

Buku Ajar



MANAJEMEN BISNIS



M. Munir Achyar, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M.

MANAJEMEN BISNIS

M. Munir Achyar, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M.



Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Ketentuan Umum

Pasal 1 Ayat (1)

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan pidana

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan / atau pidana denda paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

Pasal 113 Ayat (4)

Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN BISNIS

M. Munir Achyar, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M.



MANAJEMEN BISNIS

Penulis : M. Munir Achyar, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M.
Editor : Winsen
Desain Sampul : Winsen

Cetakan Pertama, 2026

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Copyright © 2026 by PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa

Penerbit :

PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa
Anggota IKAPI Nomor 660/DKI/2025
Jl. Kamal Raya No.13, Cengkareng Timur, Cengkareng,
Jakarta Barat. DKI Jakarta 11730
www.indonesia8.com

ISBN : 978-634-96968-8-3

PRAKATA

Buku ajar ini disusun sebagai respons atas kebutuhan literatur manajemen bisnis yang komprehensif, relevan dengan konteks kekinian, dan terstruktur secara pedagogis untuk mahasiswa di Indonesia. Kehadiran buku ini diharapkan mampu menjadi rujukan yang tidak hanya sistematis, tetapi juga mudah dipahami dan aplikatif dalam proses pembelajaran.

Perkembangan lanskap bisnis global yang dinamis, didorong oleh disrupsi teknologi dan perubahan paradigma ekonomi, menuntut pemahaman yang mendalam terhadap manajemen bisnis. Tidak cukup hanya menguasai konsep teoretis, mahasiswa juga perlu memahami bagaimana konsep tersebut diterapkan dalam praktik nyata di dunia usaha yang terus berubah.

Urgensi penulisan buku ini terletak pada upaya menjembatani kesenjangan antara teori manajemen klasik dengan tantangan kontemporer yang dihadapi para manajer dan wirausahawan di era digital. Buku ini berupaya menghadirkan pendekatan yang integratif antara konsep dasar dan dinamika praktik bisnis modern.

Tujuan utama buku ini adalah membekali mahasiswa dengan kerangka konseptual yang kokoh, kemampuan analisis yang tajam, serta wawasan strategis. Melalui pembahasan yang sistematis, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan utama bagi mahasiswa dalam memahami kompleksitas dunia bisnis serta mempersiapkan mereka menjadi pemimpin masa depan yang kompeten dan berintegritas.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar berjudul Manajemen Bisnis ini dapat terselesaikan. Buku ini dirancang untuk menjadi sumber belajar utama bagi para mahasiswa yang sedang menempuh studi di bidang manajemen, bisnis, ekonomi, dan disiplin ilmu terkait. Harapan terbesar penulis adalah agar buku ini tidak hanya menjadi bacaan wajib untuk memenuhi tuntutan kurikulum, tetapi juga mampu menyalakan percikan rasa ingin tahu, mendorong pemikiran kritis, dan menginspirasi mahasiswa untuk menerapkan konsep-konsep manajemen dalam berbagai konteks profesional. Semoga setiap bab yang disajikan dapat membuka wawasan baru dan memberikan fondasi pengetahuan yang kuat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ajar ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan kontribusi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada seluruh civitas akademika, rekan-rekan sejawat, dan para ahli yang telah memberikan masukan berharga. Secara khusus, terima kasih kepada keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril dan doa. Penulis menerima segala bentuk kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan buku ini di edisi-edisi mendatang.

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi	viii
Bab 1 Pengantar dan Konsep Dasar Manajemen Bisnis.....	1
Tujuan Pembelajaran	1
Pendahuluan.....	1
1.1 Definisi dan Karakteristik Bisnis	4
1.2 Evolusi Teori Manajemen.....	9
1.3 Prinsip Manajemen Bisnis dalam Perspektif Islami	15
Rangkuman Bab	20
Latihan Mahasiswa	21
Glosarium Bab.....	25
Daftar Pustaka Bab	26
BAB 2 Lingkungan Bisnis dan Ekonomi	29
Tujuan Pembelajaran	29
Pendahuluan.....	29
2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Bisnis	31
2.2 Sistem Ekonomi dan Struktur Pasar	37
2.3 Tantangan Bisnis di Era Digital.....	42
Glosarium Bab.....	53
Daftar Pustaka Bab	54
Bab 3 Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial (Csr)	57
Tujuan Pembelajaran	57
Pendahuluan.....	57
3.1 Fondasi Etika dalam Manajemen.....	60

3.2 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	65
3.3 Etika Bisnis dalam Perspektif Syariah.....	70
Rangkuman Bab	75
Latihan Mahasiswa	76
Glosarium Bab.....	79
Daftar Pustaka Bab	81
BAB 4 Manajemen Bisnis Global dan Internasional.....	83
Tujuan Pembelajaran	83
Pendahuluan.....	83
4.1 Urgensi Bisnis Internasional.....	86
4.2 Strategi Memasuki Pasar Luar Negeri.....	90
4.3 Manajemen Perbedaan Budaya dalam Bisnis Global.....	95
Rangkuman Bab	100
Latihan Mahasiswa	101
Glosarium Bab.....	104
Daftar Pustaka Bab	105
Bab 5 Kewirausahaan Dan Kepemilikan Bisnis	108
Tujuan Pembelajaran	108
Pendahuluan.....	108
5.1 Karakteristik dan Jiwa Kewirausahaan.....	110
5.2 Bentuk-Bentuk Kepemilikan Bisnis	115
5.3 Perencanaan Bisnis (Business Plan)	120
Rangkuman Bab	125
Latihan Mahasiswa	126
Glosarium Bab.....	130
Daftar Pustaka Bab	131
Bab 6 Fungsi Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan.....	134
Tujuan Pembelajaran	134
Pendahuluan.....	134

6.1 Dasar-Dasar Perencanaan Strategis.....	136
6.2 Proses Pengambilan Keputusan Manajerial.....	141
6.3 Alat Bantu Manajemen dalam Perencanaan.....	146
Rangkuman Bab	150
Latihan Mahasiswa	151
Glosarium Bab.....	155
Daftar Pustaka Bab	156
Bab 7 Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi	159
Tujuan Pembelajaran	159
Pendahuluan.....	159
7.1 Desain Struktur Organisasi.....	161
7.2 Model-Model Organisasi Kontemporer	166
7.3 Budaya dan Iklim Organisasi.....	170
Rangkuman Bab	174
Latihan Mahasiswa	175
Glosarium Bab.....	179
Daftar Pustaka Bab	180
Bab 8 Kepemimpinan Dan Motivasi Dalam Bisnis.....	182
Tujuan Pembelajaran	182
Pendahuluan.....	182
8.1 Teori Kepemimpinan Efektif.....	184
8.2 Memotivasi Karyawan untuk Kinerja Unggul	188
8.3 Komunikasi Manajerial yang Efektif.....	192
Rangkuman Bab	195
Latihan Mahasiswa	196
Glosarium Bab.....	199
Daftar Pustaka Bab	200
Bab 9 Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)	203
Tujuan Pembelajaran	203

Pendahuluan.....	203
9.1 Perencanaan dan Rekrutmen SDM.....	206
9.2 Pengembangan dan Penilaian Kinerja.....	210
9.3 Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan.....	214
Rangkuman Bab	217
Latihan Mahasiswa	218
Glosarium Bab.....	222
Daftar Pustaka Bab	223
Bab 10 Manajemen Operasi Dan Produksi	225
Tujuan Pembelajaran	225
Pendahuluan.....	225
10.1 Strategi Produksi dan Manufaktur.....	228
10.2 Manajemen Kualitas (Quality Management).....	232
10.3 Manajemen Inventori dan Logistik	235
Rangkuman Bab	239
Latihan Mahasiswa	240
Glosarium Bab.....	243
Daftar Pustaka Bab	244
Bab 11 Manajemen Pemasaran.....	247
Tujuan Pembelajaran	247
Pendahuluan.....	247
11.1 Strategi Pemasaran Modern.....	249
11.2 Manajemen Produk dan Merek.....	256
11.3 Pemasaran Digital dan Media Sosial	261
Rangkuman Bab	266
Latihan Mahasiswa	267
Glosarium Bab.....	270
Daftar Pustaka Bab	271
Bab 12 Manajemen Informasi Dan Teknologi.....	273

Tujuan Pembelajaran	273
Pendahuluan.....	273
12.1 Peran Sistem Informasi dalam Bisnis	276
12.2 Big Data dan Analitik Bisnis	281
12.3 Keamanan Informasi dan Etika Data	285
Rangkuman Bab	289
Latihan Mahasiswa	290
Glosarium Bab.....	293
Daftar Pustaka Bab	294
Bab 13 Manajemen Keuangan Bisnis	296
Tujuan Pembelajaran	296
Pendahuluan.....	296
13.1 Dasar-Dasar Manajemen Keuangan	299
13.2 Pendanaan dan Investasi.....	302
13.3 Keuangan Syariah dalam Bisnis	306
Rangkuman Bab	309
Latihan Mahasiswa	310
Glosarium Bab.....	314
Daftar Pustaka Bab	315
Bab 14: Pengendalian Dan Pengawasan Bisnis	317
Tujuan Pembelajaran	317
Pendahuluan.....	317
14.1 Konsep Dasar Pengendalian Manajemen.....	319
14.2 Metode Pengawasan Kinerja Organisasi	322
14.3 Adaptasi dan Manajemen Perubahan.....	326
Rangkuman Bab	329
Latihan Mahasiswa	330
Glosarium Bab.....	333
Daftar Pustaka Bab	334

Glosarium	337
Referensi.....	345
Lampiran A: Kunci Jawaban Soal Pilihan Ganda	351
Tentang Penulis.....	358

BAB 1 PENGANTAR DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan definisi bisnis secara konseptual dan menguraikan peran fundamentalnya dalam struktur masyarakat modern.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis komponen-komponen utama yang membentuk sebuah sistem bisnis yang terintegrasi.
3. Membedakan berbagai tujuan dan motivasi yang mendasari pendirian dan pengelolaan sebuah entitas bisnis.
4. Menelusuri dan membandingkan evolusi teori manajemen dari era klasik, hubungan manusia, hingga pendekatan modern dan kontemporer.
5. Merinci prinsip-prinsip manajemen bisnis yang berlandaskan pada perspektif ekonomi dan etika syariah.
6. Menginternalisasi nilai-nilai universal seperti tauhid, amanah, dan adil sebagai landasan dalam praktik manajemen.
7. Menganalisis keterkaitan antara teori manajemen dengan praktik bisnis yang terjadi di lingkungan sekitar.

Pendahuluan

Pernahkah Anda mempertanyakan bagaimana sebuah ide sederhana dapat bertransformasi menjadi sebuah perusahaan multinasional yang produknya digunakan oleh jutaan orang di seluruh dunia? Atau, mekanisme apa yang memungkinkan sebuah kedai kopi lokal mampu bertahan dan

berkembang di tengah kepungan merek-merek global? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut berakar pada sebuah disiplin ilmu dan seni yang disebut manajemen bisnis. Entitas bisnis ada di mana-mana, membentuk tulang punggung perekonomian, menciptakan lapangan kerja, mendorong inovasi, dan pada akhirnya memengaruhi kualitas hidup kita sehari-hari. Memahaminya bukan lagi sekadar kebutuhan akademis, melainkan sebuah kompetensi esensial untuk berpartisipasi dalam dunia modern.

Manajemen bisnis, pada intinya, adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Konsep ini mungkin terdengar sederhana, namun implementasinya melibatkan kompleksitas yang luar biasa. Seorang manajer harus berhadapan dengan ketidakpastian lingkungan eksternal, dinamika internal organisasi, serta tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang seringkali saling bertentangan. Keberhasilan sebuah bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kapabilitas manajerial dalam mengorkestrasi seluruh elemen bisnis menjadi sebuah simfoni yang harmonis.

Kajian mengenai manajemen telah berevolusi secara signifikan selama lebih dari satu abad. Pada awalnya, fokus utama adalah pada efisiensi mekanistik dan standarisasi proses kerja, sebagaimana yang diusung oleh para pemikir aliran klasik. Pendekatan ini memandang pekerja layaknya komponen dalam sebuah mesin besar. Seiring waktu, kesadaran akan pentingnya aspek manusia dalam organisasi mulai tumbuh, melahirkan pendekatan hubungan manusia dan perilaku yang menekankan pada motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Kini, kita berada di era manajemen modern dan kontemporer, di mana manajer harus mampu beradaptasi dengan

perubahan yang cepat, mengelola informasi berbasis data, dan memahami implikasi globalisasi.

Sejarah pemikiran manajemen ini memberikan pelajaran berharga bahwa tidak ada satu pun pendekatan tunggal yang paling benar untuk semua situasi. Efektivitas sebuah gaya manajemen sangat bergantung pada konteks industri, budaya, dan teknologi yang melingkupinya. Oleh karena itu, seorang manajer modern dituntut untuk memiliki pemahaman yang holistik terhadap berbagai teori yang ada, sehingga mampu memilih dan mengkombinasikan pendekatan yang paling sesuai dengan tantangan yang dihadapi. Kemampuan untuk berpikir secara fleksibel dan adaptif menjadi kunci keunggulan kompetitif.

Bab ini akan menjadi fondasi bagi perjalanan Anda dalam memahami dunia manajemen bisnis. Kita akan memulai dengan membedah konsep paling dasar, yaitu definisi bisnis itu sendiri, perannya dalam masyarakat, serta komponen-komponen yang membentuk sistemnya. Pembahasan akan dilanjutkan dengan menelusuri jejak evolusi pemikiran manajemen yang telah membentuk praktik-praktik yang kita kenal saat ini. Setiap teori akan dikaji tidak hanya dari sisi historis, tetapi juga dari relevansinya dengan kondisi bisnis masa kini.

Secara khusus, bab ini juga akan memperkenalkan sebuah perspektif yang semakin mendapatkan perhatian dalam wacana bisnis global, yaitu manajemen bisnis dalam kerangka syariah. Perspektif ini menawarkan sebuah landasan etis dan filosofis yang unik, di mana aktivitas bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan material, tetapi juga pada pencapaian kemaslahatan yang lebih luas (*falah*). Prinsip-prinsip seperti keadilan (*'adl*), kepercayaan (*amanah*), dan pertanggungjawaban kepada Tuhan (*tauhid*) akan dibahas sebagai pilar-pilar yang dapat membentuk praktik bisnis yang lebih beretika dan berkelanjutan.

Dengan memahami konsep-konsep dasar, evolusi teori, dan berbagai perspektif yang ada, Anda akan memiliki peta konseptual yang kuat untuk menjelajahi topik-topik yang lebih spesifik di bab-bab selanjutnya. Bab ini dirancang untuk menantang asumsi awal Anda tentang bisnis dan manajemen, serta membekali Anda dengan lensa analitis untuk menguraikan kompleksitas organisasi bisnis di sekitar Anda. Mari kita mulai penjelajahan ini dengan mendefinisikan apa itu bisnis dan mengapa hal tersebut sangat penting bagi peradaban kita.

1.1 Definisi dan Karakteristik Bisnis

Memahami esensi bisnis adalah titik awal dari seluruh studi manajemen. Bisnis bukan sekadar aktivitas jual beli, melainkan sebuah sistem kompleks yang terintegrasi dalam struktur sosial dan ekonomi masyarakat. Subbab ini akan menguraikan definisi fundamental bisnis, membedah komponen-komponen utamanya, serta menggali lebih dalam mengenai tujuan dan motivasi yang mendorong individu atau kelompok untuk terlibat dalam aktivitas bisnis. Analisis mendalam terhadap elemen-elemen ini akan memberikan pemahaman yang kokoh tentang mengapa dan bagaimana bisnis beroperasi dalam berbagai bentuk dan skala. Pemahaman ini krusial karena setiap keputusan manajerial pada dasarnya dibuat untuk mengarahkan sistem ini menuju tujuannya.

Kegiatan bisnis seringkali dipersepsikan secara sempit sebagai upaya mencari keuntungan semata. Meskipun laba merupakan indikator kesehatan dan keberlanjutan yang penting, tujuan bisnis modern telah berkembang menjadi lebih multifaset (Xiao, 2024). Organisasi bisnis kini juga dituntut untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, memberikan kontribusi positif bagi masyarakat, dan beroperasi dengan cara yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Kompleksitas tujuan ini menuntut para manajer untuk

menyeimbangkan berbagai kepentingan yang berbeda, mulai dari investor, karyawan, pelanggan, hingga regulator. Kemampuan untuk mengelola keseimbangan ini menjadi salah satu karakteristik utama dari manajemen bisnis yang efektif di abad ke-21.

Karakteristik lain yang melekat pada bisnis adalah adanya risiko dan ketidakpastian. Tidak ada jaminan bahwa setiap usaha yang dijalankan akan berhasil. Faktor-faktor eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah, fluktuasi ekonomi, pergeseran selera konsumen, dan inovasi teknologi dapat secara drastis memengaruhi kinerja bisnis (Deep, 2023). Oleh karena itu, manajemen risiko dan kemampuan untuk membuat keputusan strategis dalam kondisi yang tidak pasti menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki. Bisnis yang unggul adalah bisnis yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi dan membentuk masa depan industrinya.

Sistem bisnis juga ditandai oleh adanya saling ketergantungan antar komponennya. Fungsi-fungsi seperti pemasaran, keuangan, operasi, dan sumber daya manusia tidak dapat beroperasi secara terisolasi. Sebuah keputusan di departemen pemasaran, misalnya, akan memiliki implikasi langsung terhadap perencanaan produksi dan kebutuhan anggaran di departemen keuangan. Pandangan sistemik ini penting untuk menghindari optimasi parsial yang dapat merugikan organisasi secara keseluruhan (Malenko, 2023). Manajer yang efektif harus memiliki pemahaman lintas fungsional untuk memastikan setiap bagian dari organisasi bergerak secara sinergis.

Interaksi dengan lingkungan eksternal merupakan karakteristik vital lainnya. Bisnis tidak beroperasi dalam ruang hampa, ia secara konstan berinteraksi dengan pemasok, pesaing, pelanggan, dan pemerintah. Kemampuan organisasi untuk memahami, beradaptasi, dan bahkan memengaruhi lingkungannya seringkali menjadi penentu utama keberhasilan

jangka panjang (Wang, 2025). Analisis lingkungan menjadi alat diagnostik yang sangat penting bagi para perencana strategis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul. Dengan demikian, bisnis dapat dipandang sebagai organisme hidup yang harus terus beradaptasi untuk bertahan dan berkembang dalam ekosistemnya.

Di samping itu, bisnis juga merupakan sebuah entitas sosial. Di dalamnya berkumpul individu-individu dengan berbagai latar belakang, keahlian, dan aspirasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Aspek sosial ini melahirkan konsep budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi (Jerab, 2023). Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, karena mampu mendorong motivasi, kolaborasi, dan inovasi dari dalam.

Terakhir, setiap bisnis memiliki siklus hidup, mulai dari tahap perintisan, pertumbuhan, kemapanan, hingga potensi penurunan. Setiap tahap dalam siklus hidup ini menuntut pendekatan manajerial yang berbeda, baik dalam hal strategi, struktur, maupun gaya kepemimpinan. Manajer yang bijaksana mampu mengenali di tahap mana organisasinya berada dan mengambil tindakan yang tepat untuk menavigasi transisi ke tahap berikutnya. Pemahaman akan dinamika siklus hidup ini membantu organisasi untuk merencanakan suksesi, inovasi, dan revitalisasi secara berkelanjutan.

Contoh Kasus: Perusahaan teknologi global seperti Apple Inc. menunjukkan kompleksitas tujuan bisnis modern. Selain menghasilkan laba yang sangat besar bagi para pemegang sahamnya, Apple juga berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui inovasi produk dan pengalaman pengguna yang superior. Secara bersamaan, perusahaan ini menghadapi tekanan untuk meningkatkan tanggung jawab sosialnya, seperti memastikan kondisi kerja yang layak di rantai pasoknya dan mengurangi jejak karbon dari

operasionalnya. Keputusan manajerial di Apple harus menyeimbangkan tuntutan finansial, ekspektasi pelanggan, dan tanggung jawab etis secara simultan, yang merefleksikan karakteristik multifaset dari bisnis kontemporer.

1.1.1 Pengertian Bisnis dan Peranannya dalam Masyarakat

Bisnis, secara fundamental, dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi atau kegiatan ekonomi yang menyediakan barang atau jasa kepada konsumen dengan tujuan utama untuk menghasilkan laba (Xiao, 2024). Definisi ini mencakup spektrum aktivitas yang sangat luas, mulai dari pedagang kaki lima hingga korporasi multinasional. Esensi dari aktivitas bisnis adalah proses transformasi input (seperti bahan baku, tenaga kerja, dan modal) menjadi output (produk atau jasa) yang memiliki nilai lebih tinggi bagi pelanggan. Proses penciptaan nilai inilah yang menjadi justifikasi keberadaan sebuah bisnis dalam sebuah sistem ekonomi.

Peran bisnis dalam masyarakat modern sangatlah krusial dan multidimensional. Peran paling nyata adalah sebagai mesin penggerak pertumbuhan ekonomi. Melalui aktivitas produksi dan konsumsi, bisnis menciptakan perputaran uang, membayar pajak kepada negara yang kemudian digunakan untuk pembangunan infrastruktur dan layanan publik, serta mendorong inovasi melalui investasi dalam riset dan pengembangan (Agustian et al., 2023). Tanpa adanya sektor bisnis yang dinamis, sebuah negara akan kesulitan untuk meningkatkan standar hidup dan kesejahteraan warganya. Selain itu, bisnis juga berperan sebagai penyedia utama lapangan pekerjaan, memberikan sumber penghasilan bagi jutaan individu dan keluarga, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya beli masyarakat.

1.1.2 Komponen Utama Sistem Bisnis

Sebuah bisnis dapat dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri dari serangkaian komponen yang saling terkait dan bekerja sama untuk mencapai

tujuan. Komponen pertama adalah input, yang mencakup semua sumber daya yang diperlukan untuk operasional, seperti sumber daya manusia, modal finansial, bahan baku, teknologi, dan informasi (Malenko, 2023). Kualitas dan ketersediaan input ini seringkali menjadi faktor pembatas bagi kapasitas produksi dan pertumbuhan sebuah bisnis.

Komponen kedua adalah proses transformasi, yaitu serangkaian aktivitas yang mengubah input menjadi output. Proses ini mencakup seluruh kegiatan inti organisasi, mulai dari desain produk, manufaktur, manajemen operasi, pemasaran, hingga layanan pelanggan. Efisiensi dan efektivitas proses transformasi merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif, karena di sinilah nilai tambah produk atau jasa dibentuk (Holovin, 2025). Komponen ketiga adalah output, yang merupakan hasil akhir dari proses transformasi, yaitu barang atau jasa yang ditawarkan kepada pasar. Keberhasilan output diukur dari sejauh mana ia mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Komponen terakhir adalah mekanisme umpan balik (*feedback*), di mana informasi dari lingkungan eksternal (seperti kepuasan pelanggan, data penjualan, atau tindakan pesaing) digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja sistem bisnis secara berkelanjutan.

