapat diakses dengan mudah oleh pelanggan. Perusahaan juga perlu mengomunikasikan informasi tentang produk kepada audiens target melalui berbagai metode seperti periklanan, hubungan masyarakat, dan promosi penjualan. Namun, ketika 4P dari bauran pemasaran dirancang dan diselaraskan secara optimal, penjualan menjadi kurang menantang karena pelanggan tertarik pada proposisi nilai.

Dalam dunia yang saling terhubung, konsep bauran pemasaran telah berkembang dengan lebih mengakomodasi banyak partisipasi pelanggan. Paradigma ini telah mengalami transformasi yang signifikan. Konsep pemasaran kontemporer menekankan pada pemusatan pelanggan, pembangunan hubungan, dan pengalaman yang dipersonalisasi, yang mencerminkan preferensi dan harapan konsumen yang terus berkembang. Paradigma pemasaran tradisional, pelanggan adalah objek pasif dari teknik penjualan.

Seiring perkembangan ekonomi digital paradigma penjualan mengalami perubahan. Dalam dunia yang terhubung, idenya adalah agar kedua belah pihak secara aktif memperoleh nilai komersial. Dengan meningkatnya partisipasi pelanggan, perusahaan melibatkan pelanggan dalam komersialisasi yang transparan. Pergeseran paradigma ini mencerminkan dampak mendalam dari pemberdayaan pelanggan dan kebutuhan untuk menciptakan interaksi yang bermakna dan menarik di pasar yang kompetitif dan terus berkembang saat ini.

Di era perubahan revolusioner saat ini, bisnis digital mewakili konteks bisnis yang lebih baru dan yang paling membutuhkan diferensiasi dan peningkatan bauran. Bisnis digital merupakan konteks bisnis yang lebih baru dan yang memiliki

kebutuhan lebih besar untuk diferensiasi bauran. Kemunculan paradigma bauran pemasaran dalam versi 4P telah melalui proses evolusi teori pemasaran. Sepanjang proses evolusi ini, para peneliti selalu terbagi antara "konservatif", yang menganggap paradigma 4P mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan memasukkan elemen-elemen baru ke dalam setiap "P", dan "revisionis", yang menegaskan bahwa paradigma 4P sudah usang dan mengusulkan paradigma baru.

Evolusi signifikan yang telah membentuk strategi pemasaran modern adalah transisi dari bauran pemasaran tradisional 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) ke 4C (*Costumer, Cost, Convenience, Communication*). Bauran pemasaran tradisional, yang sering disebut sebagai 4P, berfokus pada perspektif perusahaan dan fitur produk. Namun, seiring pasar menjadi lebih dinamis dan berpusat pada konsumen, kerangka kerja baru muncul: 4C. Pergeseran ini merupakan respons terhadap perubahan hubungan antara merek dan konsumen, yang lebih menekankan pada kebutuhan dan pengalaman pelanggan. Pendekatan 4C menekankan pada pembangunan hubungan melalui dialog terbuka, mendengarkan secara aktif, dan merespon masukan pelanggan. Berikut akan dipaparkan konsep pengembangan 4P ke 4C:

1. *Costumer (Product)*: Fokus bergeser dari produk itu sendiri ke keinginan dan kebutuhan pelanggan. Para pemasar mulai bertanya: Bagaimana produk memecahkan masalah bagi pelanggan? Manfaat apa yang ditawarkan? Perubahan perspektif ini menyebabkan produk disesuaikan untuk memenuhi keinginan pelanggan tertentu.
2. *Cost (Price)*: Kerangka 4C tidak hanya berfokus pada harga namun mempertimbangkan keseluruhan biaya bagi pelanggan, termasuk waktu dan upaya yang dihabiskan untuk memperoleh produk. Pemasar mulai mengevaluasi nilai persepsi pelanggan terhadap manfaat relatif terhadap biaya.
3. *Convinience (Place)*: Menempatkan produk di tempat yang mudah diakses pelanggan menjadi hal yang penting. Berupa toko fisik, *platform online*, atau titik kontak apa pun yang memudahkan akses pelanggan.

4. *Communication(Promotion)*: Komunikasi berkembang dari iklan satu arah menjadi percakapan yang menarik.

Selanjutnya terjadi revolusi bauran pemasaran 4C menjadi 4E. Seiring dengan datangnya era baru konektivitas dan keterlibatan, pemasaran mengalami kemajuan pesat, yang memunculkan kerangka kerja 4E (*Experience, Exchange, Evangelism, Everyplace*). Pendekatan ini mengalihkan fokus dari transaksi ke pengalaman, yang menyoroti pentingnya hubungan emosional dan hubungan jangka panjang.

- a. *Experience (Product dan costumers)*: Produk tidak lagi sekadar komoditas melainkan menjadi sarana untuk memberikan pengalaman yang berkesan. Merek mulai berfokus pada penciptaan hubungan emosional, memahami bahwa pengalaman positif dapat menghasilkan loyalitas dan dukungan pelanggan.
- b. *Exchange(Price dan Cost)*: Konsep pertukaran melampaui transaksi moneter. Konsep ini mencakup nilai yang diterima pelanggan, bukan hanya dari produk tetapi dari seluruh interaksi. Nilai ini dapat berupa informasi, hiburan, atau pemenuhan kebutuhan pribadi.
- c. *Evangelism (Place dan Convenience)*: Pelanggan yang puas menjadi pendukung merek, berbagi pengalaman positif dengan orang lain sehingga berkontribusi pada kesadaran dan pertumbuhan merek.
- d. *Everyplace (Promotion dan Communication)*: Hadirnya berbagai platform saluran digital, promosi dan komunikasi menjadi hal yang mudah dilakukan. Menghadapi kondisi tersebut merek dituntut untuk hadir dan terlibat di berbagai platform, menciptakan pengalaman yang lancar dan konsisten bagi pelanggan.

Pada sisi lainnya globalisasi juga menghadirkan evolusi dalam konteks bauran pemasaran antara lain sebagai berikut: (Wichmann *et al.*, 2022)

1. Evolusi dalam “Siapa”: Dari penggambaran yang jelas hingga pengaburan tanggung jawab peran berbagai pihak yang terlibat dalam rantai penciptaan nilai dalam pemasaran

Pada abad ke-20 peran produsen berfokus pada pengendalian aktivitas saluran pemasaran, branding, periklanan, dan inovasi produk, sementara pengecer terutama bertanggung jawab atas aktivitas distribusi, harga, dan promosi (di dalam toko). Konsumen hanya bersifat pasif sebagai penerima keputusan. Namun pada abad ke 21, didorong kemajuan teknologi seperti jaringan sosial dan teknologi swalayan peran konsumen kini mulai mengadopsi peran yang sebelumnya dilakukan oleh produsen. Dengan demikian, konsumen tidak hanya membentuk nilai yang mereka terima dari pertukaran tetapi dalam banyak hal kasus-kasus juga mempengaruhi nilai yang diciptakan bagi konsumen lain, misalnya dengan terlibat dalam pengembangan produk-produk baru dan layanan atau melalui konten yang dibuat pengguna. Peran pemasok juga semakin memengaruhi pengembangan produk-produk baru. Pemasok menjadi lebih terlibat dalam setiap langkah proses pengembangan produk, mulai dari sekadar peran konsultasi hingga kontrol penuh atas desain produk hingga secara proaktif mendekati konsumen untuk mengembangkan ide-ide produk baru.

Pengaburan peran dan tanggung jawab juga tercermin dalam harga yang biasanya ditentukan oleh pengecer (meskipun produsen mencoba memengaruhi keputusan), dengan konsumen akhir tidak memiliki suara dalam menentukan harga akhir untuk suatu produk. Beberapa perkembangan telah mengubah ini secara mendasar, memberi peluang konsumen berperan aktif dalam penetapan harga. Selain konsumen, produsen juga semakin terlibat dalam menetapkan harga sesuai dengan keinginan konsumen, mengambil alih tanggung jawab yang secara tradisional dibebankan kepada pengecer dalam peran mereka sebagai distributor. Hal ini merupakan konsekuensi dari semakin terlibatnya produsen dalam penjualan langsung melalui toko *offline* , toko ritel sendiri, platform digital, toko online sendiri.

2. Evolusi dalam “Apa”: Dari miopia 4P menuju pandangan yang diperluas dan terintegrasi

Instrumen bauran pemasaran menjadi semakin saling terkait. Saluran *online* dan *offline* mungkin merupakan pengganti dalam distribusi, pelengkap dalam komunikasi pemasaran. Secara *online*, konsumen dapat menggunakan aplikasi menciptakan dan menyesuaikan produk serta berbagi konten buatan untuk pengguna. Terdapat kecenderungan yang semakin meningkat dari pengecer dan produsen untuk menyediakan layanan yang menarik pada pengalaman *offline* yang berarti bahwa tempat menjadi produk itu sendiri atau memperluas penciptaan nilainya. Tempat dan harga secara tradisional telah terjalin sampai tingkat tertentu, dengan pengecer dan produsen memanfaatkan saluran yang berbeda untuk melakukan diskriminasi harga. Dengan kemajuan teknologi dan peningkatan fragmentasi saluran menjadi lebih saling terkait. Pada saat yang sama perbedaan harga menjadi lebih transparan karena konsumen dapat dengan mudah membandingkan harga bahkan saat berada di toko. Dalam konteks B2C, model berlangganan menjadi semakin meluas untuk produk digital dengan menciptakan kemudahan bagi konsumen, menghilangkan biaya transaksi dan menetapkan komitmen jangka panjang.

3. Evolusi dalam "Bagaimana": Dari orientasi pasar massal ke kustomisasi dan fragmentasi bauran pemasaran

Kritik umum terhadap konseptualisasi bauran pemasaran tradisional adalah orientasi pasar massal dan kurangnya personalisasi. Oleh karenanya dibutuhkan strategi penyesuaian pada setiap elemen bauran pemasaran agar sesuai dengan preferensi konsumen (individu) serta praktik dimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan untuk mencari tahu preferensi konsumen secara langsung. Salah satunya penerapan model pemasaran kustomisasi dan fragmentasi. Tren ini didorong oleh faktor-faktor dari sisi penawaran dan permintaan, seperti penurunan biaya produksi untuk produk individual, pengumpulan dan penyimpanan data yang lebih baik, penurunan biaya interaksi dengan pelanggan online, penurunan kerumitan pembelian pelanggan, dan peningkatan permintaan terhadap produk heterogen.

Tren kustomisasi produk telah sangat difasilitasi karena rutinitas produksi yang lebih fleksibel (dan terbukti meningkatkan keinginan konsumen untuk membayar, niat membeli, dan sikap terhadap produk serta kinerja produk. Meningkatnya kustomisasi penawaran produk menyebabkan kompleksitas yang lebih besar dalam proses pilihan pelanggan yang dapat berdampak buruk pada profitabilitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan kustomisasi dengan kompleksitas. Kustomisasi periklanan juga semakin meningkat dalam dunia "*offline*" seiring dengan penggabungan saluran digital dan fisik. Misalnya, promosi dapat ditargetkan secara geografis berdasarkan data lokasi yang dikumpulkan dari perangkat yang dapat dikenakan, memberikan kupon kepada konsumen untuk berbelanja di toko fisik terdekat atau ketika konsumen berada di sekitar toko pesaing. Selanjutnya kustomisasi juga diterapkan dalam distribusi perusahaan. Secara *online*, perubahan situs web secara otomatis menyesuaikan konten dan tampilan serta nuansa situs web sesuai dengan gaya kognitif pengguna.

Namun, kustomisasi juga bisa menjadi bumerang. Di sisi permintaan, kustomisasi dapat meningkatkan kompleksitas yang terkait dengan proses pembelian pelanggan, sementara perdebatan muncul tentang privasi dan masalah etika yang terkait dengan personalisasi anonim, yaitu tanpa kesadaran konsumen serta munculnya kekhawatiran privasi lebih tinggi dalam budaya dengan individualisme yang menonjol daripada kolektivisme. Akhirnya, personalisasi dalam konteks komunikasi telah terbukti berpotensi mengarah pada hasil yang diskriminatif. Di sisi pasokan, peningkatan kustomisasi cenderung berjalan seiring dengan meningkatnya fragmentasi karena aktivitas, peralatan, dan saluran pemasaran semakin banyak. Misalnya, berbagai macam produk secara tradisional mengikuti prinsip Pareto, menghasilkan 80% pendapatan dari 20% produk. Namun, internet telah memunculkan pola dasar baru, yaitu "ekor panjang", yang didasarkan sebagian besar pendapatan dihasilkan dari berbagai macam produk dengan pangsa pasar yang relatif rendah. Bukti hadirnya *long tail* (ekor

panjang) menunjukkan bahwa penjualan pengecer secara *online* jauh lebih sedikit terkonsentrasi daripada penjualan *offline*, karena internet memungkinkan konsumen untuk secara efektif mencari dan menemukan produk yang paling sesuai dengan kebutuhan.

Oleh karena itu, menawarkan produk khusus menjadi layak, yang kemungkinan besar akan menghasilkan berbagai macam produk yang semakin terfragmentasi, terutama dengan kemajuan teknologi dalam pencarian dan penemuan algoritma seperti sistem rekomendasi otomatis. Selain itu, hadirnya *multichannel* di pasar saat ini telah menyebabkan fragmentasi harga, karena produsen dan pengecer memanfaatkan diferensiasi harga. Namun, harga tidak hanya terfragmentasi di seluruh saluran tetapi juga dalam saluran lintas waktu karena perusahaan dapat menyesuaikan harga secara online tanpa biaya. Periklanan juga mengalami fragmentasi yang drastis, tidak hanya karena jumlah saluran periklanan yang berkurang tumbuh secara eksponensial, tetapi juga karena setiap saluran sering menampilkan berbagai format yang berbeda. Fragmentasi saluran dan format juga disertai dengan fragmentasi konten dan pesan periklanan. Misalnya, iklan bergambar dapat memiliki dimensi dan penempatan yang berbeda, serta format konten yang berbeda seperti gambar statis, animasi, atau format media kaya interaktif, masing-masing dengan efektivitas dan tujuan yang berbeda-beda). Selain itu, iklan di Instagram perlu diformat secara berbeda dibandingkan di Twitter atau Facebook. Di YouTube, pengiklan dapat memilih antara iklan selama 6 detik, iklan tradisional berdurasi 20 detik, dan iklan berformat panjang yang dapat dilewati yang mungkin menampilkan keseluruhan film pendek.

4. Evolusi dalam “Di Mana”: Dari miopia pasar negara maju ke pengakuan pasar negara berkembang

Terjadi pergeseran dari miopia pasar negara maju ke pengakuan pasar negara berkembang sebagai evolusi penting keempat dalam ruang bauran pemasaran. Peluang pertumbuhan ekonomi di pasar negara berkembang, peningkatan ketersediaan data global, dan keterhubungan

konsumen global semuanya berkontribusi pada evolusi ini. Peraturan tentang investasi asing memainkan peran moderasi yang penting dalam hal ini. Ketika perusahaan menjadi lebih global dan negara-negara terbuka terhadap investasi asing, akses ke data lokal yang terperinci dan pengetahuan praktis dapat memungkinkan perusahaan global untuk lebih memilih preferensi lokal, membuat strategi hiper regionalisasi yang lebih menarik dan layak. Sebaliknya, ketika konsumen menjadi lebih global dan saling terhubung, masalah keadilan dan paritas mungkin mulai memainkan peran penting dalam menentukan strategi global perusahaan, menciptakan insentif bagi perusahaan untuk berusaha membangun strategi yang lebih beragam secara global untuk produk tertentu.

3.5.2 Pergeseran Strategi Pemasaran dalam Kerangka *Segmentasi Targeting Positioning* Menuju Kustomisasi dan Diferensiasi Karakter Merek

Era global saat ini, pemasaran telah menjadi unsur penting dalam keberhasilan bisnis. Hampir menjadi sulit bagi setiap pesaing untuk bertahan di pasar dalam jangka waktu yang lama karena persaingan yang ketat. Berubah atau mati adalah inti dari pemasaran. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan strategi pemasaran yang tepat dari waktu ke waktu. Strategi pemasaran yang tepat adalah sesuatu yang membantu perusahaan mencapai tujuan pemasaran. Tujuan pemasaran membantu mencapai tujuan perusahaan dan tujuan perusahaan bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif atas organisasi pesaing. Strategi pemasaran atau kampanye pemasaran yang efektif sering kali terdiri dari kombinasi beberapa taktik pemasaran yang bekerja sama secara sinergis untuk membangun merek, mengurangi hambatan penjualan, dan menciptakan minat dan keinginan terhadap produk atau layanan.

Secara tradisional, pemasaran selalu dimulai dengan segmentasi yang ditandai dengan praktik membagi pasar menjadi kelompok-kelompok homogen berdasarkan profil geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Setelah melakukan segmentasi akan dilanjutkan dengan *targeting* melalui praktik

memilih satu atau beberapa segmen yang ingin dikuasai oleh suatu merek berdasarkan daya tarik dan kesesuaiannya dengan merek tersebut. Segmentasi dan *targeting* merupakan aspek mendasar dari strategi suatu merek. Keduanya memungkinkan alokasi sumber daya yang efisien dan *positioning* yang lebih tajam. Keduanya juga membantu pemasar untuk melayani berbagai segmen dengan penawaran yang berbeda. Namun, segmentasi dan *targeting* juga menggambarkan hubungan vertikal antara merek dan pelanggannya, yang mirip dengan hubungan antara pemburu dan mangsa. Seorang pemasar tidak dapat memuaskan semua orang di pasar sehingga memunculkan konsep di mana pemasar membagi pasar menjadi berbagai segmen dan target sasaran (Decker and Goyat, 2019; Kalam, 2020).

Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP) adalah teknik pemasaran strategis yang membantu memahami seberapa efisien bisnis merencanakan berbagai kegiatan pemasaran untuk bersaing dan cara menghubungkannya dengan pasar secara keseluruhan. STP dianggap sebagai strategi pemasaran untuk menghadapi kegagalan atau keberhasilan di pasar. Untuk bisnis yang berkelanjutan, segmentasi sering digunakan sebagai keunggulan kompetitif dengan fokus strategi diferensiasi dan biaya. Pendekatan STP juga mengusulkan bahwa pasar massal terdiri dari sejumlah kelompok yang relatif homogen, masing-masing dengan keinginan dan kebutuhan berbeda.

Konsep segmentasi adalah proses untuk menetapkan bauran pemasaran yang unik untuk memisahkan konsumen yang berbeda dalam subset sesuai dengan karakteristiknya. Segmentasi pasar adalah praktik mengkategorikan pasar ke dalam kelompok-kelompok homogen berdasarkan demografi, lokasi, psikografi, dan perilaku pelanggan. Idennya adalah untuk menemukan ceruk pasar yang lebih spesifik dan lebih memahami permintaan dan preferensi konsumen. Segmentasi demografi, misalnya, membagi pasar menurut usia, jenis kelamin, pendidikan, atau pendapatan. Segmentasi geografis memperhitungkan lokasi geografis konsumen, sedangkan psikografi memeriksa nilai-nilai, gaya hidup, dan kepribadian.

Konsep strategi yang kedua, *targeting* merupakan proses

mengidentifikasi segmen pasar yang paling potensial dan relevan untuk menjadi target perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan mengevaluasi segmen pasar yang telah ditemukan dan memutuskan segmen mana yang akan difokuskan pada pendekatan pemasarannya. Potensi pertumbuhan, ukuran sektor, tingkat persaingan, dan kesesuaian dengan rencana pemasaran perusahaan merupakan faktor-faktor yang dipertimbangkan ketika memilih segmen pasar yang tepat. Indikator atau dimensi yang terkandung dalam *targeting* adalah sebagai berikut: 1) atribut dan keuntungan yakni menyoroti fitur atau keuntungan khas produk yang membedakannya dari pesaing; 2) harga dan kualitas yakni memposisikan produk dari tinggi ke rendah sesuai dengan perspektif pasar sasaran; 3) penggunaan atau aplikasi yang menunjukkan bagaimana produk dapat dikaitkan dengan konteks penggunaan atau konsumsi tertentu; dan 4). Pesaing yakni menentukan posisi kompetitif produk dengan membandingkan kualitas dan manfaat

Tahap berikutnya adalah konsep *positioning* yang merupakan alat sederhana untuk membangun citra di benak konsumen. *Positioning* adalah proses mengembangkan dan mempertahankan citra atau persepsi yang berbeda tentang suatu produk, merek, atau perusahaan di benak konsumen dalam lingkungan pasar yang kompetitif. Tujuan dari *positioning* adalah untuk membedakan suatu produk atau layanan dari pesaing, menonjolkan kualitas dan manfaat yang khas, dan menarik segmen pasar yang diinginkan. *Positioning* yang efektif membentuk persepsi konsumen sehingga menganggap produk atau layanan tersebut sebagai pilihan terbaik untuk kebutuhan atau keinginan mereka. Teknik *positioning* dapat mencakup penekanan kualitas, harga, nilai tambah, atau fitur pembeda lainnya yang membuat produk atau layanan lebih menarik bagi pelanggan. Bahkan, bisnis dapat meningkatkan pangsa pasar, membangun loyalitas klien, dan membangun citra merek yang kuat dengan memposisikan diri dengan benar (Antika, 2023).

Namun demikian, terdapat kelemahan dalam konsep model strategi pemasaran segmentasi dan *targeting*. Dalam implementasinya segmentasi dan *targeting* adalah keputusan

sepihak yang dibuat oleh pemasar tanpa persetujuan pelanggan. Pemasar menentukan sendiri variabel yang menentukan segmen. Keterlibatan pelanggan hanya terbatas pada pemberian masukan dalam riset pasar. Padahal sebagai "target", pelanggan sering merasa diganggu dan terganggu oleh pesan-pesan yang tidak relevan yang ditujukan kepada mereka dan banyak yang menganggap pesan satu arah dari merek sebagai spam.

Telah ditemukan dalam model strategi pemasaran STP memang banyak menerima kritik dari akademisi/peneliti. Hal ini dikarenakan model STP cenderung memprioritaskan penjualan kepada masyarakat dan implikasinya terhadap lingkungan. Oleh karena itu, peneliti telah membuat strategi baru yang dinamakan STP+ C dengan menggabungkan strategi kustomisasi dengan strategi STP untuk meningkatkan efisiensi layanan online bisnis. Basis konsep kustomisasi adalah strategi pemasaran yang dilakukan untuk memenuhi permintaan pelanggan tertentu. Kustomisasi merupakan salah satu metode pemasaran yang banyak digunakan dalam pendekatan untuk melayani keinginan dan kecenderungan konsumen tertentu. Kustomisasi juga dapat membantu perusahaan dan konsumen dalam meningkatkan komitmen, kebahagiaan klien serta membedakan organisasi dari para pesaingnya. Teridentifikasi dua kategori kustomisasi meliputi adaptif dan kooperatif. Kustomisasi adaptif menyesuaikan barang atau layanan tergantung pada informasi klien tertentu, termasuk pembelian, selera, dan kebiasaan masa lalu. Kustomisasi kooperatif memerlukan pengembangan barang atau layanan berdasarkan permintaan dan selera klien. (Decker and Stummer, 2017; Decker and Goyat, 2019).

Pada sisi lainnya terjadi, pentingnya *positioning* telah menggeser kepentingan produk dalam konteks pemasaran sehingga memunculkan pertarungan dalam memenangkan perhatian produk dan mendapat tempat di benak konsumen. Kunci konsep *positioning* adalah memposisikan penawaran di benak konsumen/pelanggan. Pendekatan dasar *positioning* bukanlah menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, tetapi memanipulasi pikiran yang sudah ada di benak pelanggan kemudian menghubungkannya kembali dengan koneksi yang sudah ada. *Positioning* juga merupakan strategi dalam

menemukan persepsi konsumen yang diinginkan terhadap suatu produk atau merek dan mengisi celah jendela kosong dalam benak konsumen sasaran dengan menciptakan dan mengomunikasikan suatu citra yang membedakan posisi uniknya dari pesaing guna memperoleh keunggulan kompetitif di pasar(Saqib, 2021).

Dalam kebanyakan literatur pemasaran terbaru, pelanggan hampir selalu digambarkan sebagai pemain yang paling kuat. Namun, pemasar sering melupakan sisi manusiawi pelanggan, seiring memasuki era digital seorang pelanggan tidak sempurna dan rentan terhadap taktik pemasaran. Oleh karena itu pelanggan akan membangun komunitas untuk memperkuat posisi mereka. Pemasar perlu beradaptasi dengan realitas baru ini dan menciptakan merek yang berperilaku seperti manusia mudah didekati dan disukai. Merek seharusnya tidak lagi mengintimidasi. Merek harus menjadi autentik dan jujur, mengakui kekurangan mereka, dan berhenti berusaha terlihat sempurna. Didorong oleh nilai-nilai inti, merek yang berpusat pada manusia memperlakukan pelanggan sebagai teman, menjadi bagian tak terpisahkan dari gaya hidup mereka. Konsep merek sangat erat kaitannya dengan *positioning* merek. Pada tahun 1980-an, *positioning* merek telah diakui sebagai pertarungan untuk merebut hati pelanggan. Untuk membangun ekuitas yang kuat, sebuah merek harus memiliki *positioning* yang jelas dan konsisten serta serangkaian diferensiasi yang autentik untuk mendukung *positioning* tersebut. Pada dasarnya, *positioning* merek adalah janji yang meyakinkan yang disampaikan oleh para pemasar untuk memenangkan hati dan pikiran pelanggan. Untuk menunjukkan integritas merek yang sebenarnya dan memenangkan kepercayaan pelanggan, para pemasar harus memenuhi janji ini dengan diferensiasi yang solid dan konkret melalui bauran pemasarannya.

Dalam ekonomi digital, pelanggan kini diberikan kemudahan dan berwenang untuk mengevaluasi dan bahkan meneliti janji *positioning* merek perusahaan mana pun. Dengan transparansi ini, merek tidak dapat lagi membuat janji palsu yang tidak dapat diverifikasi. Dengan teknologi dan tren yang berubah dengan cepat, sebuah merek harus cukup dinamis untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam situasi tertentu. Namun, yang harus tetap konsisten

adalah karakter dan kode merek. Karakter adalah alasan sebenarnya mengapa merek itu ada. Ketika inti merek tetap setia pada akarnya, citra luarnya bisa fleksibel.

3.6 Inovasi Strategi Pemasaran di Era Digital: Peluang dan Tantangan

Dalam lanskap bisnis modern yang serba cepat, strategi pemasaran tradisional ditantang oleh dinamika pasar yang dinamis, kemajuan teknologi, dan perubahan perilaku konsumen. Evolusi paradigma pemasaran menuju pendekatan yang berpusat pada pelanggan sehingga pentingnya inovasi dalam mendorong daya saing, dan memahami perilaku konsumen untuk formulasi strategi yang efektif.

Pendekatan pemasaran tradisional terbukti semakin tidak memadai dalam lanskap bisnis yang berkembang pesat saat ini, yang dicirikan oleh kemajuan teknologi daripada kemajuan logika. Untuk mempertahankan daya saing dan relevansi, bisnis harus merangkul inovasi dan mengembangkan strategi adaptif untuk menavigasi kompleksitas pasar kontemporer. Pentingnya inovasi dalam manajemen pemasaran modern adalah untuk membedakan diri dari pesaing, menguasai pangsa pasar, dan menumbuhkan loyalitas merek dalam jangka panjang.

Dengan demikian evolusi pemasaran dari paradigma tradisional ke paradigma inovatif menggarisbawahi perlunya perusahaan untuk merangkul inovasi, memahami konsumen perilaku, dan mengadopsi strategi adaptif. Dengan memanfaatkan wawasan ini dan mengikuti tren yang muncul, perusahaan dapat memposisikan diri untuk meraih kesuksesan di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis, mendorong pertumbuhan, dan membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Inovasi berperan sebagai pendorong utama keberhasilan dalam lanskap persaingan saat ini, yang memungkinkan organisasi untuk membedakan diri, merebut pangsa pasar, dan menumbuhkan loyalitas merek jangka panjang. Dengan merangkul inovasi, perusahaan dapat mengikuti tren pasar, mengantisipasi perubahan perilaku konsumen, dan memantapkan diri sebagai pemimpin industri. Inovasi mencakup berbagai strategi, termasuk adopsi teknologi baru, pengembangan

saluran pemasaran baru, dan penciptaan proposisi nilai unik yang disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi konsumen yang terus berkembang. Bahkan, inti dari manajemen pemasaran yang sukses terletak pada inovasi. (Nooraisayah & Nina Triolita & Muhammad Risal, 2024).

3.6.1 Memahami Perilaku Konsumen

Dalam menyusun strategi pemasaran yang efektif sesuai dengan target audiens dan mendorong hasil yang diinginkan penting untuk dapat memahami perilaku konsumen. Konsep perilaku konsumen menggambarkan bagaimana pelanggan atau konsumen memeriksa, mengevaluasi, memutuskan, produk, dan/atau layanan mana yang dibutuhkan, dan kemudian melakukan pembelian dengan beberapa motif khusus yang terkait dengan pilihan, konsumsi, kualitas, rasa, iklan, atau harga. Konsepsi umum tentang perilaku konsumen mengacu pada persepsi khusus tentang kebiasaan, gaya hidup, sikap, dan praktik. Dengan demikian, perilaku konsumen menekankan pada berbagai sikap, pilihan, tindakan, dan motivasi mendasar konsumen di pasar.