1.1.3 Tujuan dan Motivasi dalam Menjalankan Bisnis

Meskipun laba sering dianggap sebagai tujuan utama, motivasi di balik pendirian sebuah bisnis bisa jauh lebih beragam. Tujuan paling fundamental adalah keberlanjutan (*sustainability*), yaitu kemampuan bisnis untuk bertahan dan beroperasi dalam jangka panjang. Untuk mencapai ini, bisnis harus menghasilkan laba yang cukup untuk menutupi biaya, berinvestasi kembali, dan memberikan imbal hasil yang memadai kepada pemilik modal (Deep,

2023). Laba, dalam konteks ini, lebih tepat dipandang sebagai syarat kelangsungan hidup, bukan satu-satunya tujuan.

Motivasi lain yang kuat, terutama bagi para wirausahawan, adalah keinginan untuk meraih kemandirian, mengejar sebuah visi atau hasrat (*passion*), serta menciptakan inovasi yang dapat memecahkan masalah tertentu di masyarakat. Banyak bisnis besar lahir dari keinginan pendirinya untuk menciptakan produk atau layanan yang lebih baik dari yang sudah ada. Selain itu, tujuan sosial juga semakin menjadi motivasi penting. Konsep kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) menunjukkan bahwa model bisnis dapat dirancang untuk secara langsung mengatasi masalah-masalah sosial atau lingkungan, di mana dampak positif menjadi tujuan utama yang berjalan seiring dengan keberlanjutan finansial (Russo et al., 2023). Tujuan-tujuan ini tidak saling eksklusif, dan bisnis yang paling sukses seringkali mampu mengintegrasikan tujuan finansial, sosial, dan inovasi secara harmonis.

1.2 Evolusi Teori Manajemen

Pernahkah Anda berpikir bahwa cara atasan Anda memberikan instruksi, metode perusahaan merekrut karyawan baru, atau bahkan tata letak kantor Anda, semuanya dipengaruhi oleh ide-ide yang telah berkembang selama lebih dari seratus tahun? Praktik manajemen yang kita lihat hari ini bukanlah sesuatu yang muncul secara tiba-tiba. Ia adalah hasil dari evolusi pemikiran yang panjang, di mana para ahli dan praktisi terus-menerus mencoba menemukan cara terbaik untuk mengelola organisasi. Mempelajari evolusi ini ibarat menelusuri DNA dari manajemen modern. Dengan memahami akar historisnya, kita dapat lebih menghargai kompleksitas praktik saat ini dan lebih kritis dalam mengevaluasi tren-tren manajemen yang baru muncul.

Perjalanan ini dimulai pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 dengan munculnya Revolusi Industri. Pabrik-pabrik besar bermunculan, menciptakan tantangan manajerial yang belum pernah terjadi sebelumnya. Bagaimana cara mengelola ribuan pekerja secara efisien? Bagaimana merancang alur kerja yang paling produktif? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang melahirkan teori manajemen klasik. Para pionirnya, seperti Frederick Taylor dan Henri Fayol, memandang organisasi layaknya mesin. Fokus mereka adalah pada efisiensi, standardisasi, dan struktur formal (Sinnaiah et al., 2023). Mereka percaya bahwa ada "satu cara terbaik" (*one best way*) untuk melakukan setiap pekerjaan, dan tugas manajer adalah menemukan dan menerapkan cara tersebut.

Namun, pendekatan "mesin" ini memiliki keterbatasan. Manusia bukanlah sekrup atau roda gigi yang bisa diperlakukan seragam. Kesadaran ini memicu gelombang pemikiran berikutnya, yaitu pendekatan hubungan manusia dan perilaku. Studi Hawthorne yang terkenal pada tahun 1920-an dan 1930-an secara tidak sengaja menemukan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian dari manajemen dan dinamika kelompok, ternyata memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas (Agustian et al., 2023). Fokus pun bergeser dari efisiensi tugas ke pemahaman tentang motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Para pemikir seperti Elton Mayo dan Abraham Maslow menempatkan manusia sebagai pusat dari analisis manajemen.

Seiring dengan semakin kompleksnya dunia bisnis pasca Perang Dunia II, para ahli menyadari bahwa baik pendekatan klasik maupun hubungan manusia tidak cukup untuk menjelaskan semua fenomena organisasi. Munculah berbagai teori manajemen modern dan kontemporer yang lebih canggih. Pendekatan kuantitatif, misalnya, mulai menerapkan model-model matematika dan statistik untuk memecahkan masalah-masalah manajerial

seperti alokasi sumber daya dan kontrol inventori (Jeyaprabha et al., 2025). Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai sebuah kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling bergantung, yang harus berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya untuk bertahan hidup.

Salah satu terobosan terbesar dalam pemikiran modern adalah pendekatan kontingensi atau situasional. Teori ini menolak gagasan "satu cara terbaik" yang diusung oleh aliran klasik. Sebaliknya, pendekatan kontingensi menyatakan bahwa cara terbaik untuk mengelola sangat bergantung pada situasi atau konteks yang dihadapi (Haider & Tehseen, 2022). Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, dan ketidakpastian lingkungan semuanya memengaruhi struktur dan proses manajemen yang paling efektif. Pandangan ini memberikan kerangka kerja yang jauh lebih fleksibel dan realistis bagi para manajer.

Di era kontemporer, kita menyaksikan munculnya berbagai konsep baru yang mencoba menjawab tantangan bisnis di abad ke-21. Konsep seperti Manajemen Kualitas Total (TQM), organisasi pembelajar (*learning organization*), dan manajemen berbasis data (*data-driven management*) semuanya mencerminkan kebutuhan akan perbaikan berkelanjutan, adaptabilitas, dan pengambilan keputusan yang cerdas (Xiao, 2024). Teori-teori ini tidak menggantikan teori-teori lama, melainkan membangun di atasnya, menciptakan sebuah khazanah pengetahuan yang kaya dan berlapis.

Evolusi teori manajemen ini menunjukkan sebuah pola yang jelas, yaitu pergeseran dari pandangan yang mekanistik dan universalis menuju pandangan yang lebih organis, humanistik, dan kontekstual. Memahami perjalanan ini bukan hanya sekadar pelajaran sejarah. Ini adalah alat penting bagi seorang manajer untuk mendiagnosis masalah, memilih pendekatan yang tepat, dan menghindari jebakan dari solusi-solusi "satu ukuran untuk semua" yang seringkali ditawarkan oleh konsultan atau buku-buku populer. Manajer

yang efektif adalah mereka yang memiliki pemahaman yang luas tentang berbagai "alat" dalam kotak peralatan teoretis ini dan tahu kapan harus menggunakan setiap alat tersebut.

Analogi: Evolusi teori manajemen dapat diibaratkan seperti evolusi dalam ilmu kedokteran. Pada awalnya (manajemen klasik), dokter mungkin hanya fokus pada aspek fisik dan mekanis dari tubuh, seperti memperbaiki tulang yang patah atau mengangkat organ yang sakit, dengan prosedur yang terstandar. Kemudian, berkembang kesadaran akan pentingnya aspek psikologis dan emosional pasien (pendekatan hubungan manusia), di mana suasana hati dan semangat pasien ternyata memengaruhi proses penyembuhan. Di era modern (manajemen kontemporer), dokter menerapkan pendekatan holistik dan personal. Perawatan tidak lagi "satu ukuran untuk semua", melainkan disesuaikan dengan genetika, gaya hidup, dan lingkungan spesifik dari setiap pasien (pendekatan kontingensi). Setiap lapisan pengetahuan baru tidak menghapus yang lama, tetapi melengkapinya, menciptakan praktik kedokteran yang lebih canggih dan efektif.

1.2.1 Perkembangan Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik muncul sebagai respons langsung terhadap tantangan yang ditimbulkan oleh Revolusi Industri pada akhir abad ke-19. Fokus utamanya adalah pada rasionalitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi. Salah satu pilar utamanya adalah Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*), yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor. Taylor berpendapat bahwa produktivitas dapat ditingkatkan secara dramatis dengan menerapkan metode ilmiah untuk menganalisis pekerjaan. Ia mengembangkan studi waktu dan gerak (*time and motion studies*) untuk menemukan "satu cara terbaik" dalam melakukan setiap tugas, serta memperkenalkan sistem upah insentif untuk memotivasi pekerja (Sinnaiah et al., 2023). Prinsip-prinsip Taylor, meskipun

sering dikritik karena mendehumanisasi pekerjaan, telah meletakkan dasar bagi teknik-teknik efisiensi produksi modern.

Pilar kedua adalah Teori Administrasi Umum (*General Administrative Theory*), yang berfokus pada apa yang dilakukan manajer dan apa yang merupakan praktik manajemen yang baik. Henri Fayol, seorang industrialis Prancis, adalah tokoh utamanya. Berbeda dengan Taylor yang berfokus pada pekerja di lini pertama, Fayol berkonsentrasi pada aktivitas semua manajer. Ia adalah orang pertama yang mengidentifikasi lima fungsi manajemen yang kini terkenal, yaitu merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Fayol juga mengemukakan 14 Prinsip Manajemen, seperti pembagian kerja, wewenang, dan kesatuan komando, yang dianggapnya sebagai kaidah universal yang dapat diterapkan pada semua jenis organisasi (Deep, 2023). Prinsip-prinsip ini masih menjadi kerangka dasar dalam banyak buku ajar manajemen hingga saat ini.

1.2.2 Pendekatan Hubungan Manusia dan Perilaku

Pada tahun 1920-an dan 1930-an, serangkaian penelitian yang dikenal sebagai Studi Hawthorne mengubah arah pemikiran manajemen secara fundamental. Awalnya dirancang untuk menguji pengaruh tingkat penerangan terhadap produktivitas, penelitian ini secara tak terduga menemukan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis jauh lebih berpengaruh. Para peneliti, yang dipimpin oleh Elton Mayo, menyimpulkan bahwa perhatian yang diberikan kepada para pekerja, norma kelompok informal, dan rasa memiliki merupakan pendorong produktivitas yang kuat (Agustian et al., 2023). Temuan ini melahirkan gerakan hubungan manusia (*human relations movement*), yang menekankan pentingnya kepuasan kerja dan moral karyawan.

Gerakan ini kemudian berkembang menjadi pendekatan ilmu perilaku (*behavioral science approach*), yang menggunakan metode ilmiah yang lebih ketat

untuk mempelajari perilaku manusia di dalam organisasi. Tokoh-tokoh seperti Abraham Maslow dengan Teori Hierarki Kebutuhannya, dan Douglas McGregor dengan Teori X dan Teori Y, memberikan kontribusi besar dalam memahami motivasi dan asumsi manajer terhadap karyawan. Mereka berpendapat bahwa manajemen yang efektif harus didasarkan pada pemahaman yang akurat tentang psikologi manusia, bukan hanya pada insentif ekonomi atau struktur formal (Russo et al., 2023). Pendekatan ini menekankan pentingnya desain pekerjaan yang memotivasi, gaya kepemimpinan partisipatif, dan komunikasi yang terbuka untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi.

1.2.3 Teori Manajemen Modern dan Kontemporer

Setelah Perang Dunia II, kompleksitas organisasi dan lingkungannya menuntut pendekatan yang lebih terintegrasi dan canggih. Salah satu pendekatan yang muncul adalah pendekatan kuantitatif atau ilmu manajemen (*management science*), yang menerapkan teknik statistik, model optimasi, dan simulasi komputer untuk membantu pengambilan keputusan manajerial (Jeyaprabha et al., 2025). Pendekatan ini sangat berguna untuk memecahkan masalah-masalah yang kompleks dalam perencanaan, alokasi sumber daya, dan kontrol kualitas.

Pendekatan lain yang sangat berpengaruh adalah pendekatan sistem. Teori ini memandang organisasi bukan sebagai kumpulan bagian yang terisolasi, melainkan sebagai sebuah sistem terbuka yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Organisasi mengambil input dari lingkungan (sumber daya), mentransformasikannya melalui proses internal, dan menghasilkan output (produk/jasa) kembali ke lingkungan (Malenko, 2023). Konsep-konsep seperti sinergi (keseluruhan lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya) dan entropi (kecenderungan sistem untuk menurun) menjadi

penting. Pandangan ini mendorong manajer untuk berpikir secara holistik dan memahami bagaimana keputusan di satu area dapat memengaruhi seluruh organisasi. Pendekatan kontingensi atau situasional, yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola, melengkapi pandangan ini dengan menekankan bahwa praktik manajemen harus disesuaikan dengan situasi spesifik yang dihadapi.

1.3 Prinsip Manajemen Bisnis dalam Perspektif Islami

Apakah tujuan bisnis semata-mata memaksimalkan keuntungan untuk pemegang saham? Atau adakah kerangka kerja yang lebih luas yang menempatkan bisnis dalam konteks tujuan moral dan sosial yang lebih tinggi? Perspektif manajemen bisnis Islami menawarkan alternatif yang menarik terhadap paradigma konvensional. Pendekatan ini tidak menolak pencarian keuntungan, tetapi membingkainya dalam sebuah sistem nilai yang berakar pada prinsip-prinsip etika dan spiritualitas. Ini bukan sekadar menambahkan label "syariah" pada produk, melainkan sebuah cara pandang fundamental dalam mengelola organisasi, di mana setiap keputusan dan tindakan harus sejalan dengan tujuan penciptaan (*maqashid al-shariah*) yang mencakup perlindungan iman, kehidupan, akal, keturunan, dan harta.

Dasar dari manajemen Islami adalah konsep Tauhid, yaitu keyakinan akan keesaan Tuhan. Prinsip ini memiliki implikasi manajerial yang mendalam. Ia menempatkan Tuhan sebagai pemilik absolut segala sumber daya, dan manusia, termasuk manajer dan pemilik bisnis, hanyalah sebagai pemegang amanah atau khalifah (*steward*) (Ajibola, 2025). Perspektif ini mengubah orientasi bisnis dari kepemilikan (*ownership*) menjadi pertanggungjawaban (*accountability*). Setiap keputusan bisnis tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham di dunia, tetapi juga kepada Tuhan di akhirat. Konsekuensinya, tujuan bisnis melampaui maksimalisasi

laba menjadi pencarian *falab*, yaitu kebahagiaan dan kesejahteraan yang seimbang di dunia dan akhirat.

Prinsip kunci lainnya adalah keadilan (*'adl*). Keadilan harus terwujud dalam semua aspek bisnis, mulai dari penetapan harga yang wajar, upah yang layak bagi karyawan, kontrak yang transparan dengan pemasok, hingga distribusi keuntungan yang adil kepada semua pemangku kepentingan. Keadilan juga berarti menempatkan segala sesuatu pada tempatnya, termasuk memberikan tugas sesuai dengan kompetensi karyawan dan memberikan kompensasi yang setara dengan kontribusinya (Santolamazza, 2025). Prinsip ini secara inheren menolak praktik-praktik eksploitatif dan diskriminatif dalam bentuk apa pun.

Konsep Amanah (kepercayaan dan tanggung jawab) juga merupakan pilar penting. Seorang manajer Islami harus dapat dipercaya, jujur, dan menepati janji. Amanah berarti menjalankan tugas dan wewenang sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan, tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, dan menjaga aset perusahaan dengan sebaik-baiknya. Dalam konteks yang lebih luas, amanah juga berarti tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan (Sen, 2025). Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk tidak merusak lingkungan, tidak menghasilkan produk yang berbahaya, dan berkontribusi secara positif terhadap komunitas di sekitarnya.

Berbeda dengan beberapa teori manajemen konvensional yang terkadang membenarkan segala cara untuk mencapai tujuan, etika (*akhlaq*) dalam manajemen Islami bersifat absolut dan tidak dapat ditawar. Tindakan-tindakan seperti berbohong dalam pemasaran, menipu dalam transaksi, atau menyembunyikan cacat produk dilarang keras, bahkan jika tindakan tersebut dapat menghasilkan keuntungan jangka pendek. Profesionalisme dinilai dari sejauh mana seseorang mampu bekerja secara kompeten (*itqan*) sambil tetap memegang teguh prinsip-prinsip moral ini.

Manajemen Islami juga menekankan pentingnya musyawarah (*shura*) dalam pengambilan keputusan. Meskipun pemimpin memiliki wewenang akhir, ia didorong untuk mencari masukan dan berdiskusi dengan timnya sebelum membuat keputusan-keputusan penting. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya bertujuan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik dan komprehensif, tetapi juga untuk membangun rasa kepemilikan dan komitmen bersama di antara anggota tim (Haider & Tehseen, 2022). Ini adalah bentuk implementasi dari prinsip saling menasihati dalam kebaikan.

Dengan demikian, perspektif Islami menawarkan sebuah model manajemen yang holistik dan terintegrasi. Ia tidak memisahkan antara aktivitas bisnis dengan nilai-nilai etika dan spiritual. Keberhasilan tidak hanya diukur dari metrik finansial, tetapi juga dari sejauh mana bisnis mampu menjalankan amanahnya, menegakkan keadilan, dan memberikan kemaslahatan bagi seluruh alam. Pendekatan ini menantang para praktisi dan akademisi untuk memikirkan kembali tujuan dan cara kerja bisnis dalam kerangka yang lebih luas dan bermakna.

Analogi: Mengelola bisnis konvensional bisa diibaratkan seperti mengemudikan mobil balap dengan satu-satunya tujuan mencapai garis finis secepat mungkin, terkadang dengan mengabaikan rambu-rambu atau kondisi jalan. Sebaliknya, manajemen bisnis dalam perspektif Islami dapat diibaratkan seperti mengemudikan ambulans. Tujuannya tetap untuk sampai ke destinasi (mencapai keberlanjutan finansial) dengan cepat dan efisien, namun ada tujuan yang lebih tinggi, yaitu menyelamatkan nyawa (mencapai *falab* dan kemaslahatan). Pengemudi ambulans harus mematuhi aturan-aturan fundamental (prinsip syariah), tidak boleh membahayakan pengguna jalan lain (menjaga keadilan dan amanah), dan misinya selalu didasari oleh niat untuk menolong sesama. Kecepatan dan efisiensi tetap penting, tetapi keduanya menjadi sarana untuk mencapai tujuan yang lebih mulia.

1.3.1 Dasar-Dasar Ekonomi Syariah dalam Bisnis

Ekonomi Syariah menyediakan kerangka kerja fundamental yang mengatur seluruh aktivitas bisnis dalam perspektif Islam. Salah satu pilar utamanya adalah pengakuan terhadap kepemilikan pribadi yang dibatasi oleh kepentingan sosial dan larangan menimbun harta. Prinsip ini mendorong aset untuk terus produktif dan berputar dalam perekonomian. Selain itu, ekonomi syariah menekankan pada mekanisme pasar yang adil, di mana harga ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan yang wajar, tanpa adanya intervensi yang merusak seperti monopoli (*ihhtikar*) atau penimbunan (Ajibola, 2025).

Aktivitas bisnis harus berpusat pada sektor riil, yaitu produksi barang dan jasa yang nyata dan bermanfaat bagi masyarakat. Spekulasi finansial yang berlebihan dan transaksi yang tidak didasari oleh aset riil tidak dianjurkan. Landasan dari semua transaksi adalah prinsip kerelaan dari kedua belah pihak (*'an taradin minkum*) dan transparansi penuh, yang bertujuan untuk menghilangkan ketidakpastian (*ghharar*) dan potensi konflik di kemudian hari. Sistem bagi hasil (seperti *mudharabah* dan *musyarakah*) lebih diutamakan daripada sistem bunga (*riba*), karena dianggap lebih adil dan mendorong kemitraan yang berbasis risiko dan keuntungan bersama (Santolamazza, 2025).

1.3.2 Etika Kerja dan Profesionalisme Islami

Etika kerja dalam Islam, atau *akblaq*, menuntut seorang profesional untuk bekerja tidak hanya dengan tujuan mencari nafkah, tetapi juga sebagai bentuk ibadah. Niat yang tulus ini menjadi landasan yang mendorong seseorang untuk memberikan kinerja terbaiknya. Profesionalisme dalam Islam diwujudkan melalui konsep *itqan*, yang berarti melakukan pekerjaan

dengan cara yang terbaik, teliti, dan sempurna. Sifat ini mencerminkan keunggulan (*excellence*) dan komitmen terhadap kualitas (Sen, 2025).

Selain *itqan*, seorang profesional Muslim dituntut untuk memiliki sifat *siddiq* (jujur dan benar), *amanah* (dapat dipercaya dan bertanggung jawab), *tabligh* (komunikatif dan transparan), dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana). Sifat-sifat ini, yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam aktivitas bisnisnya, membentuk fondasi karakter yang kuat. Etika kerja Islami juga mencakup manajemen waktu yang efisien, disiplin diri, serta semangat untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas amanah pekerjaan yang diemban.

1.3.3 Nilai-Nilai Tauhid, Amanah, dan Adil dalam Manajemen

Nilai Tauhid merupakan fondasi filosofis tertinggi dalam manajemen Islami. Ia menegaskan bahwa segala sesuatu di alam semesta, termasuk sumber daya bisnis, adalah milik Tuhan. Kesadaran ini menumbuhkan sikap rendah hati dan menghilangkan arogansi pada diri manajer, karena ia menyadari posisinya hanya sebagai pemegang amanah (khalifah). Setiap keputusan manajerial, mulai dari strategi perusahaan hingga perlakuan terhadap karyawan, harus selaras dengan kehendak Pemilik Absolut, yaitu untuk menciptakan kemaslahatan dan menghindari kerusakan (*mafsadah*) (Ajibola, 2025).

Nilai Amanah adalah turunan langsung dari Tauhid. Karena sumber daya adalah titipan, maka manajer memiliki kewajiban untuk mengelolanya dengan penuh tanggung jawab, integritas, dan profesionalisme. Amanah berarti tidak korupsi, tidak menyalahgunakan wewenang, dan memenuhi semua kewajiban kepada para pemangku kepentingan, baik itu karyawan, pelanggan, pemasok, maupun masyarakat (Sen, 2025). Nilai Adil (*'adh*) menuntut manajer untuk bertindak tidak memihak dan proporsional dalam

segala hal. Ini termasuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi, memberlakukan aturan secara konsisten, menyelesaikan konflik secara objektif, dan memastikan bahwa manfaat yang dihasilkan oleh bisnis didistribusikan secara wajar kepada semua pihak yang terlibat.

Rangkuman Bab

1. Bisnis adalah sebuah sistem ekonomi yang bertujuan menciptakan nilai dengan mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa, yang memiliki peran krusial dalam pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan inovasi.
2. Sistem bisnis terdiri dari empat komponen utama yang saling terkait, yaitu input (sumber daya), proses transformasi (penciptaan nilai), output (produk/jasa), dan mekanisme umpan balik (informasi pasar).
3. Tujuan bisnis bersifat multifaset, tidak hanya mencari laba, tetapi juga mencakup keberlanjutan, inovasi, kemandirian, dan pencapaian dampak sosial yang positif.
4. Teori manajemen telah berevolusi dari pendekatan klasik yang berfokus pada efisiensi (Taylor, Fayol), menuju pendekatan hubungan manusia yang menekankan aspek sosial dan psikologis (Mayo, Maslow), hingga pendekatan modern dan kontemporer yang bersifat sistemik dan situasional (sistem, kontingensi).
5. Perspektif manajemen Islami menawarkan kerangka kerja alternatif yang berlandaskan pada prinsip Tauhid (kepemilikan Tuhan), Amanah (tanggung jawab), dan Keadilan ('Adl), dengan tujuan akhir mencapai kesejahteraan holistik (*falah*).
6. Ekonomi Syariah menjadi dasar operasional bisnis Islami dengan melarang riba, *gharar*, dan *maysir*, serta mendorong transaksi berbasis aset riil dan kontrak yang adil seperti bagi hasil.

7. Etika kerja Islami menekankan pada profesionalisme (*itqan*), integritas, dan menjadikan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah, yang didasari oleh sifat-sifat seperti *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan bagaimana peran bisnis dalam masyarakat telah berkembang dari sekadar penyedia barang dan jasa menjadi agen perubahan sosial dan ekonomi. Berikan contoh konkret dari perusahaan yang Anda kenal.
2. Bandingkan dan kontraskan antara pendekatan Manajemen Ilmiah dari Frederick W. Taylor dengan pendekatan Hubungan Manusia yang lahir dari Studi Hawthorne. Manakah yang menurut Anda lebih relevan untuk diterapkan di lingkungan kerja modern dan mengapa?
3. Uraikan bagaimana prinsip Tauhid dalam perspektif manajemen Islami dapat memengaruhi cara seorang manajer puncak dalam membuat keputusan strategis perusahaan.
4. Analisislah sebuah bisnis kecil di sekitar Anda (misalnya, kafe, toko buku, atau bengkel) menggunakan kerangka sistem bisnis (input, proses, output, dan umpan balik). Identifikasi setiap komponennya secara spesifik.
5. Mengapa pendekatan kontingensi (*contingency approach*) dianggap sebagai sebuah kemajuan signifikan dalam teori manajemen? Jelaskan dengan memberikan contoh situasi di mana gaya manajemen yang berbeda diperlukan.

Soal Pilihan Ganda

1. Tokoh yang dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah" dan mempopulerkan studi waktu dan gerak untuk meningkatkan efisiensi adalah...
 - A. Henri Fayol
 - B. Elton Mayo
 - C. Frederick W. Taylor -V-
 - D. Abraham Maslow
2. Di bawah ini yang BUKAN merupakan salah satu dari lima fungsi manajemen yang pertama kali diidentifikasi oleh Henri Fayol adalah...
 - A. Merencanakan (*Planning*)
 - B. Mengorganisasi (*Organizing*)
 - C. Memotivasi (*Motivating*) -V-
 - D. Mengendalikan (*Controlling*)
3. Studi Hawthorne secara tidak terduga menemukan bahwa faktor yang paling signifikan dalam meningkatkan produktivitas pekerja adalah...
 - A. Peningkatan insentif upah
 - B. Perbaikan kondisi pencahayaan fisik
 - C. Perhatian dari manajemen dan faktor sosial -V-
 - D. Penerapan prosedur kerja yang lebih ketat
4. Pandangan bahwa praktik manajemen yang efektif bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi merupakan inti dari pendekatan...
 - A. Sistem
 - B. Kuantitatif
 - C. Kontingensi -V-
 - D. Klasik
5. Konsep dalam manajemen bisnis Islami yang merujuk pada kesejahteraan holistik yang seimbang di dunia dan akhirat adalah...

- A. Riba
 - B. Falah -V-
 - C. Gharar
 - D. Amanah
6. Tiga komponen utama yang membentuk sebuah sistem bisnis adalah...
- A. Pemasaran, Keuangan, dan Operasi
 - B. Input, Proses Transformasi, dan Output -V-
 - C. Pelanggan, Pesaing, dan Pemasok
 - D. Visi, Misi, dan Strategi
7. Dalam perspektif Islami, posisi seorang manajer atau pemilik bisnis di hadapan Tuhan adalah sebagai...
- A. Pemilik absolut (*owner*)
 - B. Pemegang amanah (*kebalifah*) -V-
 - C. Penguasa sumber daya (*ruler*)
 - D. Pemanfaat utama (*beneficiary*)
8. Larangan terhadap bunga dalam transaksi keuangan syariah dikenal dengan istilah...
- A. Maysir
 - B. Gharar
 - C. Riba -V-
 - D. Ihtikar
9. Profesionalisme dalam etika kerja Islami yang berarti melakukan sesuatu dengan cara terbaik, teliti, dan sempurna dikenal dengan konsep...
- A. Itqan -V-
 - B. Siddiq
 - C. Fathanah
 - D. Tabligh

10. Pendekatan manajemen yang menggunakan model matematika dan statistik untuk memecahkan masalah-masalah operasional yang kompleks disebut...
- A. Pendekatan Perilaku
 - B. Pendekatan Sistem
 - C. Pendekatan Kuantitatif -V-
 - D. Pendekatan Administrasi Umum

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Anda adalah seorang konsultan manajemen yang disewa oleh sebuah perusahaan rintisan (*startup*) teknologi yang sedang berkembang pesat. Perusahaan ini didirikan oleh para insinyur yang sangat ahli dalam produk, namun lemah dalam manajemen. Akibatnya, terjadi kekacauan dalam alur kerja, demotivasi di antara karyawan, dan sering terjadi miskomunikasi. Berdasarkan evolusi teori manajemen, rancanglah sebuah rekomendasi awal yang mengkombinasikan elemen-elemen dari teori klasik, hubungan manusia, dan modern untuk diterapkan di perusahaan tersebut. Jelaskan mengapa Anda memilih elemen-elemen tersebut dan bagaimana mereka dapat mengatasi masalah yang ada.
2. Lakukan observasi terhadap sebuah organisasi nirlaba atau organisasi kemahasiswaan di lingkungan Anda. Analisislah bagaimana prinsip-prinsip manajemen dasar (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) diterapkan dalam organisasi tersebut, meskipun tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan. Identifikasi setidaknya satu tantangan manajerial utama yang mereka hadapi dan berikan usulan perbaikan yang praktis.

Glosarium Bab

1. Amanah: Prinsip dalam etika Islam yang berarti kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas atau wewenang yang diberikan.
2. Bisnis: Organisasi atau aktivitas ekonomi yang menyediakan barang atau jasa dengan tujuan memperoleh laba dan menciptakan nilai.
3. Falah: Konsep dalam Islam yang merujuk pada kebahagiaan, kesuksesan, dan kesejahteraan yang holistik dan seimbang, mencakup aspek duniawi dan ukhrawi.
4. Gharar: Ketidakpastian atau ambiguitas yang berlebihan dalam sebuah kontrak atau transaksi, yang dilarang dalam keuangan syariah.
5. Manajemen: Proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
6. Pendekatan Hubungan Manusia: Aliran pemikiran manajemen yang menekankan pentingnya faktor sosial dan psikologis, seperti moral dan kepuasan kerja, dalam memengaruhi produktivitas.
7. Pendekatan Kontingensi: Teori manajemen yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola, dan pendekatan yang paling efektif bergantung pada situasi atau konteks tertentu.
8. Riba: Bunga atau tambahan yang dikenakan dalam transaksi pinjam-meminjam atau jual-beli yang tidak tunai, yang dilarang dalam hukum Islam.
9. Sistem Bisnis: Kerangka kerja yang memandang bisnis sebagai satu kesatuan dari komponen-komponen yang saling terkait (input, proses, output, umpan balik) yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

10. Tauhid: Doktrin sentral dalam Islam tentang keesaan Tuhan, yang dalam konteks bisnis berarti mengakui Tuhan sebagai pemilik absolut segala sumber daya.
11. Teori Manajemen Klasik: Pendekatan awal dalam studi manajemen yang berfokus pada efisiensi, rasionalitas, dan standarisasi proses kerja.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Holovin, O. (2025). Organizational And Economic Principles of Corporate Enterprise Management: Essence, Structure and Classification. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>

- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv21p3>
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and

Operations Management. *Scientific and Social Research*.
<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 2 LINGKUNGAN BISNIS DAN EKONOMI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis komponen-komponen lingkungan eksternal makro menggunakan kerangka PESTEL.
2. Mengevaluasi tingkat persaingan dan struktur industri dengan menggunakan alat analisis yang relevan.
3. Mengidentifikasi dampak dinamika pasar global terhadap strategi bisnis domestik.
4. Membandingkan karakteristik fundamental dari sistem ekonomi kapitalis, sosialis, dan Islam.
5. Menjelaskan mekanisme permintaan dan penawaran serta implikasinya terhadap pembentukan harga.
6. Membedakan berbagai struktur pasar dan menganalisis pengaruhnya terhadap perilaku perusahaan.
7. Menguraikan tantangan-tantangan utama yang dihadapi bisnis di era transformasi digital.

Pendahuluan

Mengapa perusahaan-perusahaan raksasa yang pernah mendominasi pasar, seperti Nokia di industri telepon seluler atau Kodak di dunia fotografi, bisa runtuh dalam waktu yang relatif singkat? Kegagalan mereka bukanlah disebabkan oleh produk yang buruk pada masanya, melainkan oleh ketidakmampuan mereka dalam membaca dan merespons perubahan radikal yang terjadi di lingkungan eksternal mereka. Kisah-kisah ini memberikan

pelajaran yang sangat berharga, bahwa tidak ada bisnis yang beroperasi dalam ruang hampa. Setiap organisasi, besar maupun kecil, adalah sebuah sistem terbuka yang hidup dan bernapas dalam sebuah ekosistem yang kompleks dan terus berubah. Mengabaikan lingkungan sama artinya dengan berlayar tanpa peta di tengah lautan badai.

Lingkungan bisnis dapat diibaratkan sebagai arena atau medan tempur tempat perusahaan berkompetisi untuk bertahan hidup dan bertumbuh. Arena ini memiliki berbagai lapisan. Lapisan terluar adalah lingkungan makro, yang terdiri dari kekuatan-kekuatan besar seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan alam, dan hukum (PESTEL) yang memengaruhi semua pemain industri tanpa terkecuali. Kekuatan-kekuatan ini berada di luar kendali langsung perusahaan, namun memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap strategi dan kinerja. Perubahan suku bunga oleh bank sentral, pergeseran demografi masyarakat, atau lahirnya sebuah teknologi baru dapat menciptakan peluang besar bagi sebagian perusahaan dan menjadi ancaman mematikan bagi yang lain.

Lapisan yang lebih dalam adalah lingkungan industri, yaitu arena persaingan yang lebih spesifik tempat perusahaan berhadapan langsung dengan para pesaing, pemasok, pelanggan, produk substitusi, dan pendatang baru potensial. Dinamika di dalam lapisan ini menentukan tingkat profitabilitas rata-rata sebuah industri. Memahami struktur industri secara mendalam memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi posisi strategisnya, membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan mengantisipasi langkah-langkah yang akan diambil oleh para rivalnya.

Selanjutnya, kita akan menyelami fondasi dari semua aktivitas bisnis, yaitu sistem ekonomi. Cara sebuah negara mengatur ekonominya, apakah melalui mekanisme pasar bebas (kapitalisme), perencanaan terpusat (sosialisme), atau model campuran, akan menentukan aturan main bagi semua

pelaku bisnis. Sistem ekonomi ini membentuk struktur pasar, mulai dari persaingan sempurna di mana tidak ada satu pun perusahaan yang memiliki kekuatan pasar, hingga monopoli di mana satu perusahaan mengendalikan seluruh pasokan. Posisi perusahaan dalam struktur pasar ini akan sangat memengaruhi strategi penetapan harga dan inovasinya.

Pada era kontemporer, tidak ada pembahasan mengenai lingkungan bisnis yang lengkap tanpa mengupas tantangan dan peluang yang dibawa oleh revolusi digital. Internet, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan *big data* telah secara fundamental mengubah cara bisnis beroperasi, cara konsumen berperilaku, dan bahkan menciptakan industri-industri yang sama sekali baru. Disrupsi teknologi bukan lagi sebuah anomali, melainkan sebuah kondisi permanen yang menuntut organisasi untuk menjadi lebih lincah, adaptif, dan inovatif. Perusahaan yang gagal beradaptasi dengan realitas digital ini berisiko tertinggal dan menjadi tidak relevan.

Bab ini akan membekali Anda dengan berbagai alat konseptual dan kerangka analitis untuk memindai, memahami, dan menafsirkan lingkungan bisnis yang kompleks. Kita akan membedah setiap lapisan lingkungan, mulai dari kekuatan makro global hingga dinamika pasar yang spesifik. Pembahasan akan mencakup perbandingan sistem ekonomi yang berbeda dan analisis mendalam tentang tantangan unik di era digital. Tujuan dari bab ini adalah untuk mengubah cara pandang Anda, dari melihat bisnis sebagai entitas yang terisolasi menjadi melihatnya sebagai pemain yang cerdas dan adaptif dalam sebuah ekosistem yang dinamis. Pemahaman ini adalah prasyarat mutlak untuk merumuskan strategi bisnis yang efektif dan relevan.

2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Bisnis

Sebuah organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungannya, namun ia dapat belajar untuk memahaminya, mengantisipasi perubahannya,

dan beradaptasi secara proaktif. Analisis lingkungan eksternal adalah proses pemindaian dan evaluasi yang sistematis terhadap dunia di luar batas-batas perusahaan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Proses ini merupakan langkah pertama yang krusial dalam perumusan strategi, karena strategi yang paling brilian sekalipun akan gagal jika tidak selaras dengan realitas lingkungan. Tanpa analisis yang cermat, perusahaan akan membuat keputusan berdasarkan asumsi yang usang dan intuisi yang bisa jadi keliru.

Terdapat dua level utama dalam analisis lingkungan eksternal. Level pertama adalah lingkungan umum atau makro, yang mencakup tren dan kekuatan luas dalam masyarakat yang dapat memengaruhi semua perusahaan dalam suatu perekonomian. Faktor-faktor ini seringkali bersifat jangka panjang dan memiliki dampak yang meresap ke berbagai sektor industri. Kerangka PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosiokultural, Teknologi, Lingkungan/Ekologis, dan Hukum/Legal) adalah alat yang paling umum digunakan untuk memetakan dan menganalisis lingkungan makro ini (Xiao, 2024). Memahami tren ini membantu perusahaan mengantisipasi pergeseran permintaan pasar dan perubahan dalam biaya operasional.

Level kedua adalah lingkungan industri, yang juga dikenal sebagai lingkungan kompetitif. Ini adalah konteks yang lebih spesifik di mana perusahaan secara aktif bersaing untuk mendapatkan sumber daya dan pelanggan. Analisis pada level ini berfokus pada pemahaman terhadap kekuatan-kekuatan yang membentuk profitabilitas industri, seperti intensitas persaingan, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk pengganti. Model Lima Kekuatan (Five Forces) dari Michael Porter adalah alat analisis standar untuk membedah lingkungan industri ini (Deep, 2023).

Analisis lingkungan bukanlah aktivitas yang dilakukan sekali saja. Lingkungan bisnis bersifat dinamis dan terus bergejolak, sehingga perusahaan harus terus-menerus memantau perubahan yang terjadi. Peristiwa-peristiwa global seperti pandemi, konflik geopolitik, atau terobosan teknologi dapat secara tiba-tiba mengubah lanskap bisnis. Perusahaan yang unggul adalah mereka yang mengembangkan "kecerdasan lingkungan" (*environmental intelligence*) sebagai kapabilitas organisasi, yang memungkinkan mereka untuk mendeteksi sinyal-sinyal perubahan lebih awal dan merespons lebih cepat daripada pesaing.

Informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal menjadi input vital bagi proses pengambilan keputusan strategis. Peluang yang teridentifikasi dapat menjadi dasar untuk mengembangkan produk baru, memasuki pasar baru, atau membentuk aliansi strategis. Di sisi lain, ancaman yang terdeteksi memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan strategi defensif, melakukan diversifikasi, atau menyesuaikan model bisnisnya untuk mengurangi risiko. Dengan demikian, analisis lingkungan berfungsi sebagai jembatan antara dunia eksternal yang penuh ketidakpastian dengan proses perencanaan internal organisasi.

Penting untuk diingat bahwa analisis lingkungan tidak bertujuan untuk meramalkan masa depan dengan presisi absolut, sebuah hal yang mustahil dilakukan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman, mengurangi ketidakpastian, dan mengembangkan skenario-skenario masa depan yang mungkin terjadi. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang berbagai kemungkinan masa depan, manajer dapat membangun strategi yang lebih kuat dan fleksibel, yang mampu berkinerja baik dalam berbagai kondisi lingkungan yang berbeda.

Proses analisis ini juga mendorong para pemimpin untuk berpikir di luar kebiasaan operasional sehari-hari dan mempertimbangkan gambaran

yang lebih besar. Hal ini membantu mencegah "rabun jauh manajerial" (*managerial myopia*), yaitu kondisi di mana manajer terlalu fokus pada masalah internal jangka pendek sehingga gagal melihat perubahan-perubahan besar yang sedang terjadi di luar. Analisis lingkungan eksternal, jika dilakukan dengan benar, adalah investasi strategis untuk memastikan relevansi dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Contoh Kasus: Krisis semikonduktor global yang terjadi sejak tahun 2020 adalah contoh nyata bagaimana berbagai faktor lingkungan makro dapat berinteraksi dan menciptakan disrupsi besar. Faktor politik (perang dagang AS-Tiongkok), faktor ekonomi (peningkatan permintaan perangkat elektronik akibat stimulus fiskal), faktor sosial (tren bekerja dan belajar dari rumah), dan faktor teknologi (transisi ke jaringan 5G dan kendaraan listrik) semuanya berkontribusi pada lonjakan permintaan yang jauh melampaui kapasitas pasokan. Perusahaan di berbagai industri, mulai dari otomotif hingga elektronik konsumen, yang gagal mengantisipasi ancaman ini melalui analisis lingkungan yang cermat, mengalami kerugian produksi yang signifikan dan kehilangan pangsa pasar.

2.1.1 Lingkungan Makro (PESTEL)

Analisis PESTEL adalah akronim dari *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal*, yang berfungsi sebagai kerangka untuk memindai lingkungan makro. Faktor Politik merujuk pada bagaimana pemerintah dan kebijakan publik memengaruhi bisnis. Ini mencakup stabilitas politik, kebijakan pajak, regulasi perdagangan, dan undang-undang ketenagakerjaan. Sebuah perubahan pemerintahan atau pergeseran kebijakan perdagangan internasional dapat secara dramatis mengubah profitabilitas dan kelayakan suatu industri (Jerab, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus memantau iklim politik di pasar tempat mereka beroperasi.

Faktor Ekonomi berkaitan dengan kondisi ekonomi secara luas. Variabel-variabel seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, suku bunga, nilai tukar mata uang, dan tingkat inflasi memiliki dampak langsung terhadap permintaan konsumen dan biaya modal perusahaan. Selama periode resesi ekonomi, misalnya, konsumen cenderung mengurangi pengeluaran untuk barang-barang non-esensial, yang memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi harga dan pemasarannya (Xiao, 2024). Faktor Sosiokultural mencakup tren sosial, demografi, norma, dan nilai-nilai budaya dalam masyarakat. Pergeseran dalam gaya hidup, seperti meningkatnya kesadaran akan kesehatan atau perubahan struktur usia populasi, dapat menciptakan pasar baru dan membuat produk lama menjadi usang.

2.1.2 Lingkungan Industri dan Persaingan

Setelah memahami gambaran makro, analisis harus dipersempit ke lingkungan industri yang spesifik. Model Lima Kekuatan Porter adalah alat analisis yang paling dominan untuk tujuan ini. Kekuatan pertama adalah Ancaman Pendetang Baru, yang mengukur seberapa mudah atau sulit bagi perusahaan baru untuk masuk ke suatu industri. Jika hambatannya rendah, maka profitabilitas industri cenderung tertekan. Kekuatan kedua dan ketiga adalah Kekuatan Tawar Pembeli dan Pemasok. Jika pembeli memiliki banyak pilihan atau membeli dalam volume besar, mereka memiliki kekuatan untuk menekan harga. Demikian pula, jika pemasok terkonsentrasi atau menyediakan input yang unik, mereka dapat menaikkan harga (Deep, 2023).

Kekuatan keempat adalah Ancaman Produk atau Jasa Pengganti. Produk pengganti dari industri lain yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang sama akan membatasi potensi harga yang dapat ditetapkan oleh perusahaan dalam industri tersebut. Misalnya, layanan *video streaming* menjadi pengganti yang kuat bagi televisi kabel. Kekuatan kelima, yang berada

di tengah-tengah model, adalah Tingkat Persaingan di antara Pesaing yang Ada. Intensitas persaingan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, dan tingkat diferensiasi produk (Sinnaiah et al., 2023). Analisis kelima kekuatan ini memberikan gambaran yang jelas tentang di mana letak kekuatan dalam sebuah industri dan membantu perusahaan merumuskan strategi untuk menetralkan kekuatan yang merugikan dan memanfaatkan kekuatan yang menguntungkan.

2.1.3 Dinamika Pasar dan Perubahan Global

Lingkungan bisnis modern tidak lagi dibatasi oleh batas-batas negara. Globalisasi telah menciptakan sebuah pasar yang saling terhubung, di mana peristiwa di satu belahan dunia dapat dengan cepat memberikan dampak di belahan dunia lainnya. Dinamika pasar global ini mencakup tren seperti pergeseran kekuatan ekonomi dari negara-negara maju ke negara-negara berkembang (*emerging markets*), meningkatnya integrasi rantai pasok global, dan volatilitas pasar keuangan internasional (Wang, 2025). Perusahaan, bahkan yang hanya beroperasi di pasar domestik, tidak kebal dari dampak perubahan global ini. Misalnya, kenaikan harga komoditas global akan memengaruhi biaya produksi bagi produsen lokal.

Perubahan global juga didorong oleh kemajuan teknologi komunikasi dan transportasi, yang memfasilitasi aliran barang, jasa, modal, dan informasi lintas batas. Hal ini menciptakan peluang besar bagi perusahaan untuk mengakses pasar baru dan sumber daya yang lebih murah. Namun, pada saat yang sama, ini juga meningkatkan tingkat persaingan, karena perusahaan kini harus bersaing dengan pemain-pemain dari seluruh dunia (Malenko, 2023). Untuk berhasil dalam lingkungan ini, perusahaan harus mengembangkan kompetensi global, termasuk pemahaman lintas budaya, kemampuan

mengelola rantai pasok yang kompleks, dan strategi untuk menghadapi risiko mata uang dan politik di berbagai negara.

2.2 Sistem Ekonomi dan Struktur Pasar

Pernahkah Anda bertanya mengapa harga secangkir kopi di satu negara bisa sangat berbeda dengan di negara lain, meskipun produknya identik? Atau mengapa di beberapa industri hanya ada segelintir perusahaan raksasa, sementara di industri lain terdapat ribuan usaha kecil yang saling bersaing? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini terletak pada pemahaman tentang sistem ekonomi dan struktur pasar. Sistem ekonomi adalah seperangkat aturan, institusi, dan mekanisme yang digunakan oleh suatu masyarakat untuk mengalokasikan sumber dayanya yang langka untuk memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa. Sistem ini merupakan "sistem operasi" dari perekonomian sebuah negara, yang menentukan siapa yang memiliki sumber daya, siapa yang membuat keputusan ekonomi, dan bagaimana insentif diatur.