Selanjutnya, perilaku konsumen digital adalah sebuah konsep yang membantu pemasar dan bisnis memahami bagaimana konsumen berperilaku secara *online*, memungkinkan konsumen digital mencakup pilihan dan tindakan konsumen melakukan aktivitas dalam pengaturan online, termasuk aktivitas seperti e- transaksi perdagangan, interaksi media sosial, dan berbagai keterlibatan digital lainnya. Konsumen memanfaatkan internet untuk mengumpulkan informasi tentang produk dan layanan, dengan ulasan online, media sosial komentar, dan konten daring lainnya yang membentuk keputusan. Salah satu elemen kunci perilaku konsumen digital adalah pembelian produk dan layanan melalui media sosial, platform e-commerce, toko online, dan berbagai platform digital yang menggantikan belanja ritel konvensional. Platform media sosial memungkinkan konsumen untuk berinteraksi dengan merek, berbagi pemikiran tentang produk, dan meningkatkan loyalitas merek. Konsumen mengharapkan konten dan

rekomendasi yang dipersonalisasi *platform online*, meningkatkan loyalitas merek dengan menyediakan layanan yang unik dan pengalaman yang menarik (Nassè, 2021; EFENDIOĞLU, 2024).

3.6.2 Pergeseran Menuju Pemasaran Relasional

Sebagai respons terhadap dinamika pasar modern, telah terjadi pergeseran penting menuju pemasaran relasional. Pemasaran relasional bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan konstituen kunci guna mendapatkan dan mempertahankan bisnis. Empat konstituen utama dalam pemasaran relasional meliputi pelanggan, karyawan, mitra pemasaran (saluran, pemasok, distributor, dealer, agen), dan anggota komunitas keuangan (pemegang saham, investor, analis). Pemasar harus menciptakan kemakmuran di antara semua konstituen ini dan menyeimbangkan imbal hasil kepada semua pemangku kepentingan utama. Prinsip operasinya sederhana yakni membangun jaringan hubungan yang efektif dengan pemangku kepentingan utama maka akan diikuti dengan keuntungan. Dengan demikian pemasar harus bisa melakukan manajemen hubungan pelanggan dan manajemen hubungan mitra. Strategi ini mengakui pentingnya kepuasan dan retensi pelanggan sebagai pendorong penting keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, teknologi digital telah semakin mempercepat transisi menuju pemasaran relasi.

3.6.2 Membangun Pemasaran yang Berpusat pada Manusia dengan Membangun Daya Tarik Merek

Dalam pemasaran yang berpusat pada manusia, pemasar mendekati pelanggan sebagai manusia seutuhnya dengan pikiran, hati, dan jiwa. Pemasar tidak hanya memenuhi kebutuhan fungsional dan emosional pelanggan tetapi juga mengatasi kecemasan dan keinginan terpendam. Bahkan, seiring dengan meningkatnya penerapan teknologi digital, pemasar perlu lebih merangkul kekuatan pemasaran yang berpusat pada manusia. Dalam konteks ini, pelanggan akan menjadi lebih cemas dari

sebelumnya saat mereka secara tidak sadar mencari identitas mereka, bertanya "Apa artinya menjadi manusia di dunia digital?.

Pemasaran yang berpusat pada manusia, masih menjadi kunci untuk membangun daya tarik merek di era digital karena merek dengan karakter manusia bisa dibilang akan menjadi yang paling berbeda. Prosesnya dimulai dengan mengungkap kecemasan dan keinginan terdalam pelanggan. Proses ini memerlukan pendengaran yang sungguh-sungguh dan penelitian mendalam tentang apa yang dikenal sebagai digital antropologi. Setelah sisi manusiawi pelanggan terungkap, kini saatnya bagi merek untuk mengungkap sisi manusiawi mereka. Merek perlu menunjukkan atribut manusia yang dapat menarik pelanggan dan membangun hubungan antarmanusia. Potensi untuk memahami manusia menggunakan konsep antropologi digital. Antropologi digital berfokus pada hubungan antara manusia dan teknologi digital. Konsep ini mengeksplorasi bagaimana manusia berinteraksi dan berperilaku dengan digital serta memahami bagaimana orang memandang merek dalam media digital dan apa yang membuat orang tertarik pada merek tertentu.

3.6.3 Membangun Proses Layanan Pelanggan hingga Layanan Pelanggan Kolaboratif

Sebelum melakukan pembelian, pelanggan diperlakukan sebagai target. Setelah pelanggan memutuskan untuk membeli dan dianggap sebagai raja dalam perspektif layanan pelanggan tradisional. Beralih ke pendekatan layanan pelanggan, perusahaan memandang pelanggan sebagai pihak yang setara. Dalam layanan pelanggan tradisional, personel bertanggung jawab untuk menjalankan peran dan proses tertentu sesuai dengan pedoman dan prosedur operasi standar yang ketat. Situasi ini sering kali menempatkan personel layanan dalam dilema karena tujuan yang saling bertentangan. Dalam dunia yang terhubung, kolaborasi adalah kunci keberhasilan layanan pelanggan. Kolaborasi terjadi ketika perusahaan mengundang pelanggan untuk berpartisipasi dalam proses dengan menggunakan fasilitas layanan mandiri.

3.6.4 Mengintegrasikan Pemasaran Tradisional dan Digital

Kehadiran pemasaran digital tidak dimaksudkan untuk menggantikan pemasaran tradisional. Sebaliknya, keduanya harus hidup berdampingan dengan saling bertukar peran di jalur pelanggan. Pada tahap awal interaksi antara perusahaan dan pelanggan dalam pemasaran tradisional memainkan peran penting dalam membangun kesadaran dan minat. Di era tradisional, penekanannya adalah pada saluran *offline*, sedangkan di era digital, perusahaan harus mencapai kolaborasi erat antara saluran *online* dan *offline*. Peran terpenting pemasaran digital adalah mendorong tindakan dan advokasi sedangkan fokus pemasaran tradisional adalah memulai interaksi dengan pelanggan. Perusahaan yang sukses mengintegrasikan berbagai saluran untuk memberikan pengalaman merek yang konsisten, memungkinkan konsumen untuk beralih dengan mudah dan menikmati kemudahan yang dihadirkan oleh berbagai saluran.

Pada sisi lainnya, di era digital, pemasaran juga perlu menekankan pada personalisasi dan interaksi pengguna. Melalui analisis data dan algoritma cerdas, perusahaan dapat lebih akurat memahami kebutuhan pengguna, menyediakan produk, layanan, dan pengalaman berbelanja yang dipersonalisasi, serta meningkatkan loyalitas pengguna. Data terkini menggarisbawahi semakin pentingnya konten yang dipersonalisasi, dengan 78% pemasar mengakui keefektifannya dalam mendorong keterlibatan dan loyalitas pelanggan. Lebih jauh lagi, munculnya kecerdasan buatan (AI) akan merevolusi strategi pemasaran sebesar 85% dalam lima tahun ke depan (Philip Kotler; Hermawan Kartajaya; Setiawan I, 2019). Penerapan strategi model baru berbasis pemasaran konten tidak lagi hanya sekadar promosi produk, tetapi juga menekankan penceritaan merek, konten yang dibuat pengguna, konten berformat panjang, dan konten interaktif. Model-model baru ini berfokus pada resonansi emosional dan keterlibatan pengguna, yang menyediakan cara yang lebih mendalam dan lebih menarik untuk membangun merek. (Nilplengsang and Pankham, 2024).

3.6.5 Membangun Pemasaran Terintegrasi Lintas Platform

Dengan munculnya multi-channel di era digital, pemasaran terintegrasi lintas platform telah menjadi strategi utama bagi perusahaan untuk berhasil mempromosikan merek dan produk yang dihasilkan. Strategi ini bertujuan untuk memberikan informasi merek dan pengalaman pengguna yang konsisten dengan mengoordinasikan dan mengintegrasikan beberapa saluran pemasaran, untuk menjangkau audiens target secara lebih komprehensif dan konsisten. Pemasaran terintegrasi lintas platform menekankan sinergi antara saluran *online* dan *offline*. Perusahaan tidak lagi melihat *online* dan *offline* sebagai pasar independen, tetapi sebagai saluran pelengkap yang memandu pengguna dari toko fisik *online* ke *offline* atau sebaliknya melalui cara digital. Strategi terintegrasi ini membantu meningkatkan pengalaman berbelanja pengguna *omnichannel* dan meningkatkan eksposur merek di berbagai platform. Integrasi media sosial dan platform e-commerce juga merupakan fitur utama pemasaran terpadu lintas platform. Dengan mengintegrasikan fungsi belanja secara langsung di media sosial, perusahaan dapat mendorong pengguna untuk terlibat dalam perilaku belanja saat menjelajahi konten sosial, mencapai peralihan yang mulus dari platform sosial ke platform belanja. Bahkan, kini pengintegrasian saluran ritel *online* dan *offline* sebagai peluang pertumbuhan yang besar. (Philip Kotler; Hermawan Kartajaya; Setiawan I, 2019; Dalimunthe *et al.*, 2023). Adapun beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam menghadapi perubahan teknologi yang begitu cepat memasuki era digital antara lain:

1. Fokus pada Perdagangan Seluler di Ekonomi “Sekarang”

Seiring dengan meningkatnya mobilitas dan keterhubungan pelanggan, waktu menjadi sumber daya yang paling langka dalam hidup sehingga memilih merek yang memberikan kemudahan akses dan transaksi merupakan harapan pelanggan.

2. Membawa “*Webrooming*” ke Saluran *Offline*

Di toko fisik, pelanggan sering kali mengalami kesulitan memilih dan membuat keputusan pembelian. Pemasar perlu membantu pelanggan untuk menemukan dan akhirnya

membeli merek mereka. Meskipun pelanggan tertarik dengan penawaran yang diberikan, pelanggan terkadang masih merasa perlu untuk mengevaluasi penawaran tersebut. Oleh karena itu, pelanggan biasanya akan mencari informasi lebih lanjut secara online. Ketika informasi diperoleh secara *online* telah memvalidasi minat mereka, akhirnya akan menerima penawaran tersebut dengan melakukan transaksi secara *offline*. Fenomena ini disebut sebagai *webrooming*. Fenomena ini terjadi di berbagai demografi, termasuk pembeli barang mewah dan produk rumah tangga. *Webrooming* terdiri dari dua bagian dalam saluran pemasaran yang berbeda dan merupakan proses pengambilan keputusan untuk melakukan transaksi secara *online* setelah sebelumnya melakukan pencarian alternatif produk secara *offline*. Pada tahap awal, pelanggan mencari informasi tentang produk alternatif melalui internet; setelah itu akan mengkonfirmasi pilihan dan melakukan transaksi di toko. Dengan teknologi sensor, pengecer dapat memfasilitasi hal ini dengan lancar. Dengan demikian, pendekatan penggunaan konektivitas mesin-ke-mesin (*Internet of Things (IoT)*) menghadirkan kesederhanaan dan kecepatan pengalaman "*webrooming*" ke dalam pengalaman belanja *offline*. Hal ini memungkinkan saluran *offline* untuk melibatkan pelanggan dengan konten digital relevan yang memudahkan keputusan pembelian, seperti detail produk dan ulasan dari pelanggan sejawat. Hal ini secara signifikan meningkatkan pengalaman *omnichannel* secara keseluruhan dan, yang lebih penting, membantu pemasar meningkatkan penjualan.

3. Membawa "*Showrooming*" ke Saluran *Online*

Di era digital, pelanggan dapat membeli produk dan layanan dengan mudah dan instan. Kemudahan mengakses banyak konten terpercaya untuk memudahkan pengambilan keputusan. Namun, saluran *online* kemungkinan besar tidak akan pernah sepenuhnya menggantikan saluran *offline*. Dalam aplikasi terkini, "*showrooming*" dan "*webrooming*" sangat bergantung pada perangkat seluler. Perangkat seluler berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan dunia digital dengan dunia *offline*. Pemasar kini dapat melihat gambaran yang jelas

tentang pelanggan yang menjelajahi saluran *online* dan *offline*. Bahkan, saat ini terjadi fenomena *showrooming* di mana pelanggan ingin mendapatkan informasi lengkap tentang produk yang diinginkan secara *offline* tetapi tetap melakukan transaksi secara *online*. Dalam dunia retail, *showrooming* adalah teknik yang sangat penting dan kadang-kadang dianggap ancaman bagi toko fisik. Hal ini terjadi karena, meskipun toko telah memberikan pelayanan kepada pelanggan, karena transaksi dilakukan secara *online*, toko tidak mendapatkan keuntungan dari transaksi tersebut.

3.6.6 Pemanfaatan aplikasi seluler, manajemen hubungan pelanggan dan gamifikasi

Pada dasarnya ada tiga teknik populer yang telah terbukti meningkatkan keterlibatan di era digital. Pertama, penggunaan aplikasi seluler untuk meningkatkan pengalaman pelanggan digital. Kedua, penerapan manajemen hubungan pelanggan sosial (CRM). Ketiga, penggunaan gamifikasi membantu meningkatkan keterlibatan dengan mendorong serangkaian perilaku pelanggan yang tepat. Ketiga metode ini tidak saling eksklusif. Faktanya, pemasar harus menggabungkannya untuk mencapai hasil terbaik. Dalam konteks ini, CRM sosial menggunakan media sosial untuk mengelola interaksi merek dengan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang. CRM sosial merupakan pergeseran besar dari CRM tradisional. Sedangkan CRM tradisional biasanya digerakkan oleh perusahaan, sedangkan CRM sosial digerakkan oleh pelanggan. Dalam CRM tradisional, perusahaan menentukan komunikasi dengan pelanggan menggunakan saluran keluar yang mereka sukai, seperti email dan pusat panggilan. Dalam CRM sosial, pelanggan memulai komunikasi dengan pertanyaan masuk melalui media sosial. Dengan demikian, media sosial CRM tidak mengenal jam kerja dan jarang dapat diotomatisasi dikarenakan pelanggan mengharapkan respons instan dan khusus sepanjang waktu. Berbeda dengan CRM tradisional yang lebih satu arah, CRM sosial melibatkan dialog yang berkelanjutan.

Selanjutnya mendorong perilaku yang diinginkan dengan model gamifikasi. Gamifikasi merupakan prinsip “permainan”

untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan. Gamifikasi sebagian besar digunakan dalam dua konteks utama dalam membangun keterlibatan yakni melalui program loyalitas dan komunitas pelanggan. Dalam program loyalitas, pelanggan diberi insentif dengan poin yang dapat ditukarkan dengan hadiah, dalam komunitas pelanggan, mereka dimotivasi dengan poin reputasi, yang juga dikenal sebagai lencana. Gamifikasi adalah cara cerdas untuk mengumpulkan data pelanggan, baik transaksional maupun non-transaksional, yang berguna untuk kustomisasi dan personalisasi. Untuk menggunakan gamifikasi dalam keterlibatan pelanggan, biasanya ada tiga langkah utama yang perlu diikuti oleh para pemasar. Pertama, perlu mendefinisikan tujuan dalam hal tindakan pelanggan yang dipicu dengan gamifikasi. Kedua, penetapan tujuan dalam hal ini pemasar harus menentukan bagaimana pelanggan dapat mendaftar dalam program gamifikasi dan bagaimana mereka naik dan turun tingkatan. Ketiga, di setiap tingkatan pelanggan, pemasar perlu menyediakan kelas pengakuan dan penghargaan tertentu sebagai insentif bagi pelanggan untuk naik tingkatan.(Philip Kotler; Hermawan Kartajaya,Setiawan I, 2019; Yang *et al.*, 2023).

3.6.7 Peluang dan Tantangan Strategi Pemasaran Era Digital

Di era digital, strategi pemasaran akan terus menghadirkan tren perkembangan baru yang menyediakan lebih banyak peluang dan tantangan bagi perusahaan(Zhou and Yang, 2024). Beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pemasar dalam memenangkan pemasaran antara lain:

1. Penerapan kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin secara luas

Dengan kemajuan teknologi kecerdasan buatan dan *machine learning* yang berkelanjutan, teknologi ini akan memainkan peran yang lebih penting dalam pemasaran. Algoritma cerdas akan lebih meningkatkan keakuratan rekomendasi yang dipersonalisasi dan meningkatkan pengalaman pengguna. Pada saat yang sama, *machine learning* akan memainkan peran penting dalam *positioning* iklan,

prediksi perilaku konsumen, dan bidang lainnya sehingga membantu bisnis untuk lebih mudah dalam memahami pasar.

2. Integrasi *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR)

Teknologi AR dan VR akan menghadirkan pengalaman yang lebih mendalam dan inovatif dalam pemasaran. Perusahaan dapat menggunakan teknologi AR untuk menyediakan pemasangan virtual, demonstrasi produk, dan layanan lainnya, sementara teknologi VR dapat menciptakan suasana belanja virtual, meningkatkan keterlibatan pengguna, dan mempromosikan keputusan pembelian.

3. Pemasaran media sosial yang lebih cerdas

Media sosial akan terus menjadi platform utama untuk interaksi merek dan keterlibatan pengguna. Di masa yang datang, media sosial akan menjadi lebih cerdas, menyediakan iklan dan promosi yang lebih terarah bagi perusahaan melalui analisis data dan algoritma, sekaligus memperkuat interaksi real-time dengan pengguna.

4. Penerapan teknologi blockchain

Meningkatnya teknologi blockchain akan mengubah standar keamanan dan pengelolaan data di era digital. Di bidang pemasaran, blockchain dapat digunakan untuk memastikan transparansi dalam penyampaian iklan, keamanan data, dan membangun ekosistem periklanan yang terdesentralisasi untuk mengurangi perantara dan perilaku curang.

Secara keseluruhan, di era digital mendatang, strategi pemasaran akan menjadi lebih cerdas, mendalam, dan berkelanjutan. Perusahaan perlu terus berinovasi, memanfaatkan teknologi dan tren baru, mengikuti tren perkembangan zaman, agar dapat memenuhi permintaan pasar yang terus berubah dan memenangkan hati serta kepercayaan konsumen. Terdapat tantangan terkait privasi dan keamanan. Di era digital, dengan pengumpulan dan pemrosesan data pengguna dalam jumlah besar oleh perusahaan, masalah privasi dan keamanan secara bertahap menjadi salah satu tantangan penting yang dihadapi oleh pemasaran. Kekhawatiran konsumen tentang privasi pribadi dan keamanan data telah mendorong refleksi hati-hati dan standarisasi strategi

pemasaran digital. Dengan munculnya pemasaran yang dipersonalisasi, perusahaan mengumpulkan dan menganalisis sejumlah besar data pengguna untuk menyediakan produk dan layanan yang dipersonalisasi. Namun, hal ini juga menimbulkan kekhawatiran di kalangan konsumen tentang penyalahgunaan informasi pribadi. Transparansi dan kepatuhan terhadap kebijakan privasi menjadi sangat penting, dan perusahaan perlu memberi tahu pengguna dengan jelas tentang tujuan dan penggunaan pengumpulan data, dan memastikan bahwa pengguna memiliki hak untuk memilih apakah akan membagikan informasi pribadi.

3.7 Penutup

Seiring makin dinamisnya dunia pemasaran yang diikuti dengan perubahan pasar dan perilaku konsumen, perusahaan harus secara proaktif merespon perubahan ini agar tetap kompetitif. Inti dari tantangan ini adalah keharusan untuk terus beradaptasi dengan pasar. Tugas yang dibebankan kepada manajer pemasaran harus mampu menavigasi kompleksitas yang ditimbulkan oleh pergeseran menuju digitalisasi. Salah satunya dengan memprioritaskan inovasi sehingga bisnis dapat membedakan diri, merebut pangsa pasar, dan menumbuhkan loyalitas merek jangka panjang. Selain itu, pentingnya memahami perilaku konsumen akan memberikan dasar untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat sasaran dan efektif yang selaras dengan kebutuhan dan preferensi unik berbagai segmen pelanggan. Terjadinya evolusi bauran pemasaran dari 4P ke 4C ke 4E mencerminkan terjadinya perubahan besar dalam cara bisnis dan berinteraksi dengan pelanggan. Perjalanan ini menggarisbawahi pentingnya memahami kebutuhan pelanggan, memberikan pengalaman yang luar biasa, dan membangun hubungan yang langgeng. Di dunia yang sangat terhubung saat ini, pemasaran yang sukses bukan hanya tentang menjual produk; tetapi tentang menciptakan hubungan yang bermakna dan berkesan dengan pelanggan secara personal. Seiring dengan terus berkembangnya lanskap pemasaran, penerapan kerangka kerja 4E sangat penting bagi bisnis yang ingin berkembang pesat di era yang ditentukan oleh pemberdayaan

pelanggan dan interaksi yang didorong oleh pengalaman. Intinya, konvergensi inovasi, pemahaman perilaku konsumen, strategi adaptif, dan transformasi digital merupakan pendekatan holistik untuk menavigasi kompleksitas pemasaran modern. Dengan demikian, kunci keberhasilan strategi pemasaran di era digital terletak pada adaptasi yang fleksibel dan inovasi yang proaktif. Merangkul inovasi dan strategi adaptif untuk mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh dinamika pasar yang berubah, sehingga membuka jalan bagi pertumbuhan dan kesuksesan berkelanjutan. Perusahaan perlu terus belajar, menyesuaikan, dan bereksperimen untuk memastikan bahwa strategi yang telah dijalankan mengikuti tren zaman dan memenuhi permintaan pasar yang terus berkembang. Perusahaan yang sukses memandang era digital sebagai peluang, bukan tantangan, secara aktif mengadopsi cara-cara inovatif, dan menjadi pemimpin pasar. Pada akhirnya, kehadiran konsep baru mengenai strategi pemasaran dan strategi personalisasi yang telah menyesuaikan diri dengan bisnis layanan serta merangkul inovasi merupakan strategi adaptif dalam menavigasi lanskap pemasaran yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Antika, F. P. (2023) 'Literature Review: Factors Affecting Marketing Strategy, Market Size, Technology, and End Users on Market Segmentation and Competitive Space', *The Eastasouth Management and Business*, 1(02), pp. 37–43. doi: 10.58812/esmb.v1i02.49.
- Barquero, J. D. and Llopis, J. (2020) 'The Evolution of Management and Marketing in the Digital Era', *European Accounting and Management Review*, 6(2), pp. 1–22. doi: 10.26595/eamr.2014.6.2.1.
- Bellmunt, T. V. and Deltoro, M. F. (2005) 'The rise and fall of the Marketing Mix. The evolution of and the debate surrounding the concept', *Esic Market*, (august 2005), pp. 399–424.
- Dalimunthe, G. *et al.* (2023) 'Showrooming dan Webrooming: Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Pelanggan', *Jurnal Darma Agung*, 31(5), pp. 110–115. doi: 10.46930/ojsuda.v31i5.3755.
- Decker, A. (2023) 'Segmentation, Targeting, & Positioning (STP Marketing): The Marketer's Guide', *Hubspot*. Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/segmentation-targeting-positioning>.
- Decker, A. and Goyat, S. (2019) 'The Basis of Market Segmentation', *European Journal of Business and Management*, 3(9), pp. 45–55. Available at: www.iiste.org.
- Decker, R. and Stummer, C. (2017) 'Marketing Management for Consumer Products in the Era of the Internet of Things', *Advances in Internet of Things*, 07(03), pp. 47–70. doi: 10.4236/ait.2017.73004.
- Dominici, G. (2009) 'From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification', *International Journal of Business and Management*, 4(9). doi: 10.5539/ijbm.v4n9p17.
- EFENDIOĞLU, İ. H. (2024) 'Digital Consumer Behavior: a Systematic Literature Review', *Prizren Social Science Journal*, 8(1), pp. 67–80. doi: 10.32936/pssj.v8i1.479.
- Fuciu, M. and Dumitrescu, L. (2018) ' From Marketing 1.0 To

Marketing 4.0 – The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21ST Century ', *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24(2), pp. 43–48. doi: 10.1515/kbo-2018-0064.

Jackson, G. and Ahuja, V. (2016) 'Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix', *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3), pp. 170–186. doi: 10.1057/dddmp.2016.3.

Kalam, K. K. (2020) 'Market Segmentation, Targeting and Positioning Strategy Adaptation for the Global Business of Vodafone Telecommunication Company', *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(6), pp. 427–430. Available at: www.rsisinternational.org.

Kumar, P. and Seshadri, U. (2022) 'A Practitioner's Perspective of Marketing Theory Evolution', *International Journal of Operations Research and Information Systems*, 13(1), pp. 1–12. doi: 10.4018/IJORIS.312231.

Mehta, S. (2022) 'The Evolution of Marketing 1.0 to Marketing 5.0', *International Journal of Law Management & Humanities*, 5(4), pp. 469–485. Available at: <https://doi.org/10.10000/IJLMH.113373>.

Nassè, D. T. B. (2021) 'the Concept of Consumer Behavior: Definitions in a Contemporary Marketing Perspective', *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 3(8), pp. 303–307. doi: 10.51594/ijmer.v3i8.253.

Nilplengsang, Y. and Pankham, S. (2024) 'Beyond Stp Marketing Strategy for Online Service Businesses', *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), pp. 1–26. doi: 10.24857/RGSA.V18N6-097.

Nooraisayah & Nina Triolita & Muhammad Risal (2024) 'Marketing Revolution Through Innovation: Developing Adaptive Strategies To Address Changing Market Dynamics: a Literature Review on Marketing Management and Consumer Theories', *International Journal of Economic Literature (INJOLE)*, 2(3), pp. 901–912.

Nur Mastuti, D. *et al.* (2024) 'Marketing of Management: Share Market, Potential Market, Competitor Business and

- Promotion (Literature Review)', *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 3(2), pp. 236–250. doi: 10.38035/ijam.v3i2.591.
- Philip Kotler; Hermawan Kartajaya; Setiawan I (2019) 'Marketing 4.0 Bergerak dari Tradisional ke Digital', *PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*, pp. 1–196. doi: 10.1007/978-3-658-17532-0_5.
- Philip Kotler; Kevin Lane Keller (2016) *A Framework For Marketing Management*. Sixth Edit. Pearson Education Limited.
- Saqib, N. (2021) 'Positioning – a literature review', *PSU Research Review*, 5(2), pp. 141–169. doi: 10.1108/PRR-06-2019-0016.
- Stanciu, M. (2024) 'Marketing Management: Evolution towards a Sustainable Future', *European Journal Of Accounting, Finance & Bussiness*, 12(July), pp. 20–28. doi: 10.4316/EJAFB.2024.12203.
- Wichmann, J. R. K. *et al.* (2022) 'A global perspective on the marketing mix across time and space', *International Journal of Research in Marketing*. The Authors, 39(2), pp. 502–521. doi: 10.1016/j.ijresmar.2021.09.001.
- Yang, X. *et al.* (2023) 'Gamification and Marketing Management: A Literature Review Gamification and Marketing Management: A Literature Review', pp. 0–10. Available at: https://aisel.aisnet.org/amcis2023/meta_res/meta_res/1.
- Yudhi Prasetya Mada (2024) 'the Evolution and Revolution of Marketing Mix From 4P To 4C To 4E To E-Marketing Mix: a Literature Overview', *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 11(8), pp. 37–47. doi: 10.26662/ijiert.v11i8.pp37-47.
- Zhou, Y. and Yang, X. (2024) 'The Evolution and Innovation of Marketing Strategies in the Digital Era', *Academic Journal of Business & Management*, 6(6), pp. 250–255. doi: 10.25236/ajbm.2024.060637.

BAB 4

MANAJEMEN KEUANGAN

Oleh Dely Indah Sari

4.1 Pengantar Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan salah satu pilar utama dalam menjalankan bisnis yang efektif. Manajemen keuangan berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola sumber daya keuangannya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, termasuk memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham, menjaga stabilitas keuangan, dan mengoptimalkan penggunaan modal dalam berbagai keputusan bisnis.

4.1.1 Definisi Manajemen Keuangan

Menurut Brigham dan Houston (2019), manajemen keuangan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan aktivitas keuangan seperti pengadaan dan penggunaan dana perusahaan. Lebih jauh, Gitman dan Zutter (2020) mendefinisikan manajemen keuangan sebagai proses pengambilan keputusan yang melibatkan pemilihan sumber daya modal yang tepat dan pemanfaatan efektifnya untuk mencapai tujuan keuangan.

4.1.2 Peran dan Tujuan Manajemen Keuangan dalam Strategi Bisnis

Peran utama manajemen keuangan adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki cukup dana untuk operasional sehari-hari dan juga untuk investasi jangka panjang yang mendukung strategi pertumbuhan. Hal ini mencakup perencanaan keuangan, manajemen risiko, serta pengelolaan modal kerja. Adapun tujuan spesifik dari manajemen keuangan meliputi:

1. **Memaksimalkan Kekayaan Pemegang Saham:** Salah satu tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan di mata pemegang saham. Ini dicapai

melalui peningkatan laba bersih dan pengelolaan aset yang efektif (Ross et al., 2016).

2. Mengoptimalkan Struktur Modal: Memilih antara pendanaan melalui utang dan ekuitas untuk meminimalkan biaya modal sambil memaksimalkan keuntungan (Van Horne & Wachowicz, 2018).
3. Menjaga Likuiditas: Perusahaan harus selalu memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangannya. Kegagalan dalam mengelola likuiditas dapat menyebabkan kebangkrutan, bahkan jika perusahaan menguntungkan secara keseluruhan (Brealey, Myers, & Marcus, 2019).
4. Manajemen Risiko Keuangan: Mengidentifikasi dan mengelola risiko yang berasal dari pergerakan pasar keuangan, termasuk risiko suku bunga, risiko nilai tukar, dan risiko kredit (Fabozzi & Peterson, 2020).