Secara garis besar, dunia mengenal beberapa spektrum sistem ekonomi. Di satu ujung spektrum terdapat kapitalisme pasar bebas, di mana keputusan ekonomi sebagian besar dibuat oleh individu dan perusahaan swasta berdasarkan mekanisme harga. Kepemilikan pribadi atas faktor-faktor produksi sangat dijunjung tinggi, dan peran pemerintah relatif terbatas. Di ujung spektrum yang lain terdapat sosialisme atau komunisme, di mana negara atau pemerintah memiliki dan mengendalikan faktor-faktor produksi utama. Keputusan alokasi sumber daya dibuat secara terpusat oleh perencanaan pemerintah, bukan oleh pasar. Sebagian besar negara di dunia saat ini menganut sistem ekonomi campuran, yang mencoba menggabungkan elemen-elemen terbaik dari pasar bebas dan intervensi pemerintah untuk mencapai efisiensi sekaligus keadilan sosial.

Perspektif ekonomi Islam menawarkan sebuah model alternatif yang unik. Sistem ini mengakui kepemilikan pribadi dan mekanisme pasar, namun mbingkainya dalam koridor etika dan moral syariah. Tujuannya bukan hanya pertumbuhan material, tetapi juga keadilan sosial dan kesejahteraan spiritual. Mekanisme seperti larangan bunga (*riba*), kewajiban zakat, dan promosi kontrak bagi hasil bertujuan untuk memastikan sirkulasi kekayaan yang adil dan mencegah konsentrasi kekayaan pada segelintir orang (Ajibola, 2025). Memahami sistem ekonomi tempat perusahaan beroperasi sangat penting karena hal itu menentukan tingkat kebebasan berusaha, regulasi yang dihadapi, dan ekspektasi masyarakat terhadap bisnis.

Di dalam setiap sistem ekonomi, interaksi antara pembeli dan penjual membentuk pasar. Jantung dari mekanisme pasar adalah hukum permintaan dan penawaran. Permintaan mencerminkan jumlah barang atau jasa yang ingin dan mampu dibeli oleh konsumen pada berbagai tingkat harga, sementara penawaran mencerminkan jumlah yang ingin dan mampu dijual oleh produsen. Interaksi antara keduanya akan menentukan harga keseimbangan, yaitu titik di mana jumlah yang diminta sama dengan jumlah yang ditawarkan. Pergeseran pada kurva permintaan (misalnya, karena perubahan selera) atau kurva penawaran (misalnya, karena perubahan teknologi) akan menyebabkan terbentuknya harga keseimbangan baru. Pemahaman yang kuat tentang dinamika ini sangat vital bagi manajer dalam membuat keputusan penetapan harga dan perencanaan produksi.

Karakteristik pasar dapat sangat bervariasi, tergantung pada jumlah penjual dan pembeli, tingkat diferensiasi produk, dan kemudahan untuk masuk atau keluar dari pasar. Karakteristik-karakteristik ini membentuk apa yang disebut struktur pasar. Terdapat empat model dasar struktur pasar. Persaingan sempurna adalah model ideal di mana terdapat banyak sekali penjual dan pembeli produk yang identik, sehingga tidak ada satu pun pihak

yang dapat memengaruhi harga. Di sisi lain, monopoli adalah kondisi ekstrem di mana hanya ada satu penjual tunggal yang mengendalikan seluruh pasar.

Di antara kedua ekstrem tersebut, terdapat persaingan monopolistik dan oligopoli. Persaingan monopolistik ditandai oleh banyak penjual yang menawarkan produk yang sedikit berbeda (terdiferensiasi), seperti industri restoran atau salon. Oligopoli adalah struktur pasar yang didominasi oleh beberapa perusahaan besar, seperti industri otomotif atau telekomunikasi, di mana tindakan satu perusahaan akan sangat memengaruhi perusahaan lainnya. Struktur pasar di mana sebuah perusahaan beroperasi akan secara fundamental menentukan strategi kompetitifnya. Dalam pasar oligopoli, misalnya, perusahaan harus sangat mempertimbangkan reaksi pesaing dalam setiap keputusan harga atau pemasarannya, sebuah pertimbangan yang tidak begitu relevan dalam pasar persaingan sempurna.

Analogi: Sistem ekonomi yang berbeda dapat diibaratkan seperti aturan main dalam berbagai jenis olahraga. Kapitalisme murni mirip dengan pertandingan lari maraton di mana semua orang boleh ikut, aturannya minimal ("jangan curang"), dan siapa yang tercepat dialah pemenangnya. Sosialisme murni lebih mirip dengan tim senam ritmik yang semua gerakannya diatur oleh seorang pelatih pusat untuk mencapai keseragaman dan tujuan kolektif. Sementara itu, sistem ekonomi campuran atau Islami dapat dianalogikan dengan pertandingan sepak bola. Ada kebebasan bagi para pemain untuk berkreasi dan berkompetisi di lapangan (mekanisme pasar), tetapi mereka harus bermain dalam batasan aturan yang jelas yang ditegakkan oleh wasit (peran pemerintah dan prinsip syariah) untuk memastikan permainan yang adil dan mencegah cedera (eksploitasi dan ketidakadilan).

2.2.1 Perbandingan Sistem Ekonomi Kapitalis, Sosialis, dan Islam

Sistem ekonomi kapitalis, yang juga dikenal sebagai ekonomi pasar, didasarkan pada kepemilikan pribadi atas alat-alat produksi dan penciptaan barang atau jasa untuk keuntungan. Alokasi sumber daya ditentukan oleh mekanisme pasar melalui "tangan tak terlihat" (*invisible hand*) penawaran dan permintaan, seperti yang digagas oleh Adam Smith. Keunggulan utama sistem ini adalah kemampuannya dalam mendorong efisiensi dan inovasi karena adanya insentif keuntungan dan persaingan (Haider & Tehseen, 2022). Namun, sistem ini sering dikritik karena dapat menyebabkan ketimpangan pendapatan yang besar, eksternalitas negatif (seperti polusi), dan ketidakstabilan ekonomi.

Sistem ekonomi sosialis berada di kutub yang berlawanan, di mana kepemilikan alat-alat produksi bersifat kolektif atau dikuasai oleh negara. Perencanaan ekonomi terpusat menggantikan mekanisme pasar dalam mengalokasikan sumber daya. Tujuannya adalah untuk mencapai distribusi kekayaan yang lebih merata dan menghilangkan eksploitasi kelas pekerja. Meskipun secara teoretis bertujuan mulia, dalam praktiknya sistem ini seringkali menghadapi masalah inefisiensi yang parah, kurangnya inovasi karena tidak adanya insentif persaingan, dan pembatasan kebebasan individu (Santolamazza, 2025). Sebagian besar negara yang pernah menerapkan sosialisme murni kini telah memasukkan elemen-elemen pasar ke dalam perekonomian mereka.

Sistem ekonomi Islam menawarkan jalan tengah. Ia mengakui hak milik pribadi dan efisiensi pasar, tetapi menempatkannya dalam kerangka etika dan keadilan sosial yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah. Kebebasan individu diimbangi dengan tanggung jawab sosial. Mekanisme seperti larangan riba, *gharar*, dan *maysir* bertujuan untuk membersihkan transaksi dari unsur eksploitatif dan spekulatif. Instrumen seperti zakat, infak, dan sedekah

berfungsi sebagai mekanisme redistribusi kekayaan untuk memastikan jaring pengaman sosial bagi kaum miskin (Ajibola, 2025). Tujuannya adalah mencapai *falab*, yaitu kesejahteraan yang seimbang antara material dan spiritual, serta antara individu dan masyarakat.

2.2.2 Mekanisme Permintaan dan Penawaran

Hukum permintaan menyatakan bahwa, dengan asumsi faktor-faktor lain konstan (*ceteris paribus*), ketika harga suatu barang naik, jumlah yang diminta akan turun, dan sebaliknya. Hubungan terbalik ini terjadi karena dua efek: efek substitusi (konsumen beralih ke barang pengganti yang lebih murah) dan efek pendapatan (kenaikan harga mengurangi daya beli riil konsumen). Kurva permintaan menggambarkan hubungan ini secara grafis, dengan kemiringan negatif. Selain harga barang itu sendiri, permintaan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti pendapatan konsumen, harga barang terkait (substitusi dan komplementer), selera, dan ekspektasi masa depan (Deep, 2023).

Hukum penawaran, di sisi lain, menyatakan bahwa, *ceteris paribus*, ketika harga suatu barang naik, jumlah yang ditawarkan oleh produsen juga akan naik. Hubungan positif ini terjadi karena harga yang lebih tinggi memberikan insentif keuntungan yang lebih besar bagi produsen untuk memproduksi dan menjual lebih banyak. Kurva penawaran memiliki kemiringan positif. Faktor-faktor lain yang memengaruhi penawaran selain harga adalah biaya input (tenaga kerja, bahan baku), teknologi, ekspektasi produsen, dan jumlah penjual di pasar (Holovin, 2025). Titik di mana kurva permintaan dan kurva penawaran berpotongan disebut titik keseimbangan (*equilibrium*), yang menentukan harga pasar dan kuantitas yang ditransaksikan.

2.2.3 Struktur Pasar Persaingan Sempurna hingga Monopoli

Pasar persaingan sempurna adalah sebuah model teoretis yang ditandai oleh empat kondisi: banyak sekali pembeli dan penjual, produk yang homogen (identik), mobilitas sumber daya yang sempurna (bebas masuk dan keluar pasar), dan informasi yang sempurna. Dalam pasar seperti ini, setiap perusahaan adalah "penerima harga" (*price taker*), artinya mereka tidak memiliki kekuatan untuk memengaruhi harga pasar dan hanya bisa menyesuaikan kuantitas produksinya (Xiao, 2024). Meskipun jarang ditemui dalam bentuk murninya, pasar beberapa komoditas pertanian mendekati model ini.

Monopoli adalah kebalikan dari persaingan sempurna, di mana hanya ada satu penjual tunggal untuk suatu produk tanpa ada substitusi yang dekat. Monopoli dapat terjadi karena beberapa alasan, seperti penguasaan sumber daya kunci, hak paten dari pemerintah, atau skala ekonomis yang sangat besar (*monopoli alamiah*). Sebagai satu-satunya pemain, seorang monopolis adalah "penentu harga" (*price maker*) dan memiliki kekuatan pasar yang signifikan. Di antara dua ekstrem ini terdapat persaingan monopolistik (banyak penjual, produk terdiferensiasi, seperti restoran) dan oligopoli (sedikit penjual dominan, saling ketergantungan strategis, seperti produsen mobil atau penyedia layanan seluler) (Jerab, 2023). Struktur pasar ini sangat memengaruhi perilaku penetapan harga, tingkat inovasi, dan strategi pemasaran perusahaan.

2.3 Tantangan Bisnis di Era Digital

Bayangkan sebuah dunia di mana toko ritel terbesar tidak memiliki inventaris (Alibaba), penyedia akomodasi terkemuka tidak memiliki properti (Airbnb), dan perusahaan taksi paling bernilai tidak memiliki satu pun armada mobil (Uber). Ini bukanlah fiksi ilmiah, melainkan realitas bisnis yang telah dibentuk ulang oleh gelombang digital. Era digital, yang didorong oleh

konvergensi internet, komputasi awan (*cloud computing*), perangkat seluler, dan kecerdasan buatan, telah menjadi kekuatan disrupsi paling kuat dalam sejarah bisnis modern. Ia tidak hanya menciptakan alat-alat baru untuk berbisnis, tetapi secara fundamental mengubah aturan main, perilaku konsumen, dan bahkan esensi dari sebuah perusahaan itu sendiri.

Salah satu perubahan paling fundamental adalah pergeseran kekuatan dari produsen ke konsumen. Sebelum era digital, konsumen memiliki akses informasi yang terbatas dan pilihan yang lebih sedikit. Kini, dengan beberapa kali klik, seorang konsumen dapat membandingkan harga dari berbagai penjual di seluruh dunia, membaca ulasan dari ribuan pengguna lain, dan berbagi pengalamannya sendiri di media sosial (Jeyaprabha et al., 2025). Konsumen digital ini lebih terinformasi, lebih terhubung, dan lebih vokal. Mereka tidak lagi pasif menerima pesan pemasaran, melainkan aktif mencari informasi dan ikut serta dalam menciptakan citra merek. Perubahan ini memaksa perusahaan untuk menjadi jauh lebih transparan, responsif, dan berorientasi pada pelanggan (*customer-centric*).

Disrupsi teknologi adalah tantangan besar lainnya. Model bisnis yang telah mapan selama puluhan tahun bisa menjadi usang dalam semalam oleh inovasi digital. Industri media cetak diguncang oleh berita daring, toko kaset digantikan oleh layanan *streaming* musik, dan bank-bank konvensional kini harus bersaing dengan perusahaan teknologi finansial (*fintech*). Tantangannya bukan sekadar mengadopsi teknologi baru, tetapi juga mengubah struktur organisasi, proses kerja, dan budaya agar menjadi lebih lincah dan adaptif (Agustian et al., 2023). Organisasi hierarkis yang kaku dan lamban dalam mengambil keputusan akan kesulitan bertahan dalam lingkungan yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas.

Seiring dengan peluang besar yang ditawarkan oleh data, muncul pula tantangan signifikan terkait keamanan siber dan privasi. Perusahaan kini

mengumpulkan data konsumen dalam jumlah yang belum pernah terjadi sebelumnya, mulai dari riwayat pembelian hingga lokasi geografis. Data ini sangat berharga untuk personalisasi layanan dan pengambilan keputusan. Namun, hal ini juga menjadikan perusahaan sebagai target utama bagi para peretas. Kebocoran data dapat menyebabkan kerugian finansial yang masif, kerusakan reputasi yang parah, dan sanksi hukum yang berat (Malenko, 2023). Oleh karena itu, investasi dalam keamanan siber bukan lagi sekadar biaya IT, melainkan sebuah keharusan strategis.

Selain itu, perusahaan juga menghadapi tekanan yang semakin besar untuk menggunakan data secara etis dan bertanggung jawab. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* di Eropa telah menetapkan standar baru mengenai bagaimana perusahaan harus memperoleh persetujuan, mengelola, dan melindungi data pribadi konsumen. Pelanggaran privasi, bahkan yang tidak disengaja, dapat merusak kepercayaan pelanggan yang telah dibangun dengan susah payah. Menavigasi lanskap regulasi data yang kompleks dan membangun budaya privasi data di dalam organisasi menjadi tantangan manajerial yang krusial di era digital.

Transformasi digital juga mengubah sifat pekerjaan dan kebutuhan akan talenta. Banyak pekerjaan rutin dan repetitif yang kini dapat diotomatisasi oleh perangkat lunak atau robot. Di sisi lain, muncul permintaan yang tinggi untuk peran-peran baru yang membutuhkan keahlian dalam analisis data, pemasaran digital, pengembangan produk berbasis AI, dan keamanan siber. Tantangan bagi perusahaan adalah bagaimana melakukan *reskilling* dan *upskilling* tenaga kerja yang ada, serta bagaimana menarik dan mempertahankan talenta digital terbaik di tengah persaingan yang ketat.

Pada akhirnya, tantangan terbesar di era digital mungkin bersifat kultural. Untuk benar-benar berhasil, perusahaan tidak bisa hanya

menempelkan teknologi digital di atas model bisnis lama. Mereka perlu menanamkan "pola pikir digital" (*digital mindset*) di seluruh organisasi, yaitu budaya yang menghargai eksperimentasi, merangkul kegagalan sebagai kesempatan belajar, membuat keputusan berbasis data, dan terobsesi untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Membangun budaya semacam ini seringkali jauh lebih sulit daripada mengimplementasikan perangkat lunak baru, namun ini adalah fondasi yang akan menentukan pemenang dan pecundang dalam ekonomi digital.

Analogi: Adaptasi bisnis di era digital dapat diibaratkan seperti transisi dari kapal layar ke kapal uap. Beberapa kapten kapal layar mungkin pada awalnya hanya mencoba memasang mesin uap kecil di kapal layar mereka yang sudah ada (mengadopsi teknologi secara parsial). Hasilnya mungkin sedikit lebih cepat, tetapi desain kapal yang lama membatasi potensi sebenarnya dari mesin uap. Kapten yang benar-benar visioner menyadari bahwa mereka perlu membangun kapal yang sama sekali baru, yang dirancang dari awal untuk mengoptimalkan kekuatan mesin uap, dengan lambung baja, baling-baling, dan sistem navigasi yang berbeda (membangun model bisnis dan budaya digital yang baru). Perusahaan yang hanya "menempelkan" digital di atas proses lama adalah seperti kapal layar bermesin uap; mereka yang melakukan transformasi sejati adalah kapal uap modern yang mampu menavigasi lautan bisnis dengan kecepatan dan efisiensi yang jauh lebih tinggi.

2.3.1 Perubahan Perilaku Konsumen Digital

Konsumen di era digital memiliki karakteristik yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka adalah *digital natives* atau *digital immigrants* yang sangat terbiasa dengan akses informasi instan melalui perangkat seluler. Salah satu perubahan paling signifikan adalah munculnya "perjalanan pelanggan omni-channel" (*omnichannel customer journey*). Konsumen kini berinteraksi

dengan sebuah merek melalui berbagai titik sentuh, baik daring (media sosial, situs web, aplikasi) maupun luring (toko fisik), dan mereka mengharapkan pengalaman yang mulus dan konsisten di semua saluran tersebut (Jeyaprabha et al., 2025).

Selain itu, konsumen digital sangat dipengaruhi oleh bukti sosial (*social proof*). Ulasan dari pengguna lain, rekomendasi dari *influencer*, dan diskusi di komunitas daring seringkali memiliki bobot yang lebih besar daripada iklan tradisional. Mereka cenderung lebih mempercayai konten yang dibuat oleh pengguna lain (*user-generated content*) daripada pesan korporat yang dipoles. Hal ini memaksa perusahaan untuk beralih dari strategi komunikasi satu arah menjadi dialog dua arah, serta aktif mengelola reputasi daring mereka. Ekspektasi terhadap personalisasi juga meningkat drastis. Konsumen mengharapkan perusahaan untuk memahami preferensi individu mereka dan menawarkan produk, layanan, dan komunikasi yang relevan secara personal (Wang, 2025).

2.3.2 Disrupsi Teknologi dan Adaptasi Organisasi

Disrupsi teknologi adalah proses di mana inovasi baru menciptakan pasar dan jaringan nilai baru, yang pada akhirnya "mengganggu" dan menggantikan pasar dan jaringan nilai yang sudah ada. Teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *Internet of Things* (IoT), *blockchain*, dan pencetakan 3D adalah beberapa kekuatan disrupsi utama saat ini (Haider & Tehseen, 2022). AI, misalnya, tidak hanya mengotomatisasi tugas, tetapi juga memungkinkan analisis prediktif dan pengambilan keputusan yang lebih canggih, yang mengubah fungsi bisnis mulai dari pemasaran hingga manajemen rantai pasok.

Untuk beradaptasi, organisasi perlu mengembangkan apa yang disebut "kelincahan" atau *agility*. Ini adalah kemampuan untuk merasakan perubahan

di lingkungan pasar dan meresponsnya dengan cepat dan efisien. Adaptasi ini memerlukan pergeseran dari struktur organisasi yang hierarkis dan kaku menjadi struktur yang lebih datar, berbasis tim, dan fleksibel. Budaya organisasi juga harus mendorong pengambilan risiko yang diperhitungkan, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas fungsional (Agustian et al., 2023). Perusahaan yang berhasil adalah mereka yang melihat teknologi bukan hanya sebagai alat untuk efisiensi, tetapi sebagai pendorong fundamental untuk inovasi model bisnis.

2.3.3 Keamanan Siber dan Privasi Data dalam Bisnis

Dengan semakin bergantungnya bisnis pada aset digital, keamanan siber (*cybersecurity*) telah menjadi salah satu risiko operasional terbesar. Ancaman siber datang dalam berbagai bentuk, termasuk *malware*, *ransomware*, *phishing*, dan serangan penolakan layanan (*denial-of-service*). Dampak dari serangan siber yang berhasil bisa sangat menghancurkan, meliputi kerugian finansial langsung, pencurian kekayaan intelektual, gangguan operasional, dan kerusakan reputasi jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen risiko keamanan siber, yang mencakup langkah-langkah teknis (seperti *firewall* dan enkripsi) dan non-teknis (seperti pelatihan kesadaran karyawan), menjadi fungsi bisnis yang sangat penting (Malenko, 2023).

Di sisi lain, privasi data telah menjadi isu etis dan hukum yang utama. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk melindungi data pribadi pelanggan dan karyawan yang mereka kumpulkan. Regulasi global seperti GDPR di Uni Eropa dan peraturan serupa di berbagai negara menetapkan kewajiban hukum yang ketat bagi perusahaan, termasuk keharusan untuk mendapatkan persetujuan yang jelas (*explicit consent*) sebelum mengumpulkan data dan memberikan hak kepada individu untuk mengakses atau menghapus data mereka. Membangun kepercayaan pelanggan di era digital sangat

bergantung pada komitmen perusahaan terhadap transparansi dan praktik data yang etis. Kegagalan dalam menjaga privasi data tidak hanya berisiko denda yang besar, tetapi juga erosi kepercayaan yang sulit dipulihkan (Russo et al., 2023).

Rangkuman Bab

1. Lingkungan eksternal bisnis terdiri dari dua lapisan utama, yaitu lingkungan makro (kekuatan luas yang memengaruhi semua industri) dan lingkungan industri (konteks persaingan spesifik).
2. Analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosiokultural, Teknologi, Lingkungan, Hukum) adalah kerangka kerja standar untuk menganalisis lingkungan makro dan mengidentifikasi peluang serta ancaman.
3. Model Lima Kekuatan Porter (Ancaman Pendetang Baru, Kekuatan Tawar Pembeli & Pemasok, Ancaman Substitusi, dan Rivalitas Kompetitif) digunakan untuk mengevaluasi struktur dan profitabilitas sebuah industri.
4. Sistem ekonomi (kapitalis, sosialis, Islam) menentukan aturan dasar alokasi sumber daya dalam sebuah negara, yang secara fundamental memengaruhi cara bisnis beroperasi.
5. Mekanisme pasar ditentukan oleh interaksi antara kurva permintaan (hubungan terbalik antara harga dan kuantitas yang diminta) dan kurva penawaran (hubungan positif antara harga dan kuantitas yang ditawarkan).
6. Struktur pasar (persaingan sempurna, persaingan monopolistik, oligopoli, monopoli) menggambarkan tingkat persaingan dalam suatu pasar dan memengaruhi strategi harga serta perilaku perusahaan.
7. Era digital menghadirkan tantangan besar, termasuk perubahan perilaku konsumen yang menuntut pengalaman omni-channel dan personalisasi,

dirupsi teknologi yang menuntut adaptasi organisasi, serta meningkatnya risiko keamanan siber dan isu privasi data.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Pilih satu industri yang Anda kenal baik (misalnya, industri transportasi daring, *fashion*, atau makanan cepat saji). Lakukan analisis singkat terhadap industri tersebut menggunakan Model Lima Kekuatan Porter. Kekuatan manakah yang paling berpengaruh dalam menentukan profitabilitas di industri tersebut?
2. Jelaskan bagaimana pergeseran demografi (faktor sosiokultural dalam PESTEL), seperti penuaan populasi atau meningkatnya angkatan kerja milenial, dapat menciptakan peluang dan ancaman bagi perusahaan di sektor keuangan dan sektor pariwisata.
3. Bandingkan bagaimana keputusan penetapan harga sebuah perusahaan akan berbeda jika ia beroperasi di pasar oligopoli dibandingkan dengan jika ia beroperasi di pasar persaingan monopolistik.
4. Uraikan tiga tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan tradisional (misalnya, bank konvensional atau toko buku fisik) dalam upaya mereka melakukan transformasi digital untuk bersaing dengan pemain *fintech* atau *e-commerce*.
5. Diskusikan dilema etis yang dihadapi perusahaan seperti media sosial dalam menyeimbangkan antara penggunaan data pengguna untuk personalisasi iklan (model bisnis mereka) dengan kewajiban untuk melindungi privasi pengguna.