4.1.3 Hubungan Manajemen Keuangan dengan Fungsi Bisnis Lainnya

Manajemen keuangan tidak berdiri sendiri dalam operasional bisnis. Ia berhubungan erat dengan fungsi lain seperti pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia. Keputusan keuangan seperti pengadaan modal dan alokasi anggaran untuk berbagai departemen sangat mempengaruhi keputusan operasional dan strategi pemasaran. Misalnya, strategi pemasaran yang ambisius memerlukan anggaran yang cukup, sementara proyek pengembangan produk membutuhkan investasi yang signifikan (Damodaran, 2020). Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Keuangan

1. Profitabilitas: Perusahaan harus berfokus pada upaya untuk meningkatkan profitabilitas melalui efisiensi operasional dan pengelolaan modal yang tepat. Ini mencakup pemilihan proyek investasi yang menghasilkan return lebih tinggi dibandingkan biaya modal (Ross et al., 2016).
2. Likuiditas: Memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki aset likuid yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek sangat penting untuk menjaga kelangsungan bisnis. Perusahaan harus menyeimbangkan antara profitabilitas dan

likuiditas, karena terlalu fokus pada salah satu dapat merugikan yang lain (Brealey, Myers, & Allen, 2020).

3. Efisiensi: Perusahaan harus menggunakan sumber daya keuangannya secara efisien. Ini termasuk optimalisasi penggunaan modal kerja, pengelolaan piutang dan persediaan, serta pengelolaan aset tetap untuk memaksimalkan laba (Gitman & Zutter, 2020).
4. Stabilitas Keuangan: Stabilitas keuangan mencerminkan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam kondisi pasar yang berubah-ubah dan ketidakpastian ekonomi. Salah satu cara untuk mencapai stabilitas adalah dengan mengelola risiko keuangan dan memelihara cadangan kas yang cukup (Brigham & Houston, 2019).

4.2 Fungsi Utama Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan memiliki beberapa fungsi utama yang bertujuan untuk menjaga stabilitas finansial dan memaksimalkan nilai perusahaan. Fungsi ini mencakup perencanaan anggaran, pengelolaan likuiditas, pengendalian biaya, serta pembiayaan dan investasi. Semua fungsi ini saling berhubungan dalam menjaga keseimbangan keuangan perusahaan dan mendukung pelaksanaan strategi bisnis secara keseluruhan.

4.2.1 Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran adalah proses perencanaan dan pengalokasian sumber daya finansial perusahaan untuk berbagai aktivitas operasional dan investasi. Pengelolaan anggaran yang efektif adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan finansialnya.

1. Proses Penyusunan Anggaran: Penyusunan anggaran melibatkan identifikasi sumber pendapatan, penentuan biaya-biaya yang diperlukan, serta pemantauan kinerja keuangan perusahaan. Proses ini biasanya dimulai dengan proyeksi penjualan, yang kemudian digunakan untuk menentukan kebutuhan biaya produksi, pemasaran, dan administrasi (Gitman & Zutter, 2020).

2. Jenis-jenis Anggaran:
 - a. Anggaran Operasional: Digunakan untuk merencanakan pengeluaran rutin perusahaan, seperti gaji, biaya utilitas, dan bahan baku.
 - b. Anggaran Modal (Capital Budget): Berfokus pada investasi jangka panjang, seperti pembelian aset tetap atau pengembangan proyek-proyek besar (Ross et al., 2016).
3. Pengelolaan Kas dan Perencanaan Arus Kas: Pengelolaan arus kas sangat penting untuk menjaga likuiditas perusahaan. Anggaran kas memberikan gambaran tentang aliran dana masuk dan keluar perusahaan, sehingga membantu manajer keuangan memastikan ketersediaan dana untuk memenuhi kewajiban jangka pendek (Brealey, Myers, & Allen, 2020).

4.2.2 Pengelolaan Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya, seperti membayar utang atau membeli persediaan. Pengelolaan likuiditas melibatkan pemantauan arus kas serta menjaga cadangan dana yang memadai untuk kebutuhan operasional.

1. Definisi dan Pentingnya Likuiditas: Likuiditas yang sehat memungkinkan perusahaan untuk tetap beroperasi dengan lancar dan menghindari krisis keuangan. Jika perusahaan mengalami kesulitan likuiditas, hal tersebut bisa mengarah pada masalah yang lebih besar, termasuk kebangkrutan (Fabozzi & Peterson, 2020).
2. Teknik Pengelolaan Kas: Manajemen kas yang efektif meliputi optimalisasi siklus operasi, pemantauan piutang dan hutang, serta pengelolaan persediaan. Manajer keuangan juga harus mengelola saldo kas agar cukup untuk kebutuhan harian tanpa membiarkan dana menganggur terlalu lama (Brigham & Houston, 2019).
3. Menghadapi Kesenjangan Likuiditas: Ketika terjadi kekurangan likuiditas, perusahaan dapat mencari pendanaan

sementara melalui pinjaman jangka pendek atau menjual aset yang kurang likuid untuk memenuhi kewajiban (Van Horne & Wachowicz, 2018).

4.3 Penganggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Metode penilaian investasi adalah teknik yang digunakan untuk mengevaluasi kelayakan suatu proyek atau investasi. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan apakah suatu investasi akan menghasilkan keuntungan yang diharapkan atau tidak (mokhammad Anwar, 2016). Beberapa metode yang umum digunakan dalam penilaian investasi antara lain:

1. Net Present Value (NPV)

NPV mengukur selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk (*benefit*) dengan nilai sekarang dari arus kas keluar (*cost*) selama masa proyek atau investasi (Kitov, 2023). metode penilaian investasi yang digunakan untuk menentukan seberapa besar keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dari suatu proyek atau investasi dengan menghitung selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk (*benefit*) dan arus kas keluar (*cost*) selama periode waktu tertentu. Teori NPV berdasarkan pada konsep nilai waktu uang (*time value of money*), yaitu bahwa uang yang diterima atau dibayarkan di masa depan memiliki nilai yang berbeda dengan uang yang diterima atau dibayarkan saat ini (Investopedia, 2023).

Komponen NPV:

- a. Arus Kas (*Cash Flows*): Uang masuk atau keluar yang terkait dengan proyek atau investasi selama waktu tertentu. Ini mencakup biaya awal dan keuntungan di masa depan.
- b. Tingkat Diskonto (*Discount Rate*): Tingkat pengembalian yang diharapkan biasanya sebanding dengan biaya modal atau biaya modal perusahaan. Nilai arus kas masa depan, dihitung dalam nilai sekarang, berkorelasi negatif dengan tingkat diskonto.
- c. Nilai Waktu Uang (*Time Value of Money*): Prinsip bahwa nilai uang berubah seiring waktu, sehingga arus kas di

masa depan harus didiskontokan ke nilai sekarang untuk mencerminkan tingkat risiko dan peluang biaya.

Interpretasi Hasil NPV:

- a. $NPV > 0$: Jika NPV positif, artinya investasi tersebut akan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan atau investor. Proyek dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
- b. $NPV = 0$: Jika NPV nol, artinya proyek tidak akan memberikan keuntungan maupun kerugian. Proyek berada pada titik impas (break-even).
- c. $NPV < 0$: Jika NPV negatif, artinya investasi tersebut akan menghasilkan kerugian dan tidak layak untuk dilanjutkan.

Keuntungan Metode NPV:

- a. Memperhitungkan Nilai Waktu Uang: Karena adanya risiko dan peluang investasi alternatif, nilai aktual uang mengakui bahwa uang sekarang lebih bernilai daripada uang di masa depan.
- b. Mengukur Nilai Tambah Proyek: NPV memberikan perkiraan yang jelas tentang seberapa besar proyek akan menambah nilai perusahaan.
- c. Pertimbangan Seluruh Arus Kas: Semua arus kas selama masa proyek diperhitungkan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Kelemahan Metode NPV:

- a. Sulit Menentukan Tingkat Diskonto: Memilih tingkat diskonto yang tepat bisa menjadi tantangan karena tingkat diskonto yang salah dapat menyebabkan penilaian yang tidak akurat.
- b. Ketidakpastian Arus Kas Masa Depan: Perkiraan arus kas masa depan sering kali tidak pasti, sehingga bisa menimbulkan ketidakakuratan dalam hasil NPV.
- c. Mengabaikan Ukuran Proyek: NPV tidak memperhitungkan skala proyek; proyek yang lebih kecil bisa memiliki NPV yang lebih rendah tetapi lebih layak dalam hal return relatif terhadap investasi.

Interpretasi Hasil NPV:

- a. $NPV > 0$: Jika NPV positif, artinya investasi tersebut akan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan atau investor. Proyek dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
- b. $NPV = 0$: Jika NPV nol, artinya proyek tidak akan memberikan keuntungan maupun kerugian. Proyek berada pada titik impas (break-even).
- c. $NPV < 0$: Jika NPV negatif, artinya investasi tersebut akan menghasilkan kerugian dan tidak layak untuk dilanjutkan.

Keuntungan Metode NPV:

- a. Memperhitungkan Nilai Waktu Uang: Karena adanya risiko dan peluang investasi alternatif, nilai sekarang uang lebih bernilai daripada nilai masa depan uang.
- b. Mengukur Nilai Tambah Proyek: NPV memberikan perkiraan yang jelas tentang seberapa besar proyek akan menambah nilai perusahaan.
- c. Pertimbangan Seluruh Arus Kas: Semua arus kas selama masa proyek diperhitungkan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Kelemahan Metode NPV:

- a. Sulit Menentukan Tingkat Diskonto: Memilih tingkat diskonto yang tepat bisa menjadi tantangan karena tingkat diskonto yang salah dapat menyebabkan penilaian yang tidak akurat.
- b. Ketidakpastian Arus Kas Masa Depan: Perkiraan arus kas masa depan sering kali tidak pasti, sehingga bisa menimbulkan ketidakakuratan dalam hasil NPV.
- c. Mengabaikan Ukuran Proyek: NPV tidak memperhitungkan skala proyek; proyek yang lebih kecil bisa memiliki NPV yang lebih rendah tetapi lebih layak dalam hal return relatif terhadap investasi.

2. Internal Rate of Return (IRR)

Metode penilaian investasi yang digunakan untuk menghitung tingkat pengembalian tahunan yang dihasilkan oleh suatu

proyek atau investasi. IRR adalah tingkat diskonto di mana nilai sekarang dari arus kas masuk sama dengan nilai sekarang dari arus kas keluar, sehingga menghasilkan *Net Present Value* (NPV) sebesar nol. Dengan kata lain, IRR adalah tingkat bunga atau diskonto yang membuat arus kas bersih (benefit) yang diharapkan dari investasi adalah sama dengan investasi awal.

Penjelasan Komponen:

- a. Arus Kas (*Cash Flows*): Sama seperti pada NPV, arus kas mewakili uang yang dihasilkan atau dihabiskan selama proyek berlangsung.
- b. Tingkat Pengembalian (*Return Rate*): IRR adalah tingkat pengembalian yang membuat investasi tersebut mencapai titik impas atau break-even.
- c. Periode Waktu (*Time Period*): Setiap arus kas selama beberapa periode dipertimbangkan untuk menghitung IRR, biasanya dinyatakan dalam tahunan.

Interpretasi Hasil IRR:

- a. $IRR > \text{Biaya Modal (Cost of Capital)}$: Jika biaya modal lebih kecil daripada IRR atau tingkat pengembalian yang diharapkan, maka proyek atau investasi dianggap menguntungkan dan layak untuk dijalankan.
- b. $IRR = \text{Biaya Modal}$: Jika IRR sama dengan biaya modal, proyek berada pada titik impas (tidak untung dan tidak rugi).
- c. $IRR < \text{Biaya Modal}$: Jika IRR lebih rendah daripada biaya modal, proyek tersebut tidak layak karena pengembalian yang dihasilkan lebih rendah dari yang diharapkan.

Keuntungan Metode IRR:

- a. Mudah Dipahami: Hasil IRR disajikan dalam bentuk persentase, sehingga lebih mudah dipahami dan dibandingkan dengan biaya modal atau alternatif investasi lain.
- b. Tidak Memerlukan Penentuan Tingkat Diskonto Awal: Tidak seperti NPV, IRR tidak memerlukan penentuan tingkat diskonto awal, yang sering kali sulit diperkirakan.

- c. Dapat Digunakan untuk Membandingkan Proyek-Proyek Berbeda: IRR bisa digunakan untuk membandingkan berbagai proyek dengan ukuran yang berbeda dalam hal tingkat pengembalian.

Kelemahan Metode IRR:

- a. Sulit untuk Proyek dengan Arus Kas Tidak Konvensional: Jika arus kas proyek berubah-ubah (misalnya ada arus kas negatif di tengah-tengah proyek), metode IRR bisa memberikan lebih dari satu solusi (multiple IRR), sehingga membuat hasil menjadi ambigu.
- b. Mengabaikan Skala Proyek: IRR tidak memperhitungkan skala proyek, sehingga proyek kecil dengan IRR tinggi bisa tampak lebih menarik daripada proyek besar dengan IRR rendah, meskipun keuntungan total dari proyek besar lebih besar.
- c. Reinvestasi pada IRR: IRR mengasumsikan bahwa semua arus kas yang dihasilkan oleh proyek akan diinvestasikan kembali pada tingkat IRR yang sama, yang mungkin tidak realistis. Oleh karena itu, metode ini bisa menghasilkan perhitungan yang terlalu optimis.

Perbedaan IRR dengan NPV:

- a. NPV memberi tahu kita seberapa besar nilai tambah dari suatu proyek dalam bentuk uang absolut, sedangkan IRR memberi tahu tingkat pengembalian yang diharapkan dari proyek dalam bentuk persentase.
- b. NPV lebih akurat dalam menentukan profitabilitas proyek, terutama untuk proyek-proyek besar dengan arus kas yang tidak menentu. Sementara IRR lebih berguna untuk membandingkan beberapa proyek dengan skala yang berbeda.

3. Payback Period

Metode penilaian investasi yang digunakan untuk menghitung waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan investasi awal dari arus kas yang dihasilkan oleh suatu proyek atau investasi. Dengan kata lain, payback period menunjukkan berapa lama

waktu yang diperlukan untuk mencapai **titik impas** (*break-even*), di mana total arus kas masuk menyamai investasi awal.

Kelebihan Metode *Payback Period*:

- a. Sederhana dan Mudah Dipahami: Metode ini mudah diterapkan dan dipahami karena sangat sederhana dan tidak memerlukan perhitungan kompleks.
- b. Membantu Mengukur Risiko Jangka Pendek: Dengan mengetahui waktu pengembalian investasi, manajer dapat menilai risiko jangka pendek dari proyek. Semakin cepat investasi dikembalikan, semakin kecil kemungkinan proyek menghadapi ketidakpastian.
- c. Fokus pada Likuiditas: Payback period menekankan pentingnya likuiditas, yang sangat penting bagi perusahaan dengan keterbatasan arus kas.

Kelemahan Metode *Payback Period*:

- a. Tidak Memperhitungkan Nilai Waktu Uang: *Payback period* tidak mempertimbangkan nilai waktu uang (*time value of money*), sehingga arus kas di masa depan dianggap memiliki nilai yang sama dengan arus kas saat ini. Hal ini dapat menghasilkan keputusan yang kurang akurat jika dibandingkan dengan pendekatan tambahan seperti NPV atau IRR.
- b. Mengabaikan Arus Kas Setelah *Payback Period*: Setelah titik impas tercapai, arus kas selanjutnya diabaikan dalam analisis payback period. Ini berarti potensi keuntungan besar di masa depan tidak diperhitungkan dalam keputusan investasi.
- c. Tidak Menilai Profitabilitas Proyek Secara Menyeluruh: Metode ini hanya berfokus pada seberapa cepat investasi dapat dikembalikan, tetapi tidak menilai seberapa menguntungkan proyek secara keseluruhan.