Soal Pilihan Ganda

1. Kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis lingkungan makro dengan melihat faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum disebut...
 - A. Analisis SWOT
 - B. Model Lima Kekuatan Porter
 - C. Analisis PESTEL -V-
 - D. Matriks BCG
2. Dalam Model Lima Kekuatan Porter, industri penerbangan dikenal memiliki kekuatan tawar pembeli yang tinggi. Hal ini terutama disebabkan oleh...
 - A. Biaya bahan bakar yang sangat mahal
 - B. Sensitivitas pembeli terhadap harga dan kemudahan membandingkan tiket secara daring -V-
 - C. Regulasi pemerintah yang sangat ketat
 - D. Ancaman dari moda transportasi pengganti seperti kereta cepat
3. Sebuah sistem ekonomi di mana kepemilikan alat produksi dikuasai oleh negara dan alokasi sumber daya dilakukan melalui perencanaan terpusat adalah...
 - A. Kapitalisme
 - B. Sosialisme -V-
 - C. Ekonomi Campuran
 - D. Ekonomi Islam
4. Jika pemerintah memberikan subsidi kepada para petani kedelai, maka hal ini kemungkinan besar akan menyebabkan...
 - A. Pergeseran kurva permintaan tahu ke kanan
 - B. Pergeseran kurva penawaran tahu ke kanan -V-

- C. Pergeseran kurva permintaan tahu ke kiri
 - D. Pergeseran kurva penawaran tahu ke kiri
5. Struktur pasar yang didominasi oleh beberapa perusahaan besar yang saling memengaruhi satu sama lain disebut...
 - A. Monopoli
 - B. Persaingan Sempurna
 - C. Oligopoli -V-
 - D. Persaingan Monopolistik
 6. Kemampuan perusahaan untuk merasakan dan merespons perubahan pasar dengan cepat dan efisien di era digital dikenal sebagai...
 - A. Birokrasi
 - B. Hierarki
 - C. Sentralisasi
 - D. Agility (Kelincahan) -V-
 7. Menurut hukum permintaan, jika harga sebuah laptop meningkat sementara faktor lain dianggap konstan, maka...
 - A. Jumlah laptop yang ditawarkan akan meningkat
 - B. Jumlah laptop yang diminta akan meningkat
 - C. Jumlah laptop yang diminta akan menurun -V-
 - D. Jumlah laptop yang ditawarkan akan menurun
 8. Berikut ini adalah contoh dari ancaman produk pengganti (substitusi) bagi industri surat kabar cetak, KECUALI...
 - A. Portal berita daring
 - B. Aplikasi berita di ponsel pintar
 - C. Siaran berita di televisi
 - D. Majalah berita mingguan cetak -V-
 9. Regulasi di Uni Eropa yang menetapkan standar global untuk perlindungan data pribadi konsumen adalah...

- A. HIPAA
 - B. Sarbanes-Oxley Act
 - C. GDPR -V-
 - D. WTO Agreement
10. Ketika konsumen mengharapkan pengalaman yang mulus dan terintegrasi saat berinteraksi dengan merek melalui toko fisik, situs web, dan aplikasi seluler, ini disebut...
- A. Pengalaman Multi-channel
 - B. Pengalaman Cross-channel
 - C. Pengalaman Omni-*channel* -V-
 - D. Pengalaman *Digital-only*

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Lakukan analisis PESTEL sederhana untuk industri pendidikan tinggi di Indonesia saat ini. Identifikasi satu faktor paling signifikan dari setiap kategori (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Hukum) yang Anda yakini akan membentuk masa depan universitas dalam lima tahun ke depan. Berikan justifikasi untuk setiap pilihan Anda.
2. Bayangkan Anda adalah manajer produk untuk sebuah layanan *streaming* musik yang sudah mapan (seperti Spotify). Pesaing baru dari perusahaan teknologi raksasa (seperti Google atau Apple) meluncurkan layanan serupa dengan harga lebih murah dan integrasi yang kuat dengan ekosistem perangkat keras mereka. Berdasarkan pemahaman Anda tentang lingkungan persaingan dan perilaku konsumen digital, usulkan dua strategi yang dapat Anda terapkan untuk mempertahankan basis pengguna Anda.

Glosarium Bab

1. **Disrupsi Teknologi:** Proses di mana sebuah inovasi menciptakan pasar baru yang pada akhirnya mengganggu dan menggantikan teknologi atau model bisnis yang sudah mapan.
2. **Ekonomi Campuran:** Sistem ekonomi yang mengkombinasikan elemen-elemen dari kapitalisme (pasar bebas) dan sosialisme (intervensi pemerintah).
3. **Globalisasi:** Proses meningkatnya saling ketergantungan dan integrasi ekonomi, budaya, dan politik antar negara di seluruh dunia.
4. **Lingkungan Makro:** Kekuatan-kekuatan eksternal yang luas (seperti ekonomi, politik, teknologi) yang memengaruhi semua organisasi dalam suatu perekonomian.
5. **Oligopoli:** Struktur pasar yang didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar yang memiliki kekuatan pasar signifikan dan saling bergantung secara strategis.
6. **Omni-channel:** Pendekatan penjualan lintas saluran yang memberikan pengalaman pelanggan yang terintegrasi dan mulus, baik pelanggan berbelanja secara daring dari perangkat seluler, laptop, atau di toko fisik.
7. **PESTEL:** Kerangka analisis untuk memindai lingkungan makro, merupakan akronim dari *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*.
8. **Permintaan dan Penawaran:** Model ekonomi yang menentukan harga di pasar. Permintaan adalah kuantitas yang diinginkan konsumen, sementara penawaran adalah kuantitas yang tersedia dari produsen.
9. **Struktur Pasar:** Klasifikasi pasar berdasarkan karakteristiknya, seperti jumlah perusahaan yang beroperasi, tingkat diferensiasi produk, dan kemudahan masuk ke pasar.

10. **Tangan Tak Terlihat (*Invisible Hand*)**: Metafora yang digunakan oleh Adam Smith untuk menggambarkan bagaimana mekanisme pasar, melalui kepentingan pribadi individu, dapat mengarah pada alokasi sumber daya yang efisien bagi masyarakat secara keseluruhan.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>

- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Kovalenko, Y. (2023). Digital Transformation and Organizational Agility: A Post-Pandemic Review. *Journal of Business Research*, 145, 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.01.012>
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Peterson, R. A., & van der Loo, M. P. (2024). The New Consumer: Understanding Gen Z's Digital-First Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 112-128. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1234>
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>

- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*. <https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 3 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL (CSR)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan fondasi konseptual etika dan mengidentifikasi dilema etis yang umum terjadi dalam pengambilan keputusan manajerial.
2. Menganalisis peran standar moral dan kode etik perusahaan dalam membentuk perilaku organisasi yang berintegritas.
3. Mendefinisikan konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan menjelaskan manfaatnya bagi berbagai pemangku kepentingan.
4. Membandingkan berbagai model implementasi CSR dan mengaitkannya dengan isu keberlanjutan lingkungan dan sosial.
5. Menguraikan prinsip-prinsip etika bisnis utama dalam perspektif syariah, termasuk larangan *riba*, *gharar*, dan *maysir*.
6. Menjelaskan konsep *halal* dan *thayyib* sebagai standar kualitas dan etika produk dalam bisnis syariah.
7. Menganalisis mekanisme distribusi kekayaan dan zakat perusahaan sebagai instrumen keadilan sosial dalam kerangka syariah.

Pendahuluan

Pada tahun 2015, dunia otomotif diguncang oleh skandal "Dieselgate" yang melibatkan Volkswagen, salah satu produsen mobil terbesar di dunia. Perusahaan tersebut secara sengaja memprogram mesin dieselnya untuk mengelabui tes emisi, sehingga mobil-mobil mereka tampak jauh lebih ramah

lingkungan daripada yang sebenarnya. Ketika kebenaran terungkap, dampaknya sangat menghancurkan. Volkswagen harus membayar denda miliaran dolar, harga sahamnya anjlok, reputasinya yang dibangun puluhan tahun hancur, dan beberapa eksekutifnya menghadapi tuntutan pidana. Kasus ini menjadi pengingat yang menyakitkan bahwa mengejar keuntungan dengan mengorbankan etika dan integritas adalah strategi yang pada akhirnya akan menuju pada kehancuran.

Kisah Volkswagen bukanlah sebuah anomali. Sejarah bisnis dipenuhi dengan contoh-contoh perusahaan yang jatuh karena skandal akuntansi, praktik perburuan yang eksploitatif, perusakan lingkungan, atau produk yang membahayakan konsumen. Insiden-insiden ini menimbulkan sebuah pertanyaan fundamental yang harus dijawab oleh setiap manajer dan pemimpin bisnis, yaitu apakah bisnis hanya tentang menghasilkan uang? Ataupun ada tanggung jawab yang lebih besar yang harus dipikul, sebuah tanggung jawab terhadap karyawan, pelanggan, masyarakat, dan planet ini? Bab ini akan membawa kita ke jantung perdebatan tersebut dengan menjelajahi dua konsep yang saling terkait erat, yaitu etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Etika bisnis adalah studi tentang standar moral dan bagaimana standar tersebut berlaku dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis. Ini adalah kompas moral yang memandu para pengambil keputusan ketika dihadapkan pada pilihan-pilihan sulit yang melibatkan pertentangan antara kepentingan ekonomi dan kewajiban etis. Pembahasan mengenai etika bukanlah sekadar latihan filosofis yang abstrak. Ia memiliki implikasi yang sangat nyata terhadap keberlanjutan jangka panjang sebuah perusahaan. Kepercayaan dari pelanggan, loyalitas dari karyawan, dan dukungan dari masyarakat semuanya dibangun di atas fondasi perilaku yang etis.

Selaras dengan etika, konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) telah berkembang dari sekadar aktivitas filantropi atau "amal" menjadi sebuah pendekatan strategis yang terintegrasi. Pandangan modern mengenai CSR menyatakan bahwa perusahaan tidak dapat berhasil dalam masyarakat yang gagal. Oleh karena itu, keberhasilan jangka panjang perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya untuk beroperasi dengan cara yang bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pendekatan ini sering disebut sebagai *Triple Bottom Line*, yaitu *People, Planet, Profit*.

Dalam bab ini, kita akan membedah fondasi etika dalam manajemen, mulai dari bagaimana mengidentifikasi dilema etis hingga peran penting kode etik perusahaan. Kita akan melihat bagaimana standar moral dan integritas manajerial menjadi pilar bagi budaya organisasi yang sehat. Selanjutnya, kita akan menyelami dunia CSR, mendefinisikan konsepnya, mengeksplorasi manfaatnya, dan menganalisis berbagai model implementasinya. Isu-isu krusial seperti keberlanjutan lingkungan dan keadilan sosial akan menjadi fokus utama dalam pembahasan ini.

Sebagai pelengkap dan pembanding, bab ini juga akan menyajikan perspektif etika bisnis dari sudut pandang syariah. Kerangka kerja ini menawarkan sebuah sistem nilai yang koheren di mana aktivitas bisnis tidak dapat dipisahkan dari tujuan moral dan spiritual yang lebih tinggi. Kita akan mengkaji bagaimana prinsip-prinsip seperti larangan riba, konsep *halal* dan *thayyib*, serta mekanisme zakat perusahaan membentuk sebuah model bisnis yang secara inheren mengintegrasikan etika dan tanggung jawab sosial ke dalam operasionalnya.

Memahami materi dalam bab ini akan memberikan Anda lensa kritis untuk mengevaluasi perilaku perusahaan di sekitar Anda. Lebih dari itu, pemahaman ini akan menjadi bekal yang sangat berharga bagi Anda sebagai calon pemimpin bisnis masa depan, untuk membangun dan mengelola

organisasi yang tidak hanya sukses secara finansial, tetapi juga dihormati karena integritasnya dan memberikan kontribusi positif bagi dunia.

3.1 Fondasi Etika dalam Manajemen

Etika dalam konteks manajemen bukanlah sekadar daftar larangan atau perintah. Ia adalah kerangka kerja untuk menavigasi "wilayah abu-abu" di mana garis antara benar dan salah seringkali kabur. Setiap hari, manajer dihadapkan pada keputusan yang tidak hanya memengaruhi laba rugi perusahaan, tetapi juga kehidupan karyawan, kepercayaan pelanggan, dan kesejahteraan komunitas. Keputusan untuk merelokasi pabrik, meluncurkan produk baru dengan potensi risiko yang belum sepenuhnya dipahami, atau menegosiasikan kontrak dengan pemasok di negara dengan standar perburuhan yang rendah, semuanya mengandung dimensi etis yang kompleks. Fondasi etika dalam manajemen adalah kemampuan untuk mengenali dimensi-dimensi ini, menganalisisnya secara sistematis, dan membuat keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pada dasarnya, dilema etika muncul ketika ada konflik antar nilai. Misalnya, nilai efisiensi ekonomi mungkin berbenturan dengan nilai kesejahteraan karyawan. Seorang manajer mungkin menghadapi tekanan untuk memotong biaya dengan mengurangi standar keamanan, yang menempatkan loyalitasnya kepada perusahaan berhadapan dengan kewajibannya untuk melindungi pekerjanya. Tidak ada rumus matematika yang sederhana untuk menyelesaikan dilema semacam ini. Penyelesaiannya menuntut kecerdasan moral, integritas pribadi, dan pemahaman tentang berbagai kerangka kerja etis yang dapat memandu proses pengambilan keputusan (Russo et al., 2023).

Untuk membantu menavigasi kompleksitas ini, banyak perusahaan mengembangkan kode etik formal. Kode etik adalah pernyataan resmi

tentang nilai-nilai dan prinsip-prinsip utama yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, yang berfungsi sebagai panduan bagi perilaku karyawan. Namun, memiliki dokumen kode etik saja tidaklah cukup. Tantangan sebenarnya terletak pada implementasinya. Kode etik hanya akan efektif jika didukung oleh komitmen yang kuat dari manajemen puncak, sistem pelatihan yang berkelanjutan, dan mekanisme penegakan yang jelas, termasuk perlindungan bagi para pelapor pelanggaran (*whistleblowers*) (Sen, 2025). Tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung, kode etik hanya akan menjadi hiasan di dinding.

Standar moral dan integritas para manajer menjadi kunci utama dalam membangun budaya etis ini. Manajer adalah teladan. Perilaku mereka, baik yang diucapkan maupun yang tidak, mengirimkan sinyal kuat kepada seluruh organisasi tentang apa yang dianggap penting dan dapat diterima. Jika seorang manajer menunjukkan integritas, transparansi, dan keadilan dalam tindakannya, maka nilai-nilai tersebut kemungkinan besar akan ditiru oleh bawahannya. Sebaliknya, jika manajer terlihat memotong jalan, menyembunyikan informasi, atau mentolerir perilaku tidak etis demi mencapai target, maka ia menciptakan lingkungan di mana perilaku serupa dianggap normal dan bahkan dihargai.

Berbagai pendekatan filosofis dapat membantu manajer dalam menganalisis dilema etis. Pendekatan utilitarianisme, misalnya, berfokus pada konsekuensi dari sebuah tindakan. Keputusan yang etis adalah keputusan yang menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbesar. Pendekatan deontologi, di sisi lain, menekankan pada kewajiban dan aturan moral. Beberapa tindakan dianggap benar atau salah secara inheren, terlepas dari konsekuensinya. Ada pula pendekatan etika kebajikan (*virtue ethics*), yang berfokus pada karakter moral dari si pengambil keputusan, menanyakan "apa yang akan dilakukan oleh seseorang yang berintegritas dalam situasi ini?".

Pemahaman terhadap berbagai pendekatan ini memberikan "perangkat" mental bagi manajer untuk membedah sebuah masalah dari berbagai sudut pandang. Hal ini membantu mereka bergerak melampaui reaksi spontan atau justifikasi diri, menuju analisis yang lebih beralasan dan komprehensif. Proses ini tidak menjamin bahwa semua orang akan selalu setuju dengan keputusan akhir, tetapi setidaknya memastikan bahwa keputusan tersebut dibuat melalui pertimbangan etis yang cermat.

Pada akhirnya, fondasi etika dalam manajemen adalah tentang membangun kepercayaan. Perusahaan yang secara konsisten bertindak secara etis akan membangun modal kepercayaan yang sangat berharga dengan semua pemangku kepentingannya. Kepercayaan ini akan berubah menjadi loyalitas pelanggan, keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, hubungan yang lebih baik dengan regulator, dan reputasi publik yang positif. Dalam jangka panjang, aset tak berwujud berupa kepercayaan dan reputasi ini seringkali jauh lebih bernilai daripada keuntungan jangka pendek yang mungkin diperoleh dengan mengorbankan prinsip-prinsip etis.

Contoh Kasus: Pada tahun 2020, selama awal pandemi COVID-19, perusahaan farmasi Pfizer dihadapkan pada dilema etis yang luar biasa. Mereka berhasil mengembangkan vaksin yang sangat efektif dalam waktu rekor. Dilemanya adalah seputar penetapan harga. Di satu sisi, perusahaan telah menginvestasikan miliaran dolar dalam riset dan perlu memberikan imbal hasil kepada investor. Di sisi lain, dunia menghadapi krisis kesehatan global dan ada argumen moral yang kuat bahwa vaksin penyelamat nyawa harus dapat diakses semurah mungkin. Keputusan Pfizer untuk menerapkan strategi harga bertingkat, di mana negara-negara kaya membayar lebih tinggi sementara negara-negara miskin mendapatkan harga nirlaba atau donasi, adalah contoh bagaimana sebuah perusahaan mencoba menyeimbangkan

kewajiban finansialnya dengan tanggung jawab etisnya kepada masyarakat global.

3.1.1 Dilema Etika dalam Pengambilan Keputusan

Dilema etika dalam bisnis terjadi ketika seorang manajer harus memilih di antara beberapa alternatif di mana tidak ada satu pun pilihan yang sepenuhnya benar secara etis, atau ketika berbagai prinsip etis yang valid saling bertentangan. Salah satu dilema yang paling umum adalah konflik kepentingan (*conflict of interest*), di mana kepentingan pribadi seorang individu berpotensi mengganggu objektivitasnya dalam menjalankan tugas profesional. Contohnya adalah seorang manajer pengadaan yang menerima hadiah mahal dari pemasok, yang dapat memengaruhi keputusannya dalam memilih vendor (Russo et al., 2023).

Dilema lain sering muncul dalam bidang pemasaran dan komunikasi. Seberapa jauh sebuah perusahaan boleh melebih-lebihkan keunggulan produknya dalam iklan sebelum hal itu dianggap sebagai kebohongan? Apakah etis untuk menggunakan teknik pemasaran yang mengeksploitasi kerentanan psikologis konsumen, seperti anak-anak atau orang lanjut usia? Isu-isu ini menantang perusahaan untuk menyeimbangkan antara tujuan untuk meningkatkan penjualan dengan kewajiban untuk berkomunikasi secara jujur dan tidak manipulatif. Keputusan-keputusan ini secara langsung membentuk persepsi dan kepercayaan publik terhadap sebuah merek (Santolamazza, 2025).

3.1.2 Standar Moral dan Integritas Manajerial

Standar moral adalah prinsip-prinsip yang digunakan individu untuk membedakan antara yang benar dan yang salah. Dalam konteks bisnis, standar ini membentuk dasar bagi integritas manajerial. Integritas berarti adanya keselarasan antara apa yang dikatakan, apa yang diyakini, dan apa yang

dilakukan. Seorang manajer yang berintegritas tidak akan mengubah prinsipnya demi kenyamanan atau keuntungan sesaat. Ia akan menegakkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab bahkan ketika hal tersebut sulit atau tidak populer (Sen, 2025).

Integritas manajerial sangat penting karena manajer memiliki kekuasaan dan pengaruh atas orang lain. Mereka membuat keputusan tentang perekrutan, promosi, kompensasi, dan alokasi tugas. Jika keputusan-keputusan ini dibuat berdasarkan favoritisme atau bias, bukan berdasarkan prestasi, maka hal tersebut akan merusak moral dan kepercayaan di seluruh tim atau departemen. Integritas adalah fondasi dari kepemimpinan yang efektif; tanpa itu, seorang manajer mungkin akan dipatuhi karena jabatannya, tetapi ia tidak akan pernah mendapatkan rasa hormat dan komitmen tulus dari bawahannya (Ajibola, 2025).

3.1.3 Kode Etik Perusahaan dan Implementasinya

Kode etik perusahaan adalah sebuah dokumen formal yang menguraikan komitmen organisasi terhadap perilaku etis. Tujuannya adalah untuk memberikan panduan yang jelas kepada karyawan tentang bagaimana menangani situasi-situasi etis yang mungkin mereka hadapi dalam pekerjaan mereka. Topik yang umum dibahas dalam kode etik meliputi larangan suap dan korupsi, kebijakan mengenai hadiah dan hiburan, kerahasiaan informasi perusahaan, dan prosedur untuk melaporkan perilaku yang tidak etis (Russo et al., 2023).

Keberhasilan sebuah kode etik tidak terletak pada kesempurnaan dokumennya, melainkan pada efektivitas implementasinya. Implementasi yang efektif memerlukan beberapa komponen kunci. Pertama, harus ada komunikasi dan pelatihan yang berkelanjutan untuk memastikan semua karyawan memahami isi dan pentingnya kode etik. Kedua, para pemimpin di

semua tingkatan harus secara konsisten menunjukkan komitmen mereka terhadap kode etik melalui tindakan mereka. Ketiga, harus ada saluran yang aman dan rahasia bagi karyawan untuk melaporkan pelanggaran tanpa takut akan adanya pembalasan. Tanpa ketiga elemen ini, kode etik berisiko menjadi sekadar formalitas yang tidak memiliki dampak nyata terhadap budaya organisasi (Sen, 2025).

3.2 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Jika etika bisnis berfokus pada standar benar dan salah dalam pengambilan keputusan individu dan kelompok di dalam organisasi, maka Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) memperluas cakupan tersebut ke tingkat organisasi secara keseluruhan. CSR adalah komitmen berkelanjutan dari sebuah perusahaan untuk beroperasi secara etis dan memberikan kontribusi pada pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup tenaga kerjanya dan keluarga mereka, serta komunitas lokal dan masyarakat luas. Ini adalah gagasan bahwa perusahaan, sebagai "warga negara" (*corporate citizen*), memiliki kewajiban yang melampaui sekadar mematuhi hukum dan menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham.

Pandangan ini merupakan evolusi signifikan dari pemikiran tradisional yang dipopulerkan oleh ekonom Milton Friedman, yang pada tahun 1970 berpendapat bahwa "satu-satunya tanggung jawab sosial bisnis adalah menggunakan sumber dayanya dan terlibat dalam aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keuntungannya". Pandangan modern, yang dikenal sebagai teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), berpendapat sebaliknya. Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan bergantung pada kemampuannya untuk mengelola dan menyeimbangkan kepentingan dari semua pemangku kepentingannya, tidak

hanya pemegang saham, tetapi juga karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat (Haider & Tehseen, 2022).

Manfaat dari penerapan CSR yang strategis bisa sangat besar. Dari perspektif eksternal, CSR dapat meningkatkan reputasi dan citra merek secara signifikan. Konsumen modern, terutama generasi milenial dan Z, semakin cenderung memilih produk dari perusahaan yang mereka anggap bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Reputasi yang baik juga dapat membantu perusahaan dalam hubungannya dengan regulator dan komunitas lokal, mengurangi risiko konflik dan mempermudah perizinan. CSR yang otentik dapat menjadi pembeda kompetitif yang kuat di pasar yang ramai (Xiao, 2024).

Secara internal, CSR juga memberikan manfaat yang nyata. Perusahaan yang dikenal sebagai tempat kerja yang etis dan bertanggung jawab cenderung lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta-talenta terbaik. Karyawan seringkali merasa lebih bangga dan termotivasi bekerja untuk organisasi yang memiliki tujuan lebih besar daripada sekadar keuntungan. Program-program CSR, seperti kegiatan sukarela atau inisiatif keberlanjutan, juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan semangat kerja tim (Agustian et al., 2023). Selain itu, fokus pada keberlanjutan seringkali mendorong inovasi dalam efisiensi energi, pengurangan limbah, dan desain produk, yang pada akhirnya dapat mengurangi biaya operasional.

Untuk mengimplementasikan CSR secara efektif, banyak ahli menyarankan model hierarkis seperti Piramida CSR dari Archie Carroll. Fondasi piramida adalah tanggung jawab ekonomi, yaitu kewajiban dasar perusahaan untuk menjadi entitas yang menguntungkan dan berkelanjutan. Tanpa ini, semua tanggung jawab lainnya menjadi tidak relevan. Tingkat selanjutnya adalah tanggung jawab hukum, yaitu kewajiban untuk mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang berlaku. Di atasnya terdapat

tanggung jawab etis, yaitu kewajiban untuk melakukan apa yang benar, adil, dan wajar, bahkan jika tidak diwajibkan oleh hukum. Puncak piramida adalah tanggung jawab filantropis, yaitu keinginan untuk menjadi warga korporat yang baik dengan memberikan kontribusi kembali kepada masyarakat.

Di era sekarang, fokus CSR semakin tajam pada isu keberlanjutan lingkungan dan sosial, yang sering diringkas dalam kerangka ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Aspek Lingkungan mencakup dampak perusahaan terhadap alam, seperti jejak karbon, penggunaan air, dan manajemen limbah. Aspek Sosial berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola hubungannya dengan karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas. Aspek Tata Kelola (*Governance*) berhubungan dengan kepemimpinan perusahaan, remunerasi eksekutif, audit, dan hak-hak pemegang saham. Investor dan lembaga keuangan kini semakin sering menggunakan kriteria ESG untuk menilai risiko dan keberlanjutan jangka panjang dari sebuah investasi.

Penting untuk membedakan antara CSR yang otentik dan *greenwashing*. *Greenwashing* adalah praktik di mana perusahaan menghabiskan lebih banyak waktu dan uang untuk memasarkan dirinya sebagai perusahaan yang "hijau" atau ramah lingkungan daripada benar-benar meminimalkan dampak lingkungannya. Praktik ini dapat merusak kepercayaan publik dan pada akhirnya menjadi bumerang bagi perusahaan. CSR yang sejati harus terintegrasi ke dalam strategi inti dan operasi bisnis sehari-hari, bukan hanya menjadi aktivitas departemen humas.

Analogi: Pendekatan sebuah perusahaan terhadap CSR dapat diibaratkan seperti cara seseorang menjaga kesehatannya. Pendekatan yang reaktif dan minimalis (CSR tradisional) adalah seperti orang yang hanya pergi ke dokter ketika sudah sakit parah (melakukan donasi setelah terjadi krisis atau bencana untuk memperbaiki citra). Sebaliknya, pendekatan yang proaktif

dan terintegrasi (CSR strategis/ESG) adalah seperti orang yang menerapkan gaya hidup sehat secara keseluruhan. Orang ini tidak hanya minum obat saat sakit (tanggung jawab hukum/ekonomi), tetapi juga rutin berolahraga (inisiatif lingkungan), makan makanan bergizi (praktik perburuhan yang adil), dan menjaga kesehatan mental (tata kelola yang baik). Gaya hidup sehat ini mungkin membutuhkan investasi dan disiplin di awal, tetapi pada akhirnya akan menghasilkan kualitas hidup yang lebih tinggi dan keberlanjutan jangka panjang.

3.2.1 Definisi dan Manfaat CSR bagi Stakeholder

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) adalah sebuah konsep manajemen di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial dan lingkungan ke dalam operasi bisnis mereka dan interaksi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara sukarela. Pemangku kepentingan adalah setiap individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, dan pemegang saham (Haider & Tehseen, 2022).

Manfaat CSR dirasakan oleh berbagai kelompok pemangku kepentingan. Bagi masyarakat dan komunitas, CSR dapat berarti dukungan untuk program pendidikan, kesehatan, atau pembangunan infrastruktur lokal, serta minimalisasi dampak lingkungan negatif dari operasi perusahaan. Bagi karyawan, CSR seringkali terwujud dalam bentuk lingkungan kerja yang lebih aman, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karir, dan kebijakan kerja yang fleksibel. Bagi pelanggan, CSR dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas terhadap merek, karena mereka merasa turut berkontribusi pada tujuan yang baik melalui pembelian mereka (Xiao, 2024). Bagi pemegang saham, meskipun beberapa program CSR memerlukan biaya, dalam jangka

panjang CSR yang dikelola dengan baik dapat mengurangi risiko, meningkatkan reputasi, dan menciptakan nilai yang berkelanjutan.

3.2.2 Model-Model Implementasi Tanggung Jawab Sosial

Salah satu model yang paling berpengaruh adalah Piramida CSR yang dikembangkan oleh Archie B. Carroll. Model ini mengkategorikan tanggung jawab perusahaan ke dalam empat tingkatan. Tingkat paling dasar adalah Tanggung Jawab Ekonomi, yaitu menjadi entitas yang profitabel. Tingkat kedua adalah Tanggung Jawab Hukum, yaitu mematuhi semua peraturan perundang-undangan. Tingkat ketiga adalah Tanggung Jawab Etis, yaitu bertindak sesuai dengan norma dan ekspektasi moral masyarakat, bahkan jika tidak diatur oleh hukum. Puncak piramida adalah Tanggung Jawab Filantropis, yaitu secara proaktif memberikan kontribusi kepada masyarakat untuk meningkatkan kualitas hidup (Russo et al., 2023).

Model lain membedakan CSR berdasarkan tingkat integrasinya dengan strategi bisnis. Model defensif adalah di mana perusahaan melakukan CSR hanya untuk menghindari publisitas negatif atau tuntutan hukum. Model strategis adalah di mana perusahaan menyelaraskan inisiatif CSR dengan strategi bisnis intinya untuk menciptakan "nilai bersama" (*shared value*), yaitu menciptakan nilai ekonomi dengan cara yang juga menghasilkan nilai bagi masyarakat dengan mengatasi kebutuhan dan tantangannya. Contohnya adalah perusahaan telekomunikasi yang menyediakan akses internet murah di daerah pedesaan, yang tidak hanya memberdayakan komunitas tetapi juga menciptakan pasar baru bagi perusahaan (Sen, 2025).

3.2.3 Keberlanjutan Lingkungan dan Sosial

Keberlanjutan (*sustainability*) adalah konsep inti dalam CSR modern. Keberlanjutan lingkungan merujuk pada tanggung jawab perusahaan untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif

operasinya terhadap lingkungan alam. Ini mencakup berbagai inisiatif, seperti mengurangi emisi gas rumah kaca, menghemat penggunaan energi dan air, mengelola limbah secara bertanggung jawab, dan menggunakan bahan baku dari sumber yang berkelanjutan (Russo et al., 2023). Praktik ini tidak hanya baik bagi planet, tetapi seringkali juga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya.

Keberlanjutan sosial berfokus pada dampak perusahaan terhadap masyarakat. Ini termasuk memastikan praktik perburuhan yang adil di seluruh rantai pasok, melindungi hak asasi manusia, mempromosikan keragaman dan inklusi di tempat kerja, serta berinvestasi dalam pengembangan komunitas lokal. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa bisnis tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga memperkuat tatanan sosial. Kerangka ESG (*Environmental, Social, and Governance*) telah menjadi standar global bagi investor untuk mengukur kinerja keberlanjutan sebuah perusahaan, yang menunjukkan bahwa isu-isu ini kini menjadi pertimbangan finansial yang serius (Malenko, 2023).

3.3 Etika Bisnis dalam Perspektif Syariah

Perspektif syariah menawarkan sebuah paradigma etika bisnis yang secara fundamental berbeda dari pendekatan Barat sekuler. Jika dalam pemikiran konvensional etika seringkali dilihat sebagai sebuah batasan atau tambahan terhadap aktivitas bisnis yang utamanya berorientasi pada laba, maka dalam kerangka syariah, etika (*akhlak*) adalah inti dari aktivitas bisnis itu sendiri. Setiap transaksi dan keputusan bisnis tidak hanya dinilai dari sisi legalitas formal dan potensi keuntungan, tetapi juga dari keselarasan-nya dengan prinsip-prinsip moral dan tujuan yang lebih tinggi dari syariah (*maqashid al-shariah*), yaitu untuk mewujudkan kemaslahatan (*maslahah*) dan menolak kerusakan (*mafsadah*).

Fondasi dari etika ini adalah prinsip Tauhid, yang telah dibahas sebelumnya. Keyakinan bahwa Tuhan adalah pemilik absolut dan manusia adalah pemegang amanah secara otomatis menempatkan seluruh aktivitas bisnis dalam kerangka pertanggungjawaban vertikal kepada Sang Pencipta. Hal ini menumbuhkan kesadaran bahwa keuntungan bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana untuk mencapai tujuan yang lebih mulia, yaitu *falah* (kesejahteraan dunia dan akhirat). Perspektif ini secara inheren menolak gagasan bahwa "bisnis adalah bisnis", yang menyiratkan pemisahan antara dunia profesional dan nilai-nilai spiritual (Ajibola, 2025).

Salah satu manifestasi paling nyata dari etika bisnis syariah adalah larangan terhadap praktik-praktik transaksi yang dianggap eksploitatif atau tidak adil. Tiga larangan utama adalah riba (bunga), *gharar* (ketidakpastian yang berlebihan), dan *maysir* (spekulasi atau perjudian). Riba dilarang karena dianggap sebagai keuntungan yang diperoleh tanpa adanya usaha atau risiko riil, yang dapat mengarah pada eksploitasi pihak yang lebih lemah (peminjam) dan konsentrasi kekayaan. *Gharar* dilarang untuk memastikan transparansi dan kejelasan penuh dalam setiap kontrak, melindungi semua pihak dari kerugian akibat informasi yang tidak lengkap atau ambigu. *Maysir* dilarang karena menciptakan kekayaan melalui permainan untung-untungan, bukan melalui kerja produktif dan penciptaan nilai tambah (Santolamazza, 2025).

Selanjutnya, etika bisnis syariah memperkenalkan standar kualitas yang melampaui sekadar kelayakan konsumsi. Konsep *Halal dan Thayyib* menjadi panduan utama. *Halal* merujuk pada apa yang diizinkan oleh hukum syariah, terutama terkait dengan makanan dan minuman. Namun, konsep *thayyib* memiliki cakupan yang jauh lebih luas, yang berarti "baik, murni, sehat, dan berkualitas". Sebuah produk bisa saja *halal* dari segi zatnya, tetapi tidak *thayyib* jika proses produksinya merusak lingkungan, mengeksploitasi tenaga kerja, atau menggunakan praktik pemasaran yang menipu. Dengan demikian,

standar *thayyib* mendorong perusahaan untuk memperhatikan seluruh rantai nilai (*value chain*) mereka, dari hulu hingga hilir, untuk memastikan prosesnya etis dan hasilnya berkualitas.

Distribusi kekayaan dan keadilan sosial juga merupakan pilar penting dalam etika bisnis syariah. Islam sangat menekankan bahwa kekayaan tidak boleh hanya berputar di kalangan orang-orang kaya saja. Salah satu mekanisme utama untuk memastikan sirkulasi kekayaan adalah zakat. Zakat perusahaan adalah kewajiban yang dikenakan atas aset produktif perusahaan yang telah memenuhi syarat tertentu, yang kemudian didistribusikan kepada kelompok-kelompok masyarakat yang berhak menerimanya. Zakat, dalam konteks ini, bukanlah sekadar tindakan amal atau CSR sukarela, melainkan sebuah kewajiban sosial-religius yang terstruktur dan menjadi bagian integral dari sistem keuangan Islam (Sen, 2025).

Dengan demikian, perspektif syariah menyajikan sebuah model di mana etika dan tanggung jawab sosial bukanlah fungsi perifer, melainkan tertanam dalam DNA operasional bisnis. Larangan terhadap transaksi yang tidak adil, penekanan pada kualitas holistik (*thayyib*), dan adanya mekanisme redistribusi kekayaan yang terlembagakan (zakat) secara kolektif membentuk sebuah ekosistem bisnis yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan individu dan kemaslahatan kolektif.

Analogi: Jika etika bisnis konvensional sering diibaratkan sebagai "rambu-rambu lalu lintas" yang dipasang di jalan untuk mencegah kecelakaan (menghindari tuntutan hukum atau reputasi buruk), maka etika bisnis dalam perspektif syariah lebih mirip dengan "sistem GPS yang memiliki tujuan akhir yang telah ditetapkan". Sistem GPS ini tidak hanya memberikan peringatan tentang bahaya di jalan (larangan riba, *gharar*), tetapi juga secara proaktif memberikan rute terbaik (praktik bisnis yang adil) untuk mencapai tujuan akhir, yaitu *falah* atau kemaslahatan. Setiap belokan dan kecepatan (keputusan

bisnis) selalu dievaluasi berdasarkan kontribusinya untuk mencapai tujuan tersebut, bukan hanya sekedar untuk sampai lebih cepat (memaksimalkan laba).

3.3.1 Larangan Riba, Gharar, dan Maysir

Riba secara harfiah berarti "tambahan" atau "kelebihan". Dalam terminologi keuangan, ini merujuk pada bunga yang ditetapkan di muka atas transaksi pinjaman. Larangan riba didasarkan pada prinsip bahwa uang itu sendiri bukanlah komoditas yang dapat menghasilkan "anak" (bunga); ia hanya dapat tumbuh melalui investasi dalam aktivitas ekonomi riil yang produktif dan mengandung risiko. Riba dianggap tidak adil karena membebankan biaya pasti kepada peminjam terlepas dari apakah usahanya untung atau rugi, sementara pemberi pinjaman mendapatkan keuntungan tanpa menanggung risiko usaha (Santolamazza, 2025).

Gharar merujuk pada ketidakjelasan, ketidakpastian, atau ambiguitas yang signifikan dalam suatu kontrak, terutama terkait dengan subjek atau harga. Contohnya adalah menjual ikan yang masih berada di dalam laut. Tujuannya adalah untuk memastikan semua pihak yang berkontrak memiliki informasi yang lengkap dan setara, sehingga mencegah potensi perselisihan dan eksploitasi. *Maysir* adalah perolehan kekayaan melalui cara untung-untungan atau spekulasi murni, di mana keuntungan satu pihak adalah kerugian pihak lain tanpa adanya penciptaan nilai riil. Larangan ini bertujuan untuk mendorong masyarakat agar mencari rezeki melalui kerja keras dan usaha yang produktif (Ajibola, 2025).

3.3.2 Konsep Halal dan Thayyib dalam Produk/Jasa

Konsep *halal* paling dikenal dalam konteks makanan, yang berarti bebas dari unsur-unsur yang dilarang seperti daging babi atau alkohol. Namun, dalam bisnis modern, sertifikasi *halal* telah meluas ke berbagai sektor,

termasuk kosmetik, farmasi, dan pariwisata, memastikan bahwa produk dan jasa bebas dari bahan dan proses yang tidak sesuai syariah. Konsep ini memberikan jaminan dan ketenangan bagi konsumen Muslim.

Konsep *thayyib* melengkapi dan menyempurnakan konsep *halal*. *Thayyib* berarti baik, murni, berkualitas, dan sehat. Sebuah produk makanan mungkin *halal* bahan-bahannya, tetapi jika diproses dengan cara yang tidak higienis atau mengandung bahan pengawet yang berbahaya bagi kesehatan, maka produk tersebut tidak *thayyib*. Demikian pula, sebuah produk garmen bisa saja *halal* bahannya, tetapi menjadi tidak *thayyib* jika diproduksi oleh tenaga kerja anak-anak di bawah umur. Konsep *thayyib* menuntut standar etika dan kualitas yang tinggi di seluruh rantai pasok, sejalan dengan prinsip keberlanjutan dan CSR modern (Sen, 2025).

3.3.3 Distribusi Kekayaan dan Zakat Perusahaan

Prinsip keadilan distributif adalah inti dari sistem ekonomi Islam. Syariah mendorong sirkulasi kekayaan dan mencegah penumpukannya di tangan segelintir orang. Zakat adalah pilar utama dalam mekanisme ini. Zakat perusahaan adalah kewajiban bagi entitas bisnis untuk mengeluarkan sebagian kecil (biasanya 2,5%) dari aset bersihnya yang telah memenuhi *nisab* (batas minimum) dan *haul* (periode satu tahun) untuk didistribusikan kepada golongan yang berhak (mustahik), seperti fakir miskin (Santolamazza, 2025).

Berbeda dari pajak yang merupakan kewajiban kepada negara, zakat adalah kewajiban spiritual-sosial yang bertujuan untuk membersihkan harta dan menumbuhkan solidaritas sosial. Dalam konteks modern, zakat perusahaan berfungsi sebagai instrumen CSR yang terlembagakan dan wajib. Pengelolaan dana zakat yang profesional oleh lembaga amil zakat dapat mendanai program-program pengentasan kemiskinan, beasiswa pendidikan, dan layanan kesehatan, yang secara langsung berkontribusi pada

pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat. Ini adalah manifestasi nyata dari bagaimana bisnis dalam Islam tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga memiliki tanggung jawab langsung kepada komunitas yang lebih luas (Ajibola, 2025).

Rangkuman Bab

1. Etika bisnis merupakan aplikasi standar moral pada kebijakan dan perilaku bisnis, berfungsi sebagai panduan dalam menghadapi dilema etis di mana nilai-nilai yang valid saling berkonflik.
2. Integritas manajerial dan kode etik perusahaan yang diimplementasikan secara efektif adalah fondasi untuk membangun budaya organisasi yang etis dan berbasis kepercayaan.
3. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) adalah komitmen bisnis untuk beroperasi secara etis dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*).
4. Manfaat CSR mencakup peningkatan reputasi merek, kemudahan menarik talenta, peningkatan loyalitas pelanggan, dan mitigasi risiko jangka panjang.
5. Model implementasi CSR, seperti Piramida Carroll, mengkategorikan tanggung jawab menjadi tingkatan ekonomi, hukum, etis, dan filantropis, dengan fokus modern pada isu Keberlanjutan (ESG).
6. Perspektif syariah mengintegrasikan etika (*akhlak*) sebagai inti dari bisnis, dengan tujuan mencapai kemaslahatan (*maslahah*) yang berlandaskan pada prinsip Tauhid.
7. Prinsip etika syariah diwujudkan melalui larangan transaksi yang eksploitatif (*riba, gharar, maysir*), penekanan pada standar kualitas holistik (*halal* dan *thayyib*), serta mekanisme keadilan distributif melalui zakat perusahaan.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Anda adalah seorang manajer di sebuah perusahaan manufaktur pakaian. Anda menemukan bahwa salah satu pemasok utama Anda di luar negeri menggunakan tenaga kerja di bawah umur. Mengganti pemasok akan menaikkan biaya produksi secara signifikan dan dapat menyebabkan PHK di pabrik Anda. Jelaskan dilema etis yang Anda hadapi dan bagaimana Anda akan menggunakan sebuah kerangka etis (misalnya, utilitarian, deontologi) untuk memandu keputusan Anda.
2. Jelaskan perbedaan antara pandangan shareholder (Milton Friedman) dan pandangan stakeholder mengenai tujuan perusahaan. Menurut Anda, pandangan mana yang lebih sesuai untuk bisnis di abad ke-21? Berikan alasan Anda.
3. Apa yang dimaksud dengan *greenwashing*? Berikan contoh hipotetis atau nyata dan jelaskan mengapa praktik ini dapat merusak perusahaan dalam jangka panjang.
4. Bandingkan konsep CSR konvensional dengan mekanisme Zakat Perusahaan dalam perspektif syariah. Apa saja persamaan dan perbedaan fundamental antara keduanya?
5. Mengapa implementasi kode etik perusahaan seringkali lebih sulit daripada penyusunannya? Jelaskan tiga faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi kode etik dalam sebuah organisasi.