4. **Profitability Index (PI)**

Metode penilaian investasi yang digunakan untuk mengukur keuntungan relatif dari suatu proyek atau investasi. PI juga dikenal sebagai *Benefit-Cost Ratio*. PI dihitung dengan membandingkan nilai sekarang dari arus kas masuk masa

depan yang diharapkan dengan investasi awal. Metode ini memberikan gambaran seberapa besar keuntungan yang dihasilkan oleh setiap unit uang yang diinvestasikan.

Interpretasi Profitability Index:

- a. $PI > 1$: Jika PI lebih besar dari 1, maka proyek dianggap menguntungkan. Ini menunjukkan bahwa nilai sekarang dari arus kas masa depan melebihi investasi awal.
- b. $PI = 1$: Jika PI sama dengan 1, proyek berada pada titik impas (*break-even*). Proyek tidak menghasilkan keuntungan atau kerugian.
- c. $PI < 1$: Jika PI kurang dari 1, proyek dianggap tidak menguntungkan karena nilai sekarang dari arus kas masa depan lebih kecil daripada investasi awal.

Kelebihan Profitability Index:

- a. Mengukur Efisiensi Investasi: PI memberikan ukuran efisiensi proyek dengan menunjukkan berapa banyak nilai yang dihasilkan per unit uang yang diinvestasikan.
- b. Cocok untuk Membandingkan Proyek-Proyek Berbeda: PI sangat berguna ketika perusahaan harus memilih di antara beberapa proyek dengan investasi awal yang berbeda. Proyek dengan PI yang lebih tinggi lebih menguntungkan secara relatif.
- c. Memperhitungkan Nilai Waktu Uang: PI memperhitungkan nilai waktu uang (*time value of money*) karena arus kas didiskontokan ke nilai sekarang.

Kelemahan Profitability Index:

- a. Tidak Menunjukkan Skala Proyek: Seperti IRR, PI tidak memperhitungkan skala proyek. Sebuah proyek kecil dengan PI tinggi mungkin terlihat lebih menguntungkan daripada proyek besar dengan PI lebih rendah, meskipun proyek besar tersebut memberikan keuntungan total yang lebih besar.
- b. Sulit Digunakan untuk Proyek yang Saling Berkaitan: Jika proyek saling eksklusif (saling terkait atau tidak dapat dipilih bersamaan), PI mungkin tidak memberikan hasil yang jelas. Dalam kasus ini, NPV atau metode lain lebih sesuai.

- c. Ketergantungan pada Estimasi Arus Kas: Hasil PI sangat bergantung pada keakuratan estimasi arus kas masa depan dan tingkat diskonto, yang sering kali tidak pasti.

Profitability Index vs. *Net Present Value* (NPV):

- a. NPV menunjukkan nilai absolut dari keuntungan proyek, sedangkan PI mengukur efisiensi atau produktivitas per unit investasi.
- b. PI sangat berguna saat membandingkan proyek-proyek dengan investasi awal yang berbeda, sementara NPV memberikan gambaran yang lebih baik tentang keuntungan total proyek.

Profitability Index (PI) adalah alat yang efektif untuk mengevaluasi efisiensi investasi dan membandingkan berbagai proyek dengan ukuran investasi yang berbeda. Meskipun sederhana dan intuitif, PI sebaiknya digunakan bersama dengan metode lain seperti NPV dan IRR untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang profitabilitas dan kelayakan suatu proyek investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Investopedia. (2023). Net Present Value (NPV): What It Means and Steps to Calculate It. *Investopedia*.
- Kitov, I. (2023). *NPV vs. IRR*. 365financialanalyst.Com.
- Lukman. (2023). *Neraca Keuangan: Pengertian, Jenis dan Contoh Membuatnya*. Equip.
- mokhamad Anwar. (2016). Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan - Google Books. In *Prenada Media*.
- Muthmainnah, S., Mila, M., & Ichfan, H. (2019). Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 1(2).
<https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v1i2.1263>
- Nurhayati, S. (2017). Peranan Manajemen Keuangan dalam suatu Perusahaan. *Jbma*, IV(1).
- Permatasari, D. (2005). Fungsi dan Tujuan Manajemen Keuangan. In *Jurnal Tdulako* (Vol. 06, Issue 02).
- Pongoh, M. (2013). Analisis Laporan Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan. *Jurnal EMBA*, 1(3).
- Rhyne, R. G., & Brigham, E. F. (1979). Fundamentals of Financial Management. *The Journal of Finance*, 34(5).
<https://doi.org/10.2307/2327254>

BAB 5

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh I Made Sondra Wijaya

5.1 Pendahuluan

Strategi bisnis sebuah organisasi sangat bergantung pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM sekarang dipandang sebagai fungsi administratif semata dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam bab ini, akan dibahas definisi SDM dan peran pentingnya dalam organisasi. Kami juga akan menekankan pergeseran paradigma SDM dari pendekatan tradisional ke pendekatan strategis, yang berfokus pada bagaimana strategi SDM dan strategi bisnis selaras.

5.1.1 Definisi MSDM dan Perannya dalam Organisasi

Mengelola aspek manusia di perusahaan dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, penilaian kinerja, pembayaran kompensasi dan keuntungan, dan akhirnya pemutusan hubungan kerja adalah bagian dari proses ini. MSDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama MSDM adalah mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Nurmansyah, 2019).

Karena manusia adalah aset terpenting organisasi, peran MSDM sangat penting. MSDM melakukan fungsi sebagai berikut: Perencana SDM:

1. Perencana SDM: Mengevaluasi kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan dan membuat rencana untuk memenuhinya.

2. Mitra Strategis: Berkolaborasi dengan pimpinan dalam merumuskan strategi bisnis dan memastikan ketersediaan SDM yang kompeten
3. Agen Perubahan: Memfasilitasi perubahan dalam organisasi dan membantu karyawan beradaptasi dengannya.
4. Pelindung Karyawan: Memastikan bahwa karyawan merasa aman, memiliki hak-haknya terpenuhi, dan mendapatkan kompensasi

MSDM dapat membantu organisasi dengan:

1. Meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan strategis.
2. Menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung.
3. Meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan.
4. Menciptakan citra positif perusahaan di mata masyarakat dan karyawan.

Peran MSDM semakin strategis di era digital yang penuh dengan disrupsi dan ketidakpastian. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan membutuhkan MSDM yang fleksibel, kreatif, dan mampu mengelola talenta terbaik.

5.1.2 Hubungan antara MSDM dan Strategi Bisnis

Strategi SDM dan bisnis saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Strategi bisnis organisasi tidak dapat berhasil tanpa dukungan MSDM yang baik. Sebaliknya, MSDM harus bekerja sama dengan strategi bisnis agar mereka dapat memberikan kontribusi terbaik mereka.

Berikut adalah beberapa poin penting yang menjelaskan bagaimana MSDM berhubungan dengan strategi bisnis:

1. Strategi bisnis sebagai acuan MSDM: Strategi bisnis organisasi menjadi acuan bagi MSDM dalam merencanakan, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia.

2. MSDM sebagai pendukung strategi bisnis: MSDM berperan dalam menyediakan sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan sesuai dengan kebutuhan strategi bisnis.
3. Pencapaian tujuan bersama: Baik strategi bisnis maupun MSDM berusaha untuk secara efektif dan efisien mencapai tujuan organisasi.

Seperti yang dinyatakan oleh Pasumarty & Twomey (1991), *"The linkage of human resource management to strategy formulation and strategy implementation is vital to the long-term success of the firm—its strategic performance."* Kesuksesan jangka panjang organisasi bergantung pada hubungan antara MSDM dan pembuatan dan pelaksanaan strategi (Pasumarty & Twomey, 1991).

Ketika strategi SDM dan bisnis berjalan bersama, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi SDM-nya untuk mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

5.1.3 Pergeseran Paradigma MSDM dari Tradisional ke Strategis

Selama beberapa waktu, MSDM sering dianggap sebagai fungsi administratif yang berkonsentrasi pada tugas-tugas biasa seperti administrasi kepegawaian, penggajian, dan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan. Pendekatan ini dikenal sebagai MSDM tradisional.

Namun, paradigma MSDM berubah dari tradisional ke strategis sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis. "Transformasi proses manajemen sumber daya manusia dari fokus tradisional mereka ke arah kontribusi bisnis yang lebih strategis adalah kunci untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi" (Li, 2010).

Berikut adalah tabel yang menunjukkan perbedaan utama antara MSDM tradisional dan MSDM strategis:

Tabel 5.1. Perbandingan MSDM Tradisional dan MSDM Strategis

Aspek	MSDM Tradisional	MSDM Strategis
Fokus	Aktivitas operasional dan administratif	Pencapaian tujuan strategis organisasi
Peran	Administratif dan reaktif	Proaktif dan menjadi mitra strategis
Hubungan dengan strategi bisnis	Terpisah	Terintegrasi
Orientasi	Jangka pendek	Jangka panjang
Pengambilan keputusan	Berbasis aturan	Berbasis data dan analisis
Pengembangan karyawan	Berbasis kebutuhan saat ini	Berbasis kebutuhan masa depan

Pergeseran paradigma ini menuntut bahwa profesional sumber daya manusia memiliki peran yang lebih strategis. Mereka harus memahami strategi bisnis perusahaan, mempelajari tren sumber daya manusia, dan merancang program sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

"Strategic human resource management is increasingly being used to indicate a system-wide intervention that links HRM to strategic planning and cultural change". Karena itu, MSDM strategis dikaitkan dengan perencanaan strategis dan perubahan budaya organisasi (Kaye. 1999).

MSDM strategis melihat karyawan sebagai aset berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif daripada biaya. Untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta terbaik yang siap menghadapi tantangan di masa depan, sangat penting untuk berinvestasi dalam pengembangan SDM.

5.2 Fungsi-fungsi MSDM

5.2.1 Perencanaan SDM: Menganalisis Kebutuhan SDM, Forecasting, dan Menyusun Rencana SDM

Analisis kebutuhan SDM, forecasting, dan penyusunan rencana SDM adalah tiga tahapan utama proses perencanaan SDM, yang memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan jenis SDM yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya.

1. Analisis Kebutuhan SDM

Tujuan dari langkah ini adalah untuk menentukan kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan. Menurut *Everything to Know about Human Resource Management (2023)*, "Human resource management is the strategic approach towards effective people management in a company or organization such that it helps the business gain a competitive advantage." Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola sumber daya manusia agar perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Analisis kebutuhan sumber daya manusia mencakup:

- a. Analisis Jabatan: Mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan keahlian yang diperlukan untuk setiap posisi.
- b. Inventarisasi Sumber Daya Manusia: Mengevaluasi profil sumber daya manusia saat ini, termasuk kemampuan, kinerja, dan potensi mereka.
- c. Analisis Lingkungan Eksternal: Ini mempertimbangkan hal-hal yang datang dari luar, seperti tren industri, keadaan pasar tenaga kerja, dan kemajuan teknologi (*Resources and Capabilities Analysis: The HR Perspective, 2023*).

2. Forecasting

Forecasting adalah proses memprediksi kebutuhan SDM di masa depan berdasarkan data historis, tren saat ini, dan proyeksi bisnis (*Resources and Capabilities Analysis: The HR Perspective, 2023*). Artinya, prediksi membantu organisasi mengembangkan kapabilitas SDM yang dibutuhkan di masa depan. Prediksi terdiri dari dua kategori:

- a. Forecasting Ketersediaan: Memproyeksikan ketersediaan SDM dari sumber internal dan eksternal.
- b. Forecasting Kebutuhan: Memproyeksikan jumlah dan jenis SDM yang dibutuhkan di masa depan.

3. Penyusunan Rencana SDM

Tahap selanjutnya adalah membuat rencana sumber daya manusia yang lengkap berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan prediksi. Menurut *"An effective human resource planning enables us to build resilience in combating volatile business situations"* (Human Resource Planning (HRP): Definition And Processes, 2023). Artinya, perencanaan SDM yang baik membantu perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah. Rencana sumber daya manusia mencakup:

- a. Strategi Rekrutmen dan Seleksi: Menentukan prosedur rekrutmen dan standar seleksi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Program Pelatihan dan Pengembangan: Membangun program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM saat ini dan mempersiapkan mereka untuk posisi di masa depan.
- c. Strategi Retensi: Membangun program retensi untuk mengurangi turnover dan mempertahankan karyawan penting.

Perencanaan SDM yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan strategis. Memiliki SDM yang tepat dapat meningkatkan efisiensi.

5.2.2 Rekrutmen dan Seleksi: Menarik, Menyaring, dan Memilih Kandidat Terbaik

Setelah perusahaan menggunakan perencanaan SDM untuk menentukan kebutuhan tenaga kerjanya, langkah selanjutnya adalah mencari, menyaring, dan memilih kandidat yang paling cocok untuk posisi yang tersedia. Rekrutmen dan seleksi adalah istilah untuk proses ini.

1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon kandidat untuk posisi yang dibutuhkan perusahaan. Menurut Chungyalpa (2016), proses rekrutmen dan seleksi menjadi salah satu proses penting yang menentukan kesuksesan organisasi (Chungyalpa, 2016). Proses pengangkatan dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti:

- a. Internal: Mencari kandidat di dalam organisasi, seperti melalui promosi atau mutasi.
- b. Eksternal: Mencari kandidat dari luar organisasi, seperti melalui job fair, agen pencari kerja, atau lowongan pekerjaan.

Jenis pekerjaan yang tersedia, anggaran yang tersedia, dan budaya perusahaan adalah beberapa faktor yang memengaruhi pemilihan metode rekrutmen yang tepat.

2. Seleksi

Seleksi adalah proses mengevaluasi kemampuan dan kompatibilitas kandidat yang dikumpulkan selama proses rekrutmen. Pilihan kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan dan budaya perusahaan adalah tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Kanagavalli et al. (2019), "*It should be handled in a structured manner to select the right candidate for suitable positions.*" Artinya, proses seleksi harus dilakukan secara terstruktur agar kandidat yang paling cocok dipilih (Kanagavalli et al. , 2019). Metode untuk memilih dapat berupa: Seleksi Administrasi: Memeriksa CV, surat lamaran, dan dokumen pendukung lainnya.

- a. Tes: Tes kemampuan kognitif, kepribadian, dan keterampilan.
- b. Wawancara: Wawancara langsung dengan kandidat untuk mengetahui lebih banyak tentang kepribadian, pengalaman, dan motivasi mereka.
- c. Cek Latar Belakang: Memeriksa riwayat pendidikan dan pekerjaan kandidat.

3. Memilih Kandidat Terbaik

Setelah melewati berbagai proses seleksi, langkah terakhir adalah memilih kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan perusahaan. Karena itu, *"It is the first step in acquiring staff and is considered a positive function that aims to attract a large pool of qualified candidates to apply for available job vacancies"* (Abbas et al., 2021). Artinya, rekrutmen adalah langkah pertama dalam mendapatkan karyawan dan bertujuan untuk menarik banyak kandidat berkualitas tinggi. Keputusan ini harus dibuat berdasarkan data dan informasi yang tidak bias, serta faktor individu-organisasi yang cocok.

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif akan membantu perusahaan mendapatkan individu terbaik yang dapat membantu mencapai tujuan mereka.

5.2.3 Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan Kompetensi dan Kapabilitas Karyawan

Setelah proses rekrutmen dan seleksi selesai, perusahaan harus memastikan bahwa pekerja memiliki kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Pelatihan dan pengembangan memainkan peran penting dalam hal ini.

1. Pelatihan

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas terorganisir yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sehingga mereka dapat lebih baik bekerja di tempat kerja mereka saat ini. Pelatihan adalah proses berkala untuk mengubah perilaku pekerja agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Ada banyak cara untuk memberikan pelatihan, seperti:

- a. Pelatihan di Tempat Kerja: Pembelajaran yang dilakukan di tempat kerja dengan bimbingan direktur atau karyawan senior.
- b. Pelatihan di Luar Tempat Kerja: Pembelajaran yang dilakukan di tempat lain, seperti seminar, workshop, atau kursus formal.

- c. E-Learning: Pembelajaran berbasis teknologi informasi, seperti simulasi atau modul online.

2. Pengembangan

Dibandingkan dengan pelatihan, pengembangan memiliki fokus yang lebih luas. Tujuan pengembangan adalah untuk mempersiapkan karyawan untuk memikul tugas yang lebih besar di masa depan. Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan pelatihan. Jenis program pengembangan dapat mencakup:

- a. Rotasi Pekerjaan: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencoba berbagai peran dan tanggung jawab di dalam organisasi.
- b. Mentoring dan Coaching: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan berkembang melalui bimbingan dari atasan atau karyawan yang lebih berpengalaman.
- c. Pendidikan Formal: Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan mereka.

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan: Investasi dalam pelatihan dan pengembangan memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Beberapa di antara manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1. Meningkatkan Kompetensi dan Produktivitas Karyawan: Karyawan yang terlatih dan berkembang akan melakukan kinerja yang lebih baik dan mampu menghasilkan output yang lebih tinggi.
- 2. Meningkatkan Daya Saing Organisasi: Organisasi dengan sumber daya manusia yang kompeten akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan memenangkan persaingan.
- 3. Meningkatkan Motivasi dan Retensi Karyawan: Karyawan cenderung lebih termotivasi dan setia kepada organisasi

mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang.

Pelatihan menunjukkan investasi perusahaan pada karyawannya, meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan. Dalam era yang berubah dengan cepat ini, pelatihan dan pengembangan menjadi keharusan bagi perusahaan yang ingin tetap relevan dan kompetitif.

5.2.4 Penilaian Kinerja: Mengevaluasi Kinerja Karyawan dan Memberikan *Feedback*

Penilaian kinerja adalah proses sistematis dan terstruktur untuk menilai kinerja karyawan. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien karyawan dalam mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis terhadap individu terkait dengan kinerjanya dalam pekerjaan dan potensinya untuk berkembang (Mahmood Qasim, 2023).

1. Tujuan Penilaian Kinerja

- a. Mengukur kinerja karyawan secara objektif: Untuk menghindari bias, penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan kriteria yang terukur dan transparan.
- b. Memberikan feedback kepada karyawan: Hasil penilaian menjadi dasar untuk memberikan kritik konstruktif kepada karyawan, termasuk pujian atas prestasi mereka dan saran untuk perbaikan.
- c. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan: Penilaian kinerja membantu organisasi menemukan karyawan yang membutuhkan pelatihan atau pengembangan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Menentukan kompensasi dan promosi: Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, atau promosi jabatan.
- e. Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan: "Penilaian Kinerja dan Tujuannya adalah kunci untuk motivasi karyawan." Artinya, penilaian kinerja sangat

penting untuk mendorong karyawan. Ketika karyawan tahu bahwa mereka dihargai dan dihargai atas pekerjaan mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik (Mahmood Qasim, 2023) .

2. Metode Penilaian Kinerja

Ada banyak cara untuk menilai kinerja, seperti:

- a. Skala penilaian grafis: Metode tradisional yang menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawan pada berbagai aspek.
- b. Metode peringkat: Membandingkan kinerja karyawan satu sama lain dan mengurutkannya dari yang terbaik ke yang terburuk.
- c. Manajemen oleh Tujuan: Menetapkan target dan sasaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu bersama-sama antara atasan dan bawahan.
- d. Penilaian 360 derajat: Mengumpulkan umpan balik dari atasan dan bawah.

3. Pentingnya Feedback yang Konstruktif:

Pemberian feedback konstruktif adalah komponen penting dalam penilaian kinerja. Ini berarti bahwa feedback adalah bagian terpenting dari proses penilaian kinerja. Komentar yang baik harus:

- a. Spesifik: Berfokus pada perilaku atau hasil kerja tertentu daripada kepribadian karyawan.
- b. Terukur: Memberikan kritik dengan data atau contoh konkret untuk mendukungnya.
- c. Dapat dicapai: Memberikan saran yang realistis dan dapat dilakukan oleh karyawan untuk perbaikan.
- d. Relevan: Berhubungan dengan tujuan dan tanggung jawab pekerjaan karyawan.
- e. Tepat waktu: Diberikan sesegera mungkin setelah evaluasi perilaku atau hasil kerja.

Budaya kerja yang positif dan peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai melalui penilaian dan kritik yang konstruktif.

5.2.5 Penilaian Kinerja: Mengevaluasi Kinerja Karyawan dan Memberikan *Feedback*

Salah satu komponen terpenting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi dan keuntungan atau benefit. Benefit adalah imbalan non-finansial yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, sedangkan kompensasi adalah imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan mereka. Karyawan akan dibayar berdasarkan kinerja dan kontribusinya.

1. Tujuan: Menciptakan Sistem Kompensasi dan Benefit yang Kompetitif dan Adil:
 - a. Menarik dan Menjaga Talenta Terbaik: Sistem kompensasi dan keuntungan yang kompetitif akan menarik minat kandidat berkualitas dan membuat karyawan betah bekerja di perusahaan. Dalam pembuatan strategi kompensasi dan keuntungan, perusahaan harus mempertimbangkan "attractiveness to the Millennials".
 - b. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan: Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.
 - c. Menciptakan Rasa Keadilan dan Loyalitas: Perusahaan dengan sistem kompensasi dan keuntungan yang adil akan menumbuhkan rasa keadilan di antara karyawan dan membuat mereka loyal kepada perusahaan.
 - d. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan: Perusahaan yang memiliki sistem kompensasi dan keuntungan yang adil akan lebih mampu bersaing dengan perusahaan lain
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi dan Benefit:
 - a. Kondisi Pasar: Perusahaan perlu mempertimbangkan tingkat gaji dan benefit yang ditawarkan oleh perusahaan lain di industri yang sama untuk dapat bersaing dalam menarik dan mempertahankan karyawan.

- b. Kemampuan Keuangan Perusahaan: Sistem kompensasi dan benefit harus sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan.
 - c. Kinerja Karyawan: Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan besaran gaji, bonus, dan benefit yang diterima.
 - d. Peraturan Pemerintah: Perusahaan harus mematuhi peraturan pemerintah terkait dengan upah minimum, tunjangan, dan pajak penghasilan.
3. Evaluasi dan Penyesuaian Sistem Kompensasi dan Benefit: Sistem kompensasi dan manfaat bukanlah sesuatu yang statis. Perusahaan harus mengevaluasi dan menyesuaikan sistem yang ada secara berkala untuk memastikan sistem tersebut adil, kompetitif, dan relevan dengan pasar dan kebutuhan karyawan.
- Penciptaan sistem kompensasi dan benefit yang adil dan kompetitif merupakan investasi penting bagi perusahaan. Hal ini akan berdampak positif pada motivasi, kinerja, dan retensi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Perusahaan harus secara teratur mengevaluasi dan menyesuaikan sistem yang mereka miliki untuk memastikan bahwa sistem tersebut tetap adil, adil, dan kompetitif.
- Perusahaan harus investasi dalam sistem kompensasi dan benefit yang adil dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja, retensi, dan motivasi karyawan. Pada akhirnya, ini akan meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan.

5.3 MSDM Strategis

Untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi SDM strategis mengatur strategi SDM dengan strategi bisnis. Menurut Jackson et al. (2014), itu didefinisikan sebagai *"an expansive definition of strategic HRM scholarship and offer an aspirational framework for strategic HRM scholarship that captures the multidisciplinary nature of the field."* Artinya, MSDM strategis menggabungkan berbagai

bidang ilmu untuk mencapai tujuan perusahaan (Jackson et al., 2014).

1. Prinsip-prinsip MSDM Strategis

- a. **Penyelarasan:** "Strategi manajemen sumber daya manusia adalah konsep yang digunakan dalam organisasi untuk membantu menyelesaikan masalah dan menetapkan tujuan jangka panjang" Artinya, manajemen sumber daya manusia strategis membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya dengan menyesuaikan praktik sumber daya manusia dengan strategi perusahaan.
- b. **Integrasi:** Fungsi SDM harus terhubung satu sama lain dan dengan fungsi bisnis lainnya.
- c. **Orientasi pada Nilai Tambah:** Strategi SDM harus menghasilkan nilai bagi organisasi, baik secara moneter maupun non-moneter. MSDM strategis tidak hanya berfokus pada "prestasi ekonomi", tetapi juga pada keberlanjutan dan nilai tambah bagi stakeholder (Jackson et al., 2014).
- d. **Fleksibilitas dan Responsivitas:** Prosedur SDM harus dapat berubah sesuai dengan lingkungan bisnis.

2. Manfaat menerapkan MSDM Strategis

- a. **Meningkatkan Kinerja Organisasi:** MSDM strategis membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.
- b. **Meningkatkan Daya Saing:** Dengan memaksimalkan kemampuan karyawan, MSDM strategis membantu organisasi membangun keunggulan kompetitif melalui SDM yang berkualitas dan termotivasi (Satdeve, 2020).
- c. **Meningkatkan Fleksibilitas dan Adaptabilitas:** MSDM strategis membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan.
- d. **Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan:** MSDM strategis harus memperhatikan "usaha manusia organisasi" daripada hanya aspek "manajemen" karena

mereka menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Kaye, 1999).

3. Implementasi MSDM Strategis

- a. Menganalisis Lingkungan Bisnis: Identifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi.
- b. Merumuskan Strategi Bisnis: Tetapkan tujuan jangka panjang perusahaan dan cara untuk mencapainya.
- c. Menyelaraskan Strategi SDM: Kembangkan strategi SDM yang mendukung strategi bisnis.
- d. Implementasi dan Evaluasi: Gunakan strategi SDM dan evaluasi rutin untuk memastikan bahwa mereka berfungsi dengan baik.

Dengan menerapkan MSDM strategis, organisasi dapat membangun SDM yang unggul dan menjadikannya sebagai penggerak utama kesuksesan. Ini bukan hanya tugas departemen SDM, tetapi juga membutuhkan keterlibatan dan komitmen dari seluruh jajaran manajemen.

5.3.1 Menyelaraskan Strategi MSDM dengan Strategi Bisnis

Proses mengintegrasikan strategi dan praktik MSDM dengan tujuan, sasaran, dan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan dikenal sebagai menyelaraskan strategi MSDM dengan strategi bisnis. Ini berarti bahwa sumber daya manusia harus sesuai dengan tujuan, budaya, dan operasi organisasi.

1. Mengapa Penyelarasan Penting?

- a. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi: Praktik SDM akan secara langsung mendukung pencapaian tujuan organisasi ketika strategi SDM selaras dengan strategi bisnis. Salah satu cara strategi SDM dapat mendukung strategi bisnis dalam situasi krisis adalah dengan mengimplementasikan furloughs, membatasi shift kerja, dan mengurangi overtime.
- b. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Penyelarasan membantu organisasi menggunakan sumber daya SDM secara lebih efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang

maksimal. Data digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang efektif.

- c. Meningkatkan Daya Saing: Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis, karena SDM yang kompeten dan termotivasi menjadi aset yang berharga. SDM yang efektif dapat meyakinkan orang lain bahwa masukannya tentang masalah bisnis sangat berharga, sehingga meningkatkan daya saing organisasi.
- d. Meningkatkan Fleksibilitas dan Adaptabilitas: Penyelarasan membantu organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dengan memastikan bahwa SDM siap menghadapi tantangan baru.

2. Bagaimana menyelaraskan Strategi MSDM dengan Strategi Bisnis?

- a. Pahami Strategi Bisnis Organisasi: Departemen SDM harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, nilai-nilai, tujuan, dan strategi bisnis organisasi.
- b. Identifikasi Kompetensi Inti: Tentukan kompetensi dan keterampilan apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung strategi bisnis.
- c. Desain Praktik SDM yang Mendukung: Kembangkan dan terapkan praktik-praktik SDM yang selaras dengan kompetensi inti dan strategi bisnis, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi dan benefit.
- d. Komunikasi dan Kolaborasi: Pastikan komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang erat antara departemen SDM dan departemen lain dalam organisasi.
- e. Evaluasi dan Perbaiki Berkelanjutan: Lakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas strategi MSDM dan lakukan penyesuaian jika diperlukan.

Contoh Penyelarasan:

- a. Strategi Bisnis: Memasuki pasar baru.
- b. Strategi MSDM: Merekrut karyawan dengan pengalaman di pasar tersebut, memberikan pelatihan tentang budaya dan bahasa lokal, dan menyesuaikan sistem kompensasi dan benefit.

Penyelarasan strategi MSDM dengan strategi bisnis merupakan proses yang berkelanjutan dan membutuhkan komitmen dari seluruh jajaran organisasi. Strategi SDM harus terintegrasi erat dengan strategi bisnis untuk menciptakan nilai bisnis yang berkelanjutan.

5.3.2 Model-model MSDM Strategis

Model-model MSDM strategis adalah kerangka kerja yang membantu organisasi dalam menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis dan mengukur efektivitas praktik-praktik SDM. Berikut adalah beberapa contoh model MSDM strategis:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah model manajemen strategis yang populer dan banyak diadopsi oleh organisasi untuk menyelaraskan kinerja dengan strategi (Jackson et al., 2014). Dijelaskan pula bahwa BSC "*translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures.*" Artinya, BSC menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi serangkaian pengukuran kinerja yang komprehensif.

Dalam konteks MSDM, BSC digunakan untuk mengukur kinerja SDM dari empat perspektif yang saling terkait:

- a. Perspektif Keuangan: Bagaimana SDM berkontribusi pada kinerja keuangan organisasi? Contoh: Return on investment dari program pelatihan, cost per hire, employee turnover rate.
- b. Perspektif Pelanggan: Bagaimana SDM berkontribusi pada kepuasan pelanggan? Contoh: Tingkat kepuasan karyawan, employee engagement, customer retention rate.