Soal Pilihan Ganda

1. Situasi di mana seorang individu harus memilih antara beberapa alternatif yang saling bertentangan secara moral disebut...
 - A. Konflik kepentingan
 - B. Dilema etis -V-

- C. Standar moral
 - D. Kode etik
2. Pandangan bahwa satu-satunya tanggung jawab sosial bisnis adalah untuk meningkatkan keuntungan merupakan gagasan yang dipopulerkan oleh...
- A. Archie Carroll
 - B. R. Edward Freeman
 - C. Adam Smith
 - D. Milton Friedman -V-
3. Empat tingkatan tanggung jawab dalam Piramida CSR menurut Archie Carroll, dari yang paling dasar hingga puncak, adalah...
- A. Etis, Hukum, Ekonomi, Filantropis
 - B. Ekonomi, Hukum, Etis, Filantropis -V-
 - C. Hukum, Ekonomi, Filantropis, Etis
 - D. Filantropis, Etis, Hukum, Ekonomi
4. Ketidakpastian atau ambiguitas yang berlebihan dalam sebuah kontrak yang dilarang dalam bisnis syariah disebut...
- A. Riba
 - B. Maysir
 - C. Gharar -V-
 - D. Halal
5. Standar dalam etika bisnis syariah yang berarti "baik, murni, dan berkualitas", melengkapi standar "halal", adalah...
- A. Falah
 - B. Maslahah
 - C. Thayyib -V-
 - D. Amanah

6. Upaya perusahaan untuk menciptakan citra ramah lingkungan yang menyesatkan tanpa melakukan perubahan operasional yang signifikan disebut...
 - A. Bluewashing
 - B. Greenwashing -V-
 - C. Whitewashing
 - D. Social Washing
7. Kerangka kerja yang semakin banyak digunakan oleh investor untuk menilai kinerja perusahaan dalam aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola adalah...
 - A. ISO 26000
 - B. GRI
 - C. ESG -V-
 - D. TQM
8. Prinsip etis yang menilai sebuah tindakan berdasarkan konsekuensinya, dengan tujuan menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah orang terbesar, adalah...
 - A. Deontologi
 - B. Etika Kebajikan
 - C. Utilitarianisme -V-
 - D. Relativisme Etis
9. Zakat perusahaan dalam perspektif syariah dapat dianggap sebagai bentuk CSR yang bersifat...
 - A. Sukarela dan temporer
 - B. Wajib dan terstruktur -V-
 - C. Fokus pada lingkungan
 - D. Strategis untuk keuntungan

10. Semua individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi disebut...
- A. Shareholder (Pemegang Saham)
 - B. Stakeholder (Pemangku Kepentingan) -V-
 - C. Customer (Pelanggan)
 - D. Competitor (Pesaing)

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Kunjungi situs web dua perusahaan publik di Indonesia dari industri yang sama (misalnya, dua bank atau dua perusahaan barang konsumsi). Carilah bagian yang membahas tentang CSR atau Keberlanjutan. Bandingkan program-program CSR yang mereka jalankan. Analisislah, program perusahaan mana yang tampaknya lebih terintegrasi dengan strategi bisnis inti mereka, dan mana yang lebih bersifat filantropis. Sajikan temuan Anda dalam sebuah laporan singkat.
2. Anda ditunjuk sebagai ketua komite etika di perusahaan Anda. Tugas pertama Anda adalah merevisi kode etik perusahaan yang sudah usang. Buatlah draf kerangka (outline) dari kode etik baru tersebut. Sebutkan setidaknya lima area atau topik utama yang harus dicakup dalam kode etik tersebut dan berikan contoh singkat dari satu kebijakan untuk setiap area.

Glosarium Bab

1. **Dilema Etis:** Konflik antara dua atau lebih prinsip moral, di mana pemenuhan satu prinsip akan mengakibatkan pelanggaran terhadap prinsip lainnya.
2. **ESG (Environmental, Social, and Governance):** Tiga faktor sentral dalam mengukur keberlanjutan dan dampak etis dari sebuah investasi dalam sebuah perusahaan atau bisnis.

3. **Etika Bisnis:** Studi tentang kebijakan dan praktik bisnis yang pantas mengenai isu-isu yang berpotensi kontroversial, seperti tata kelola perusahaan, perdagangan orang dalam, suap, dan tanggung jawab sosial.
4. **Greenwashing:** Praktik pemasaran di mana sebuah perusahaan secara keliru memberikan kesan bahwa produk atau kebijakannya ramah lingkungan.
5. **Halal dan Thayyib:** Prinsip dalam syariah. *Halal* berarti diizinkan, sementara *Thayyib* berarti baik, murni, dan berkualitas, mencakup aspek etis dan kesehatan dari suatu produk.
6. **Integritas:** Kualitas kejujuran dan memiliki prinsip moral yang kuat; keselarasan antara perkataan dan perbuatan.
7. **Kode Etik:** Sebuah dokumen formal yang berisi seperangkat prinsip dan aturan yang dirancang untuk membantu para profesional dalam menjalankan bisnis dengan jujur dan berintegritas.
8. **Pemangku Kepentingan (Stakeholder):** Setiap pihak yang memiliki kepentingan dalam sebuah perusahaan dan dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh bisnis tersebut.
9. **Riba:** Bunga atau keuntungan tambahan yang diperoleh dari transaksi pinjaman, yang dilarang dalam syariah karena dianggap eksploitatif.
10. **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR):** Model bisnis yang mengatur dirinya sendiri yang membantu perusahaan bertanggung jawab secara sosial kepada dirinya sendiri, para pemangku kepentingannya, dan publik.
11. **Zakat Perusahaan:** Kewajiban finansial-religius bagi entitas bisnis Muslim untuk membayar sebagian dari kekayaan mereka kepada golongan yang membutuhkan, sebagai bentuk pemurnian harta dan keadilan sosial.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (2nd ed., pp. 3-25). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198869911.013.1>
- Fatma, M., & Rahman, Z. (2022). ESG and corporate reputation: The mediating role of customer trust. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 643-657. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05064-5>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The*

International Journal of Management Education.

<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>

- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Siddiqui, S. A. (2023). *Maqasid al-Shari'ah* and the modern business enterprise: A framework for Islamic corporate governance. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2022-0130>
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 4 MANAJEMEN BISNIS GLOBAL DAN INTERNASIONAL

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menguraikan alasan-alasan strategis yang mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi ke pasar global.
2. Mengidentifikasi berbagai bentuk hambatan perdagangan internasional, baik tarif maupun non-tarif.
3. Menjelaskan peran dan fungsi lembaga-lembaga ekonomi internasional utama seperti WTO, IMF, dan World Bank.
4. Membandingkan berbagai strategi untuk memasuki pasar luar negeri, mulai dari ekspor hingga investasi asing langsung.
5. Menganalisis kelebihan dan kekurangan dari setiap metode masuk pasar dalam hal risiko, kontrol, dan komitmen sumber daya.
6. Mengaplikasikan kerangka dimensi budaya Hofstede untuk memahami perbedaan budaya dalam konteks bisnis.
7. Mengembangkan pemahaman tentang tantangan komunikasi lintas budaya dan strategi adaptasi produk untuk pasar global.

Pendahuluan

Mengapa sebuah merek makanan cepat saji dari Amerika Serikat dapat sukses besar di Jepang dengan menawarkan burger teriyaki, sementara sebuah peritel furnitur raksasa dari Swedia berhasil menaklukkan dunia dengan menjual produk yang hampir seragam di mana pun? Di sisi lain, mengapa

banyak perusahaan yang sangat dominan di pasar domestiknya justru gagal total ketika mencoba menyeberangi perbatasan? Jawabannya terletak pada kompleksitas manajemen bisnis global. Beroperasi di panggung internasional bukan sekadar memperluas skala operasi domestik. Ini adalah sebuah permainan yang sama sekali berbeda, dengan aturan, pemain, dan lapangan yang berbeda pula. Memasukinya tanpa persiapan sama seperti mencoba bermain catur dengan hanya mengetahui aturan permainan dam.

Dunia kita telah menjadi sebuah arena ekonomi yang terintegrasi secara mendalam. Globalisasi, yang didorong oleh kemajuan teknologi transportasi dan komunikasi serta liberalisasi perdagangan, telah meruntuhkan banyak penghalang yang dulu memisahkan pasar-pasar nasional. Modal, barang, informasi, dan bahkan talenta kini mengalir melintasi perbatasan dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Realitas ini menghadirkan dualitas yang tajam bagi setiap bisnis. Di satu sisi, ia membuka peluang pasar yang luar biasa luas, memungkinkan perusahaan untuk menjangkau miliaran pelanggan baru dan mengoptimalkan rantai pasoknya dalam skala global. Di sisi lain, ia juga menghadirkan persaingan yang jauh lebih ketat dan kompleksitas yang memusingkan.

Manajemen bisnis internasional menuntut para pemimpin untuk mengembangkan sebuah pola pikir global (global mindset). Mereka harus mampu memahami dan menavigasi perbedaan-perbedaan yang sangat besar dalam hal lingkungan politik, sistem ekonomi, kerangka hukum, dan yang paling krusial, budaya. Sebuah strategi pemasaran yang berhasil di satu negara bisa menjadi bencana di negara lain. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif di kantor pusat mungkin tidak akan berjalan di anak perusahaan di seberang benua. Kesalahan kecil dalam etiket bisnis atau interpretasi komunikasi nonverbal dapat merusak negosiasi yang penting.

Bab ini akan membekali Anda dengan kerangka kerja untuk memahami dan mengelola tantangan-tantangan tersebut. Kita akan memulai dengan menjelajahi urgensi bisnis internasional, mengidentifikasi mengapa perusahaan merasa perlu untuk "go global", serta mengenali berbagai rintangan yang mungkin mereka hadapi di sepanjang jalan. Peran lembaga-lembaga internasional yang membentuk aturan main perdagangan global juga akan kita kaji secara mendalam.

Selanjutnya, kita akan membahas salah satu keputusan paling strategis dalam bisnis internasional, yaitu bagaimana cara memasuki pasar luar negeri. Tidak ada satu pun jawaban yang benar untuk semua perusahaan. Pilihan strategi, mulai dari ekspor yang berisiko rendah hingga investasi langsung yang berisiko tinggi, sangat bergantung pada tujuan, sumber daya, dan selera risiko perusahaan. Kita akan membedah setiap opsi, menganalisis untung ruginya, dan memahami kapan setiap strategi tersebut paling tepat untuk digunakan.

Terakhir, dan mungkin yang paling penting, kita akan menyelami dimensi manusia dalam bisnis global, yaitu manajemen perbedaan budaya. Budaya adalah "perangkat lunak pikiran" yang tidak terlihat namun sangat kuat, yang membentuk cara orang berpikir, berkomunikasi, dan berperilaku. Dengan menggunakan alat analisis seperti dimensi budaya dari Hofstede, kita akan belajar bagaimana mengantisipasi dan mengelola potensi kesalahpahaman yang timbul dari perbedaan budaya. Pembahasan ini akan mencakup strategi komunikasi lintas budaya dan perdebatan klasik antara standardisasi dan adaptasi dalam pemasaran global. Memahami bab ini akan memberikan Anda peta dan kompas untuk menavigasi lautan bisnis global yang luas dan penuh tantangan.

4.1 Urgensi Bisnis Internasional

Keputusan untuk berekspansi ke luar negeri bukan lagi pilihan mewah yang hanya diperuntukkan bagi korporasi raksasa. Dalam ekonomi yang terglobalisasi, bahkan usaha kecil dan menengah pun merasakan tarikan dan tekanan dari pasar internasional. Urgensi ini lahir dari berbagai faktor, mulai dari pencarian peluang pertumbuhan baru hingga kebutuhan defensif untuk bertahan dari persaingan global di pasar domestik. Mengabaikan panggung global sama artinya dengan membatasi potensi pertumbuhan secara drastis dan membiarkan diri menjadi rentan terhadap kekuatan pasar yang berada di luar kendali langsung perusahaan (Deep, 2023).

Salah satu pendorong utama adalah kejenuhan pasar domestik. Ketika sebuah perusahaan telah mencapai pangsa pasar yang dominan di negara asalnya, tingkat pertumbuhannya secara alami akan melambat. Pasar internasional menawarkan akses ke basis pelanggan yang jauh lebih besar, memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan lintasan pertumbuhannya. Ekspansi global juga memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan skala ekonomis secara maksimal. Dengan memproduksi dan menjual dalam volume yang lebih besar, perusahaan dapat menurunkan biaya per unit, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat posisi biayanya dibandingkan dengan pesaing yang hanya beroperasi secara lokal (Wang, 2025).

Selain alasan ofensif untuk mencari pertumbuhan, ada juga alasan defensif yang kuat. Globalisasi berarti bahwa persaingan dapat datang dari mana saja. Perusahaan asing dapat memasuki pasar domestik dengan produk yang lebih murah atau lebih inovatif. Dengan berekspansi ke pasar asal pesaing asing tersebut, sebuah perusahaan dapat melancarkan serangan balasan strategis, mengganggu aliran kas pesaing, dan memperoleh wawasan berharga tentang strategi mereka. Dalam banyak kasus, menjadi pemain

global adalah satu-satunya cara untuk dapat bersaing secara efektif melawan pemain global lainnya, bahkan di kandang sendiri.

Namun, perjalanan menuju globalisasi penuh dengan tantangan. Perusahaan harus berhadapan dengan berbagai hambatan, mulai dari tarif dan kuota yang diberlakukan oleh pemerintah hingga perbedaan regulasi teknis yang rumit. Risiko politik, seperti ketidakstabilan pemerintahan atau perubahan kebijakan yang tiba-tiba, dapat mengancam investasi secara signifikan. Perbedaan bahasa, budaya, dan praktik bisnis juga menambah lapisan kompleksitas yang harus dikelola dengan hati-hati (Xiao, 2024).

Untuk mengatur interaksi ekonomi yang kompleks ini, serangkaian lembaga internasional telah dibentuk. Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), Dana Moneter Internasional (IMF), dan Bank Dunia (World Bank) memainkan peran krusial dalam menetapkan aturan, mempromosikan stabilitas, dan memfasilitasi perdagangan lintas batas. WTO bekerja untuk menurunkan hambatan perdagangan melalui negosiasi multilateral, IMF bertindak sebagai penjaga stabilitas sistem moneter internasional, dan Bank Dunia menyediakan pendanaan untuk proyek-proyek pembangunan di negara-negara berpenghasilan rendah dan menengah. Memahami peran dan fungsi lembaga-lembaga ini sangat penting bagi setiap manajer internasional, karena kebijakan mereka secara langsung membentuk lingkungan operasional bisnis global (Malenko, 2023).

Dengan demikian, urgensi bisnis internasional terletak pada keseimbangan antara peluang yang sangat besar dan risiko yang signifikan. Perusahaan yang berhasil adalah mereka yang mampu secara strategis memanfaatkan pendorong globalisasi sambil secara cermat mengelola hambatan dan kompleksitas yang melekat di dalamnya. Ini membutuhkan analisis yang mendalam, perencanaan yang matang, dan kemampuan adaptasi yang luar biasa.

Analogi: Mengembangkan bisnis dari domestik ke internasional dapat diibaratkan seperti seorang musisi lokal yang sangat populer di kotanya memutuskan untuk mengikuti tur dunia. Di kotanya (pasar domestik), ia mengenal semua tempat pertunjukan, memahami selera penonton, dan memiliki jaringan yang kuat. Namun, untuk tur dunia (ekspansi global), ia harus menghadapi tantangan baru. Ia perlu mempelajari bahasa dan selera musik yang berbeda (budaya), mengurus visa dan izin kerja (regulasi dan hambatan), dan berurusan dengan promotor yang tidak ia kenal (risiko bisnis). Meskipun risikonya besar, potensi untuk mendapatkan jutaan penggemar baru dan menjadi bintang dunia (pertumbuhan dan skala ekonomis) membuat perjalanan ini sangat menarik dan seringkali menjadi sebuah keharusan untuk mencapai puncak kariernya.

4.1.1 Alasan Perusahaan Melakukan Ekspansi Global

Motivasi perusahaan untuk berekspansi secara internasional dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama. Pertama adalah pencarian pasar (*market seeking*). Ini adalah alasan yang paling umum, di mana perusahaan memasuki pasar luar negeri untuk menjual produk atau jasanya kepada pelanggan baru. Hal ini seringkali didorong oleh kejenuhan atau persaingan yang ketat di pasar domestik, atau oleh daya tarik pasar luar negeri yang besar dan sedang bertumbuh pesat (Wang, 2025). Perusahaan barang konsumsi, misalnya, sering berekspansi ke negara-negara berkembang untuk menjangkau kelas menengah yang sedang tumbuh.

Kedua adalah pencarian sumber daya (*resource seeking*). Dalam hal ini, perusahaan pergi ke luar negeri untuk mengamankan akses ke sumber daya alam (seperti mineral atau minyak), tenaga kerja berbiaya rendah, atau keahlian teknis yang tidak tersedia atau lebih mahal di negara asal. Banyak perusahaan manufaktur mendirikan pabrik di negara-negara dengan upah tenaga kerja

yang lebih rendah untuk mengurangi biaya produksi (Jerab, 2023). Demikian pula, perusahaan teknologi sering membuka pusat riset dan pengembangan di lokasi-lokasi yang memiliki konsentrasi talenta insinyur yang tinggi. Motivasi ketiga adalah pencarian efisiensi (*efficiency seeking*). Tujuannya adalah untuk merasionalisasi struktur produksi yang sudah ada dengan memanfaatkan skala ekonomis dan ruang lingkup ekonomis. Perusahaan mungkin memusatkan produksinya di beberapa lokasi global yang paling efisien untuk melayani pasar di berbagai negara, daripada memiliki pabrik kecil di setiap negara.

4.1.2 Hambatan-Hambatan Perdagangan Internasional

Meskipun globalisasi telah menurunkan banyak penghalang, perdagangan internasional masih menghadapi berbagai hambatan. Hambatan tarif adalah bentuk yang paling tradisional, berupa pajak (bea masuk) yang dikenakan pada barang impor. Tarif menaikkan harga barang impor, sehingga membuatnya kurang kompetitif dibandingkan dengan produk domestik. Hambatan non-tarif (*non-tariff barriers*) menjadi semakin umum dan seringkali lebih sulit untuk diatasi. Ini mencakup kuota (batasan kuantitas impor), embargo (larangan total perdagangan), dan persyaratan konten lokal (kewajiban untuk menggunakan sebagian input dari dalam negeri) (Sinnaiah et al., 2023).

Selain itu, terdapat hambatan administratif atau regulasi, yang sering disebut sebagai hambatan teknis perdagangan. Ini bisa berupa standar produk, persyaratan pengujian, atau prosedur bea cukai yang rumit yang dirancang untuk mempersulit masuknya produk asing, meskipun secara resmi tidak melanggar aturan perdagangan bebas. Risiko politik, seperti pengambilalihan aset oleh pemerintah (*expropriation*), ketidakstabilan politik, atau perang, juga merupakan hambatan serius yang dapat menghalangi investasi dan perdagangan (Deep, 2023). Perusahaan harus melakukan analisis

risiko politik yang cermat sebelum berkomitmen secara signifikan di pasar luar negeri.

4.1.3 Lembaga Ekonomi Internasional (WTO, IMF, World Bank)

Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) adalah satu-satunya organisasi internasional global yang menangani aturan perdagangan antar negara. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa perdagangan mengalir selancar, dapat diprediksi, dan sebebaskan mungkin. WTO berfungsi sebagai forum bagi pemerintah untuk menegosiasikan perjanjian perdagangan dan sebagai mekanisme untuk menyelesaikan sengketa dagang antar negara anggotanya (Malenko, 2023). Prinsip-prinsip dasarnya meliputi non-diskriminasi, di mana negara tidak boleh mendiskriminasi antara mitra dagangnya.

Dana Moneter Internasional (IMF) berfokus pada stabilitas sistem moneter internasional. IMF memantau kesehatan ekonomi global dan negara-negara anggotanya, memberikan saran kebijakan, dan memberikan pinjaman kepada negara-negara yang mengalami kesulitan neraca pembayaran. Tujuannya adalah untuk mencegah krisis ekonomi menyebar dari satu negara ke negara lain (Ajibola, 2025). Bank Dunia (World Bank) memiliki mandat yang berbeda, yaitu untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan standar hidup di negara-negara berkembang. Bank Dunia menyediakan pinjaman berbunga rendah, hibah, dan bantuan teknis untuk proyek-proyek pembangunan seperti infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan. Meskipun memiliki misi yang berbeda, ketiga lembaga ini bekerja sama untuk menciptakan lingkungan ekonomi global yang stabil dan kondusif bagi perdagangan dan investasi.

4.2 Strategi Memasuki Pasar Luar Negeri

Setelah perusahaan memutuskan untuk berekspansi ke pasar internasional, pertanyaan krusial berikutnya adalah "bagaimana caranya?".

Memilih strategi masuk pasar (*market entry strategy*) yang tepat adalah salah satu keputusan paling penting yang akan dibuat oleh perusahaan. Keputusan ini akan menentukan tingkat komitmen sumber daya, risiko yang dihadapi, tingkat kontrol yang dimiliki, dan potensi keuntungan yang bisa diraih di pasar baru tersebut. Tidak ada satu strategi yang superior dalam semua situasi. Pilihan terbaik merupakan sebuah trade-off yang cermat, yang disesuaikan dengan kondisi industri, karakteristik pasar tujuan, serta kapabilitas dan tujuan strategis perusahaan.

Spektrum strategi masuk pasar dapat diatur berdasarkan tingkat komitmen dan risiko, dari yang terendah hingga yang tertinggi. Di ujung spektrum risiko terendah adalah metode ekspor. Ekspor memungkinkan perusahaan untuk memproduksi barang di negara asal dan menjualnya di luar negeri. Ini adalah pendekatan yang relatif sederhana dan tidak memerlukan investasi besar di pasar tujuan. Namun, kelemahannya adalah perusahaan mungkin menghadapi biaya transportasi yang tinggi, hambatan tarif, dan kurangnya kontrol atas pemasaran dan distribusi di tangan agen atau distributor lokal (Haider & Tehseen, 2022).

Naik satu tingkat dalam komitmen adalah pengaturan kontraktual seperti lisensi dan waralaba. Dalam lisensi, sebuah perusahaan (*licensor*) memberikan hak kepada perusahaan lain (*licensee*) di pasar tujuan untuk menggunakan properti intelektualnya (seperti paten, merek dagang, atau teknologi) dengan imbalan biaya royalti. Waralaba adalah bentuk lisensi yang lebih komprehensif, di mana *franchisor* tidak hanya memberikan hak atas merek dagang, tetapi juga menyediakan paket bisnis yang lengkap, termasuk produk, sistem operasi, dan dukungan manajerial. Mode ini memungkinkan ekspansi yang cepat dengan modal yang minimal, tetapi risikonya adalah kehilangan kontrol atas kualitas dan potensi menciptakan pesaing di masa depan (Jeyaprabha et al., 2025).

Di ujung spektrum komitmen dan risiko tertinggi adalah investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment* atau FDI). FDI melibatkan kepemilikan dan pengelolaan aset secara langsung di negara asing. Ini bisa dilakukan melalui pembentukan usaha patungan (*joint venture*) dengan perusahaan lokal, atau melalui pendirian anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya. Usaha patungan memungkinkan perusahaan untuk berbagi biaya dan risiko serta mendapatkan pengetahuan pasar lokal dari mitranya. Anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya, baik melalui pembangunan fasilitas baru (*greenfield investment*) atau akuisisi perusahaan yang sudah ada, memberikan kontrol maksimal atas operasi dan teknologi (Santolamazza, 2025). Namun, mode ini juga menuntut komitmen sumber daya finansial dan manajerial yang paling besar serta mengekspos perusahaan pada risiko ekonomi dan politik yang paling tinggi.

Pemilihan di antara berbagai opsi ini harus didasarkan pada analisis yang cermat. Jika tujuan perusahaan adalah untuk menguji pasar dengan risiko minimal, ekspor mungkin merupakan pilihan yang paling logis. Jika perusahaan memiliki merek yang kuat dan model bisnis yang teruji tetapi kekurangan modal untuk ekspansi fisik, waralaba bisa menjadi strategi yang sangat efektif. Sebaliknya, jika perusahaan perlu melindungi teknologi intinya yang sangat rahasia atau ingin mengintegrasikan operasi globalnya secara erat, maka anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya mungkin menjadi satu-satunya pilihan yang layak. Keputusan strategi masuk pasar ini tidak bersifat permanen; seiring dengan meningkatnya pengalaman dan komitmen perusahaan di suatu pasar, ia mungkin akan beralih dari satu mode ke mode lainnya.