- c. Perspektif Proses Bisnis Internal: Bagaimana efektivitas proses-proses internal SDM dalam mendukung strategi organisasi? Contoh: Efisiensi proses rekrutmen dan seleksi, efektivitas program pelatihan, kualitas layanan SDM.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Bagaimana SDM berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk belajar dan berkembang? Contoh: Tingkat retensi karyawan, employee satisfaction, jumlah karyawan yang memiliki sertifikasi profesional.

2. Manfaat menggunakan BSC dalam MSDM

- a. Menyelaraskan SDM dengan Strategi: BSC membantu memastikan bahwa strategi dan praktik SDM selaras dengan tujuan strategis organisasi (Nzuve & Nyaega, 2013). Dijelaskan pula bahwa BSC digunakan *"to align business activities to the vision and strategy of the organization."*
- b. Mengukur Kinerja SDM secara Holistik: BSC mempertimbangkan berbagai aspek kinerja SDM, tidak hanya yang bersifat finansial. BSC membantu organisasi untuk *"determine the hierarchy of the financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective"* (Tunggul et al., 2016).
- c. Meningkatkan Komunikasi dan Akuntabilitas: BSC memfasilitasi komunikasi yang lebih baik tentang strategi dan kinerja SDM di seluruh organisasi (Sartor, 2019). (Sartor, 2019) menyoroti bahwa BSC *"allow to plan and control the company strategy in a holistic way."*

Contoh Penerapan BSC dalam MSDM:

- 1) Tujuan Strategis: Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 2) Tujuan SDM: Meningkatkan employee engagement.
- 3) Indikator Kinerja: Skor survei employee engagement.

- 4) Target: Meningkatkan skor survei employee engagement sebesar 10% dalam satu tahun.
- 5) Inisiatif: Meluncurkan program pengembangan karyawan, meningkatkan komunikasi internal, dan memberikan *reward* dan *recognition*.

5.3.3 Model MSDM Strategis yang lain

Selain Balanced Scorecard, terdapat beberapa model MSDM strategis lainnya yang dapat digunakan organisasi, seperti:

1. Human Capital Management: Fokus pada pengelolaan karyawan sebagai aset berharga yang perlu dikembangkan dan dioptimalkan.
2. Competency-Based HRM: Menetapkan kompetensi inti yang dibutuhkan organisasi dan menyelaraskan praktik-praktik SDM untuk mengembangkan kompetensi tersebut pada karyawan.
3. HR Value Chain: Menganalisis serangkaian aktivitas SDM dan mengidentifikasi bagaimana setiap aktivitas berkontribusi pada penciptaan nilai bagi organisasi.

Pemilihan model MSDM strategis yang tepat bergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi.

5.4 Tantangan dan Tren MSDM di Era Digital

Era digital membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja dan menuntut adaptasi cepat dari praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. Perubahan teknologi yang pesat, ekspektasi karyawan yang berkembang, dan persaingan global yang semakin ketat menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru bagi MSDM.

5.4.1 Tantangan MSDM di Era Digital

1. Keterampilan dan Kompetensi yang Berkembang: Perkembangan teknologi menuntut karyawan untuk memiliki keterampilan digital dan kemampuan beradaptasi dengan cepat. Ditekankan pula bahwa *"digitalization and robotization are changing the labour market, requiring new skills and competencies from employees."* Tantangan bagi MSDM adalah mengidentifikasi,

menarik, dan mengembangkan talenta dengan skillset yang relevan di era digital.

2. Pergeseran Ekspektasi Karyawan: Generasi millennial dan Z, yang melek teknologi dan terhubung secara digital, memiliki ekspektasi berbeda terhadap pekerjaan. Bahwa *"businesses and employees are adapting and learning what it takes to be resilient"* di era digital. Fleksibilitas, work-life balance, dan purpose dalam bekerja menjadi faktor penting bagi mereka. MSDM perlu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan yang terus.
3. Manajemen Tenaga Kerja yang Terdistribusi: Tren remote work dan flexible working arrangements semakin meningkat, sehingga MSDM perlu mengelola tenaga kerja yang tersebar secara geografis.
4. Data dan Analisis SDM: Big data dan analytics memberikan peluang bagi MSDM untuk mengambil keputusan yang lebih strategis dan berbasis data.
5. Etika dan Privasi Data: Peningkatan penggunaan teknologi dalam MSDM menimbulkan kekhawatiran tentang etika dan privasi data karyawan. MSDM perlu memastikan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab dan transparan serta melindungi data karyawan dengan baik.

5.4.2 Tren MSDM di Era Digital

1. Otomatisasi dan AI: Otomatisasi proses SDM dan penggunaan Artificial Intelligence semakin meningkat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Chatbots untuk rekrutmen, AI-powered learning platforms, dan analisis data berbasis AI menjadi tren yang berkembang.
2. Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*): Fokus MSDM bergeser dari employee engagement ke employee experience. Menciptakan pengalaman positif dan bermakna bagi karyawan di seluruh siklus hidup mereka di organisasi menjadi prioritas.
3. Pembelajaran dan Pengembangan yang Dipersonalisasi: Microlearning, mobile learning, dan platform pembelajaran

- berbasis AI memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai kebutuhan dan preferensi mereka.
4. Agile HR: MSDM mengadopsi prinsip-prinsip agile untuk menjadi lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada nilai.
 5. Keberagaman dan Inklusi: MSDM memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan menghargai keberagaman.

5.4.3 Kesimpulan

Tantangan dan tren MSDM di era digital menuntut transformasi dan adaptasi yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan peluang yang ditawarkan teknologi dan berfokus pada kebutuhan karyawan, MSDM dapat menjadi strategic partner yang mendorong kesuksesan organisasi di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M., et al. (2021). Recruitment Process: Foundations and Future Directions. *Journal of HR and Employment*, 14(2), 102-120.
- Big Data and HR Analytics in the Digital Era. (2023). *Journal of Human Resources Analytics*, 10(2), 123-142.
- Chungyalpa, W. (2016). Recruitment and Selection: Key to Organizational Success. *Journal of Management*, 9(2), 88-100.
- Compensations and Benefits. (2023). Take control of your health: Open Enrollment begins Thursday Oct. 27.
- Drive Your Core Business Strategy with HR Support. (2023). *HR Insights*, 15(4), 62-70.
- Everything to Know about Human Resource Management. (2023). *HR Journal*, 7(3), 89-105.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic HRM Scholarship. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kanagavalli, A., et al. (2019). Effective Selection Process: The Need for Structured Methodologies. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 115-133.
- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). The Value of Strategic HRM for Stakeholder Relations. *Asian Business & Management*, 18(2), 99-120.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaye, B. (1999). *Strategic HRM: Creating a High-Performance Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Li, X. (2010). Strategic HRM: From Traditional to Modern Practices. *Human Resource Management Review*, 20(4), 45-56.
- Mazurchenko, V., & Maršíková, K. (2019). Digitalization and Skills in the Labor Market. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 213-230.

- Mahmood, Q. (2023). Performance Based Appraisal Systems in the Pharmaceutical Industry. *HR Management Journal*, 13(6), 78-92.
- Nurmansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Bina Aksara.
- Nzuve, S., & Nyaega, G. (2013). Strategic Alignment with Balanced Scorecard. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 98-110.
- Pasumarty, T., & Twomey, D. (1991). Linking Human Resource Management to Strategy. *Journal of Business Strategy*, 12(3), 54-59.
- Resources and Capabilities Analysis: The HR Perspective. (2023). *Human Resource Review*, 28(5), 145-160.
- Sartor, E. (2019). Balanced Scorecard as a Strategic Tool for HRM. *Journal of Organizational Studies*, 22(3), 25-40.
- Tunggul, H., et al. (2016). BSC Implementation in HR Management. *Human Capital Review*, 15(7), 32-45.

BIODATA PENULIS



Dr. Sri Adrianti Muin, SE., M.Si

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar

Penulis dilahirkan di Kabupaten Kepulauan Selayar pada tanggal 25 Agustus 1973. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Haluoleo Tahun 1997 dan menyelesaikan pendidikan di Magister Manajemen Keuangan Universitas Hasanuddin, tahun 2006. Selanjutnya Tahun 2013 menyelesaikan pendidikan S3 Ilmu Ekonomi bidang keahlian Sumberdaya Manusia di Universitas Hasanuddin. Mulai mengabdikan diri sebagai seorang dosen sejak tahun 2000 di AMIK /STMIK Catur Sakti sampai dengan tahun 2016. Selanjutnya mengabdikan di Universitas Fajar, tahun 2016 sampai sekarang. Tahun 2017 sampai dengan tahun 2022 diamanahkan sebagai ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Fajar. Kegiatan menulis buku dimulai sejak tahun 2020 dengan menerbitkan buku berjudul “Kinerja usaha Pelaku UMKM Etnis Bugis Makassar: Suatu Tinjauan Kemampuan Usaha, Budaya Berusaha, Modal Sosial dan Kewirausahaan”, “Etika Profesi (Multi Perspektif)”, “Ekonomi Desa”, “Manajemen Entrepreneurship”, “Manajemen Risiko: Teori, Kasus dan Solusi”, dan “Perilaku Konsumen (Sebuah Pengantar)”.

BIODATA PENULIS



Hardianti Pertiwi, S.E.,M.M

Dosen Program Studi Perdagangan Internasional
Fakultas Bisnis Universitas Mega Buana Palopo

Penulis lahir di Baliase pada 31 Agustus 1995, dan menyelesaikan pendidikan dasar sampai SMA di Masamba, Kab. Luwu Utara. Lulus Sarjana (S-1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2017, dan kemudian penulis menyelesaikan Magister Manajemen (S-2) dari Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia pada tahun 2019. Penulis memulai karir dengan menjadi dosen tetap di Universitas Mega Buana Palopo pada tahun 2020. Penulis juga memiliki beberapa usaha dan karya ilmiah berupa buku serta karya ilmiah lainnya di beberapa Jurnal Ekonomi. Motto penulis adalah “berikanlah kebaikan dan senyuman kepada sesama.” penulis bisa dihubungi melalui email: hardiantipertiwi.hp@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Wanti Fitrianti, SP., M.Si

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura

Penulis lahir di Bandung, tanggal 1 Juli 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Tanjungpura pada tahun 2007, pendidikan S2 Ekonomi Pertanian IPB tahun 2009 dan telah menyelesaikan S3 Ekonomi Pertanian IPB tahun 2019. Penulis menekuni bidang ekonomi pertanian khususnya pemasaran, sosial ekonomi, kebijakan makro ekonomi, kebijakan pertanian, dan perdagangan Internasional. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: wanti.fitrianti@faperta.untan.ac.id

BIODATA PENULIS



Dely Indah Sari S.T, M.B.A

Dosen Program Studi Bisnis Digital

Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam

Penulis lahir di Bandung 05 Oktober 1983. Penulis merupakan dosen tetap program studi Bisnis Digital Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam. Menyelesaikan Pendidikan S1 jurusan Teknik Informatika UNPAS kemudian melanjutkan S2 jurusan Manajemen Bisnis di ITB dan saat ini sedang *on going* melanjutkan studi di S3 di UTHM Malaysia. Pada awalnya penulis menulis buku sebagai terpenuhinya BKD dosen dan iseng mengisi waktu luang tetapi seiring dengan berjalannya waktu iseng ini menjadi mantap. Buku ini juga diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna bagi para mahasiswa, dosen, serta praktisi di bidang keuangan dalam memahami konsep-konsep dasar maupun lanjutan mengenai manajemen keuangan. Penulis menyadari bahwa bidang manajemen keuangan memiliki cakupan yang luas, mulai dari pengelolaan modal kerja, keputusan investasi, struktur modal, hingga kebijakan dividen. Oleh karena itu, buku ini disusun dengan harapan dapat menjelaskan konsep-konsep tersebut secara sistematis dan mudah dipahami oleh berbagai kalangan. Setiap bab dalam buku ini dirancang untuk memberikan penjelasan teoretis yang kuat, dilengkapi dengan contoh-contoh aplikasi praktis yang relevan dengan kondisi dunia nyata.

Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya diharapkan memahami teori, tetapi juga mampu menerapkannya dalam situasi yang akan mereka hadapi di dunia profesional.

Selain itu, dalam perkembangan ekonomi global yang semakin dinamis, pemahaman terhadap manajemen keuangan yang baik menjadi semakin penting. Oleh karena itu, buku ini juga memuat isu-isu terkini yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, manajemen risiko, dan pasar modal, agar para pembaca dapat tetap relevan dengan perkembangan terbaru di bidang ini.

Penulis juga berharap bahwa buku ini dapat menjadi sarana bagi mahasiswa untuk lebih kritis dalam melihat dan menganalisis kondisi keuangan perusahaan, serta mampu membuat keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Dengan demikian, lulusan yang belajar dari buku ini diharapkan dapat memiliki landasan yang kokoh untuk terjun ke dunia kerja dan berkontribusi secara maksimal dalam profesi mereka, terutama di bidang keuangan.

Akhir kata, penulis berharap buku ini tidak hanya menjadi referensi akademis, tetapi juga inspirasi untuk terus menggali ilmu di bidang manajemen keuangan dan mengaplikasikannya dalam kehidupan profesional sehari-hari.

BIODATA PENULIS



Dr. I Made Sondra Wijaya, S.T., MT.

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam

Penulis lahir di Denpasar tanggal 30 November 1962. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Rekayasa Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Batam. Menyelesaikan Studi S-1 di Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (sekarang Universitas Telkom) – STT Telkom/TelU Bandung (1999) Jurusan Informatika dan kemudian melanjutkan S-2 di Universitas Pasundan Bandung - Bandung (2005) dengan konsentrasi bidang Manajemen dan Teknologi Industri dan melanjutkan studi S-3 di Universitas Pasundan Bandung - Bandung (2018) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Mata kuliah yang Penulis ampu antara lain Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Dasar Teknologi Informasi dan Pemrograman, Pemrograman Komputer, Basis Data, Audit Sistem Informasi, Etika dan Profesi, Wawasan Kemaritiman, Perilaku Organisasi, Analisis Biaya, Ekonomi Manajerial dan strategi Bisnis, serta Kode Etik dan Etika Profesional. Email Penulis: desondra@gmail.com ; desondra@iteba.ac.id.

Penulis sebelumnya bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., pada Divisi Sistem Informasi menangani Jaringan Komputer, Data Center dan Project Teknologi Informasi khususnya Pembangunan Jaringan Fiber Optic, memiliki kepakaran dibidang Database (Data Center). Dan untuk mewujudkan karir sebagai

dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang Manajemen Teknologi Informasi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain itu penulis juga terlibat aktif dalam organisasi profesi diantaranya Persatuan Insinyur Indonesia (PII), Masyarakat Ketenagalistrikan Indonesia (MKI) Cabang Kepulauan Riau, dan Asosiasi Perguruan Tinggi Informatika dan Komputer (APTIKOM).