Analogi: Memilih strategi masuk pasar luar negeri mirip dengan memilih jenis akomodasi saat bepergian ke kota baru untuk jangka waktu yang lama. Ekspor adalah seperti menyewa kamar hotel untuk beberapa malam. Risikonya rendah, komitmennya kecil, tetapi Anda tidak memiliki banyak

kontrol atas lingkungan Anda dan biayanya bisa tinggi dalam jangka panjang. Lisensi atau waralaba adalah seperti menyewa apartemen berperabot. Anda mendapatkan lebih banyak ruang dan kontrol daripada di hotel dengan komitmen yang masih moderat, tetapi Anda masih bergantung pada pemilik gedung (rekanan) dan harus mengikuti aturannya. Investasi asing langsung (FDI), terutama investasi *greenfield*, adalah seperti membeli tanah dan membangun rumah Anda sendiri. Ini membutuhkan investasi awal yang sangat besar dan penuh risiko, tetapi pada akhirnya Anda memiliki kontrol penuh, dapat menyesuaikannya sepenuhnya dengan kebutuhan Anda, dan memiliki aset jangka panjang yang berharga.

4.2.1 Metode Ekspor dan Impor

Ekspor adalah strategi masuk pasar yang paling umum, terutama bagi perusahaan yang baru memulai ekspansi internasional. Terdapat dua jenis utama ekspor. Ekspor tidak langsung (*indirect exporting*) terjadi ketika perusahaan menjual produknya melalui perantara di negara asal, seperti perusahaan manajemen ekspor atau agen ekspor. Perantara ini kemudian menangani semua aspek transaksi internasional. Metode ini memiliki risiko dan komitmen paling rendah, tetapi juga memberikan kontrol dan keuntungan yang paling kecil.

Ekspor langsung (*direct exporting*) terjadi ketika perusahaan secara aktif mengelola proses ekspornya sendiri, mungkin dengan mendirikan departemen ekspor atau bekerja sama dengan distributor di luar negeri. Metode ini membutuhkan lebih banyak keahlian dan sumber daya, tetapi memberikan kontrol yang lebih besar atas pemasaran, penetapan harga, dan hubungan dengan pelanggan di pasar tujuan (Wang, 2025). Impor adalah kebalikannya, yaitu proses membawa barang atau jasa dari luar negeri ke dalam negeri. Baik ekspor maupun impor merupakan tulang punggung

perdagangan dunia dan sering menjadi langkah pertama bagi perusahaan dalam keterlibatan bisnis internasionalnya.

4.2.2 Lisensi, Waralaba, dan Kontrak Manajemen

Lisensi adalah sebuah perjanjian di mana sebuah perusahaan (*licensor*) memberikan hak kepada perusahaan lain (*licensee*) untuk memproduksi dan menjual produknya atau menggunakan merek dagangnya di wilayah geografis tertentu untuk jangka waktu tertentu, dengan imbalan biaya royalti. Ini adalah cara yang menarik untuk menghasilkan pendapatan dari properti intelektual tanpa harus melakukan investasi modal yang besar. Kelemahannya adalah kurangnya kontrol terhadap aktivitas *licensee*, yang dapat merusak citra merek jika kualitas tidak terjaga (Haider & Tehseen, 2022).

Waralaba (*franchising*) adalah bentuk lisensi yang lebih maju dan terstruktur. *Franchisor* tidak hanya menjual hak atas properti intelektual, tetapi juga menyediakan dukungan operasional, pelatihan, dan sistem pemasaran kepada *franchisee*. Model ini sangat populer di industri makanan cepat saji, perhotelan, dan ritel. Kontrak manajemen adalah perjanjian di mana sebuah perusahaan menyewakan keahlian manajerialnya untuk mengelola operasi perusahaan lain di luar negeri. Ini umum terjadi di industri perhotelan, di mana merek hotel besar seringkali mengelola hotel yang dimiliki oleh investor lokal (Jeyaprabha et al., 2025).

4.2.3 Investasi Asing Langsung (FDI) dan Joint Venture

Investasi Asing Langsung (FDI) merupakan bentuk keterlibatan internasional dengan komitmen tertinggi. Ini terjadi ketika sebuah perusahaan berinvestasi langsung pada fasilitas untuk memproduksi atau memasarkan produk di negara asing. FDI dapat berbentuk akuisisi, yaitu membeli perusahaan yang sudah ada di pasar tujuan, atau investasi *greenfield*, yaitu membangun fasilitas operasi yang benar-benar baru dari awal. Akuisisi

memungkinkan masuk pasar yang lebih cepat, sementara investasi *greenfield* memberikan kebebasan untuk membangun operasi sesuai dengan spesifikasi perusahaan (Santolamazza, 2025).

Usaha patungan (*joint venture*) adalah bentuk spesifik dari FDI di mana perusahaan yang berinvestasi membentuk kemitraan dengan perusahaan lokal. Keuntungan utama dari *joint venture* adalah perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan pasar, jaringan distribusi, dan koneksi politik dari mitra lokalnya. Selain itu, biaya dan risiko proyek dibagi antara para mitra. Namun, tantangan utama dalam *joint venture* adalah potensi konflik mengenai strategi dan kontrol antara perusahaan asing dan mitra lokalnya, yang dapat timbul dari perbedaan tujuan dan budaya organisasi (Jerab, 2023).

4.3 Manajemen Perbedaan Budaya dalam Bisnis Global

Kegagalan bisnis internasional yang paling spektakuler seringkali bukan disebabkan oleh kesalahan analisis keuangan atau strategi produk, melainkan oleh kesalahpahaman budaya yang mendasar. Budaya adalah seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku sekelompok orang. Ia adalah "lensa" tak terlihat yang melaluinya kita memandang dunia, dan lensa ini sangat bervariasi dari satu masyarakat ke masyarakat lainnya. Mengabaikan perbedaan budaya dalam bisnis global sama berbahayanya dengan mengabaikan hukum gravitasi. Perbedaan ini memengaruhi segalanya, mulai dari gaya negosiasi, etika kerja, praktik motivasi, hingga preferensi konsumen terhadap produk dan iklan.

Salah satu tantangan terbesar adalah "jarak budaya" (*cultural distance*), yaitu tingkat perbedaan antara budaya negara asal perusahaan dan negara tujuan. Semakin besar jarak budaya, semakin sulit bagi perusahaan untuk mentransfer praktik manajemen dan strategi pemasarannya secara efektif. Para manajer cenderung jatuh ke dalam perangkap "perspektif referensi diri"

(*self-reference criterion*), yaitu kecenderungan tidak sadar untuk menggunakan nilai dan pemahaman dari budaya sendiri untuk menghadapi situasi di budaya lain. Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang keliru dan keputusan yang tidak efektif (Sinnaiah et al., 2023).

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan kecerdasan budaya (*cultural intelligence*), yaitu kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang beragam secara budaya. Ini melibatkan pengetahuan tentang budaya lain, kesadaran akan bias budaya diri sendiri, dan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku agar sesuai dengan konteks budaya yang berbeda. Salah satu alat yang paling banyak digunakan untuk menganalisis dan memahami perbedaan budaya nasional adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Geert Hofstede. Modelnya mengidentifikasi beberapa dimensi, seperti jarak kekuasaan (*power distance*), individualisme versus kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), yang membantu memetakan profil budaya suatu negara (Russo et al., 2023).

Perbedaan budaya secara langsung memengaruhi komunikasi bisnis. Dalam budaya konteks tinggi (*high-context cultures*), seperti di banyak negara Asia dan Timur Tengah, banyak makna komunikasi yang bersifat implisit, tersirat dalam konteks, hubungan, dan isyarat nonverbal. Sebaliknya, dalam budaya konteks rendah (*low-context cultures*), seperti di Amerika Serikat dan Jerman, komunikasi cenderung bersifat eksplisit, langsung, dan literal. Kesalahpahaman dapat dengan mudah terjadi ketika orang dari kedua jenis budaya ini berinteraksi tanpa menyadari perbedaan gaya komunikasi mereka (Deep, 2023).

Akhirnya, perbedaan budaya menjadi inti dari perdebatan strategis antara standarisasi dan adaptasi. Haruskah perusahaan menawarkan produk dan kampanye pemasaran yang sama di seluruh dunia untuk memanfaatkan skala ekonomis (standarisasi)? Atau haruskah ia menyesuaikan produk dan

pemasarannya agar sesuai dengan selera dan preferensi lokal di setiap pasar (adaptasi)? Banyak perusahaan global yang sukses saat ini menerapkan strategi "glokalisasi" (*glocalization*), yaitu berpikir secara global tetapi bertindak secara lokal. Mereka menstandarkan elemen-elemen inti dari produk dan merek mereka untuk efisiensi, tetapi mengadaptasi aspek-aspek lain agar relevan secara budaya dengan pasar lokal.

Analogi: Mengelola perbedaan budaya dalam bisnis global dapat diibaratkan seperti seorang koki ahli masakan Prancis yang membuka restoran di berbagai negara. Jika ia bersikeras menyajikan menu yang sama persis di Paris dan di Bangkok (standarisasi), ia mungkin akan gagal karena selera lokal sangat berbeda. Jika ia sepenuhnya mengubah menunya menjadi masakan Thailand (adaptasi penuh), ia akan kehilangan identitas dan keunggulan kompetitifnya sebagai koki Prancis. Koki yang cerdas akan melakukan "glokalisasi". Ia akan mempertahankan teknik dan kualitas inti dari masakan Prancis-nya (standar global), tetapi ia akan menyesuaikan beberapa bahan dan tingkat kepedasan agar sesuai dengan selera lokal, dan mungkin memberi nama hidangannya dengan sentuhan lokal (adaptasi lokal). Dengan cara ini, ia tetap otentik dengan mereknya sambil tetap relevan dengan pasarnya.

4.3.1 Analisis Dimensi Budaya Hofstede

Kerangka kerja Geert Hofstede adalah salah satu alat yang paling berpengaruh untuk memahami perbedaan antar budaya nasional. Model awalnya mengidentifikasi empat dimensi. Jarak Kekuasaan (*Power Distance Index* - PDI) mengukur sejauh mana anggota masyarakat yang kurang berkuasa menerima dan mengharapkan bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Individualisme vs. Kolektivisme (IDV) mengukur apakah

orang-orang dalam suatu budaya lebih cenderung melihat diri mereka sebagai individu atau sebagai bagian dari kelompok.

Dimensi ketiga adalah Maskulinitas vs. Femininitas (MAS). Budaya maskulin menghargai pencapaian, heroisme, dan ketegasan, sementara budaya feminin lebih menghargai kerja sama, kerendahan hati, dan kualitas hidup. Dimensi keempat adalah Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance Index* - UAI), yang mengukur tingkat toleransi masyarakat terhadap ambiguitas dan ketidakpastian (Russo et al., 2023). Kemudian, Hofstede menambahkan dua dimensi lagi: Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek (LTO) dan Indulgence vs. Restraint (IVR). Meskipun model ini sering dikritik karena menyederhanakan realitas, ia tetap menjadi titik awal yang sangat berguna bagi manajer untuk mengantisipasi perbedaan dalam praktik kerja dan perilaku konsumen di berbagai negara.

4.3.2 Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

Komunikasi yang efektif adalah kunci sukses dalam bisnis internasional, namun juga merupakan salah satu tantangan terbesar. Salah satu konsep sentral adalah perbedaan antara budaya konteks tinggi dan konteks rendah yang dikemukakan oleh Edward T. Hall. Dalam budaya konteks tinggi (misalnya, Jepang, Tiongkok), komunikasi sangat bergantung pada konteks nonverbal, hubungan interpersonal, dan pemahaman bersama. Pesan seringkali tidak diucapkan secara langsung. Sebaliknya, dalam budaya konteks rendah (misalnya, Jerman, Amerika Serikat), pesan disampaikan secara verbal, jelas, dan eksplisit (Deep, 2023).

Kegagalan untuk memahami perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman yang serius. Seorang manajer dari budaya konteks rendah mungkin menganggap mitranya dari budaya konteks tinggi tidak jujur atau tidak jelas, sementara manajer dari budaya konteks tinggi mungkin

menganggap mitranya dari budaya konteks rendah tidak sopan atau terlalu agresif. Selain itu, isyarat nonverbal seperti kontak mata, gerak tubuh, dan penggunaan ruang pribadi memiliki makna yang sangat berbeda di berbagai budaya. Kecerdasan budaya dalam komunikasi berarti belajar untuk "membaca" isyarat-isyarat ini dan menyesuaikan gaya komunikasi sendiri agar lebih efektif.

4.3.3 Adaptasi Produk dan Pemasaran Global

Sebuah pertanyaan strategis fundamental bagi perusahaan multinasional adalah sejauh mana mereka harus menstandarkan atau mengadaptasi bauran pemasaran mereka (produk, harga, promosi, tempat) di berbagai pasar. Argumen untuk standardisasi adalah bahwa hal itu menciptakan citra merek global yang konsisten, memungkinkan skala ekonomis dalam produksi dan pemasaran, serta menyederhanakan manajemen. Pendekatan ini paling berhasil untuk produk-produk industri atau barang mewah yang memiliki daya tarik universal (Wang, 2025).

Di sisi lain, argumen untuk adaptasi adalah bahwa perbedaan budaya, ekonomi, dan hukum antar negara begitu besar sehingga pendekatan "satu ukuran untuk semua" tidak akan berhasil. Adaptasi memungkinkan perusahaan untuk lebih memenuhi selera dan kebutuhan konsumen lokal, mematuhi peraturan setempat, dan merespons kondisi persaingan yang unik. Banyak perusahaan mengadopsi pendekatan "glokalisasi", menstandarkan beberapa elemen (seperti nama merek atau teknologi inti) sambil mengadaptasi elemen lain (seperti rasa produk, ukuran kemasan, atau pesan iklan) agar relevan secara lokal (Xiao, 2024). Contoh klasik adalah McDonald's, yang menstandarkan logo dan tata letak restorannya secara global, tetapi mengadaptasi menu dengan menawarkan McRice di Indonesia atau McSpaghetti di Filipina.

Rangkuman Bab

1. Urgensi bisnis internasional didorong oleh pencarian pasar baru, sumber daya, dan efisiensi, serta kebutuhan untuk bersaing secara defensif melawan pemain global.
2. Perusahaan yang berekspansi global menghadapi berbagai hambatan, termasuk tarif, kuota, hambatan teknis perdagangan, dan risiko politik.
3. Lembaga ekonomi internasional seperti WTO, IMF, dan World Bank berperan penting dalam mengatur perdagangan, menjaga stabilitas moneter, dan mendorong pembangunan global.
4. Strategi masuk pasar luar negeri bervariasi dalam tingkat risiko dan komitmen, mulai dari ekspor (risiko rendah), lisensi dan waralaba (risiko sedang), hingga investasi asing langsung (risiko tinggi).
5. Metode ekspor (langsung & tidak langsung) dan pengaturan kontraktual (lisensi, waralaba) memungkinkan ekspansi dengan investasi minimal, namun menawarkan kontrol yang terbatas.
6. Investasi Asing Langsung (FDI), baik melalui *joint venture* maupun anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya, menawarkan kontrol maksimal tetapi menuntut komitmen sumber daya yang paling besar.
7. Manajemen perbedaan budaya sangat krusial. Alat seperti dimensi budaya Hofstede membantu menganalisis perbedaan dalam nilai dan norma antar negara.
8. Komunikasi bisnis lintas budaya dipengaruhi oleh apakah sebuah budaya berkonteks tinggi atau rendah, yang memengaruhi tingkat kelangsungan dan keeksplisitan pesan.
9. Perusahaan global harus membuat keputusan strategis antara standarisasi (efisiensi) dan adaptasi (relevansi lokal) dalam produk dan pemasaran mereka, seringkali mengarah pada pendekatan "glokalisasi".

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan empat alasan utama mengapa sebuah perusahaan mungkin memutuskan untuk melakukan ekspansi ke pasar internasional. Berikan contoh perusahaan untuk setiap alasan tersebut.
2. Bandingkan dan kontraskan strategi masuk pasar melalui waralaba (*franchising*) dengan mendirikan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya (*wholly-owned subsidiary*). Dalam situasi seperti apa masing-masing strategi tersebut menjadi pilihan yang lebih baik?
3. Menggunakan dua dimensi dari model Hofstede (misalnya, Individualisme vs. Kolektivisme dan Jarak Kekuasaan), jelaskan bagaimana perbedaan budaya antara dua negara (misalnya, Amerika Serikat dan Jepang) dapat memengaruhi praktik negosiasi bisnis.
4. Apa yang dimaksud dengan strategi "glokalisasi"? Mengapa banyak perusahaan multinasional besar seperti McDonald's atau Unilever mengadopsi pendekatan ini? Berikan contoh spesifik.
5. Uraikan peran Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) dan jelaskan bagaimana keputusannya dapat memengaruhi strategi sebuah perusahaan yang ingin melakukan ekspor.

Soal Pilihan Ganda

1. Alasan sebuah perusahaan mobil mendirikan pabrik di negara lain untuk memanfaatkan biaya tenaga kerja yang lebih rendah adalah contoh dari motivasi ekspansi...
 - A. Pencarian pasar (*market seeking*)
 - B. Pencarian sumber daya (*resource seeking*) -V-
 - C. Pencarian efisiensi (*efficiency seeking*)
 - D. Pencarian aset strategis

2. Pajak yang dikenakan oleh pemerintah terhadap barang-barang impor disebut...
 - A. Kuota
 - B. Embargo
 - C. Subsidi
 - D. Tarif -V-
3. Strategi masuk pasar luar negeri yang memberikan perusahaan kontrol paling besar atas operasinya di luar negeri adalah...
 - A. Ekspor
 - B. Lisensi
 - C. Waralaba
 - D. Investasi Asing Langsung (FDI) -V-
4. Sebuah budaya di mana komunikasi cenderung bersifat implisit dan sangat bergantung pada konteks nonverbal disebut...
 - A. Budaya konteks rendah (*low-context*)
 - B. Budaya individualistis
 - C. Budaya konteks tinggi (*high-context*) -V-
 - D. Budaya maskulin
5. Dimensi budaya Hofstede yang mengukur sejauh mana masyarakat mentolerir ambiguitas dan situasi yang tidak terstruktur adalah...
 - A. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)
 - B. Individualisme
 - C. Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*) -V-
 - D. Orientasi Jangka Panjang
6. Perjanjian di mana sebuah perusahaan memberikan hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan merek dagang dan sistem bisnisnya secara lengkap disebut...
 - A. Lisensi

- B. Kontrak manajemen
 - C. Waralaba (*Franchising*) -V-
 - D. Ekspor tidak langsung
7. Lembaga internasional yang bertujuan utama untuk menjaga stabilitas sistem moneter global dan memberikan pinjaman kepada negara yang mengalami krisis neraca pembayaran adalah...
- A. World Bank
 - B. WTO
 - C. IMF -V-
 - D. UNCTAD
8. Ketika sebuah perusahaan membeli perusahaan yang sudah ada di negara lain sebagai strategi masuk pasarnya, ini disebut...
- A. Investasi *greenfield*
 - B. Usaha patungan (*Joint venture*)
 - C. Akuisisi -V-
 - D. Lisensi
9. Kecenderungan tidak sadar untuk menggunakan nilai dan asumsi dari budaya sendiri untuk menilai situasi di budaya lain disebut...
- A. Etnosentrisme
 - B. Kecerdasan budaya
 - C. Perspektif referensi diri (*Self-reference criterion*) -V-
 - D. Glokalisasi
10. Strategi menawarkan produk yang sama secara global adalah standardisasi, sedangkan menyesuaikan produk untuk pasar lokal disebut...
- A. Diversifikasi
 - B. Adaptasi -V-

C. Internasionalisasi

D. Konsentrasi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Pilih sebuah produk dari Indonesia yang Anda yakini memiliki potensi untuk diekspor (misalnya, kopi spesialti, produk kerajinan tangan, atau makanan olahan). Pilih satu negara tujuan ekspor. Lakukan riset singkat untuk mengidentifikasi setidaknya dua hambatan (satu tarif dan satu non-tarif) yang mungkin akan dihadapi produk Anda di negara tersebut. Usulkan strategi awal untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut.
2. Anda adalah manajer sebuah perusahaan perangkat lunak dari negara dengan budaya konteks rendah (misalnya, Jerman) yang akan memimpin tim proyek yang anggotanya berasal dari negara dengan budaya konteks tinggi (misalnya, Korea Selatan). Berdasarkan pemahaman Anda tentang komunikasi lintas budaya, identifikasi tiga potensi kesalahpahaman yang dapat terjadi dalam tim Anda dan usulkan tiga langkah konkret yang akan Anda ambil sebagai pemimpin untuk memitigasi risiko tersebut dan membangun komunikasi yang efektif.

Glosarium Bab

1. **Adaptasi:** Strategi dalam pemasaran global yang menyesuaikan produk dan bauran pemasaran lainnya agar sesuai dengan selera, preferensi, dan kondisi pasar lokal.
2. **Ekspor:** Proses menjual barang dan jasa yang diproduksi di satu negara ke negara lain.
3. **Glokalisasi (*Glocalization*):** Konsep "berpikir global, bertindak lokal" yang merupakan sintesis dari standarisasi global dan adaptasi lokal.

4. **Hambatan Non-Tarif:** Hambatan perdagangan yang tidak berupa pajak, seperti kuota, embargo, atau peraturan teknis yang rumit.
5. **Investasi Asing Langsung (FDI):** Investasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan di satu negara untuk mengendalikan aset bisnis di negara lain.
6. **Kecerdasan Budaya (*Cultural Intelligence*):** Kemampuan seseorang untuk berfungsi dan mengelola secara efektif dalam lingkungan yang beragam secara budaya.
7. **Lisensi (*Licensing*):** Perjanjian kontraktual di mana sebuah perusahaan (*licensor*) mengizinkan perusahaan lain (*licensee*) untuk menggunakan properti intelektualnya dengan imbalan royalti.
8. **Standardisasi:** Strategi dalam pemasaran global yang menawarkan produk dan bauran pemasaran yang sama atau sangat mirip di semua pasar di seluruh dunia.
9. **Usaha Patungan (*Joint Venture*):** Sebuah entitas bisnis yang diciptakan oleh dua atau lebih pihak, umumnya ditandai dengan kepemilikan, risiko, dan keuntungan bersama.
10. **Waralaba (*Franchising*):** Bentuk lisensi di mana *franchisor* memberikan hak atas merek dagang dan sistem bisnisnya secara keseluruhan kepada *franchisee*.
11. **WTO (World Trade Organization):** Organisasi internasional yang menetapkan aturan perdagangan global dan berfungsi sebagai forum untuk negosiasi perdagangan dan penyelesaian sengketa.

Daftar Pustaka Bab

- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>

- Buckley, P. J. (2022). The theory of international business: The state of the art. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 3-23. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00486-4>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Ghemawat, P. (2021). *The New World of Global Business*. Harvard Business Review Press.
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2022). Hofstede's 6-D model of national culture and its relevance for international marketing. *International Marketing Review*, 39(4), 670-692. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2021-0301>

- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Verbeke, A., & van Tulder, R. (2021). The future of international business research: A societal grand challenges perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1618-1634. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00446-y>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*. <https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 5 KEWIRAUSAHAAN DAN KEPEMILIKAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mendefinisikan kewirausahaan dan mengidentifikasi karakteristik serta motivasi yang melekat pada wirausahawan sukses.
2. Menjelaskan peran fundamental inovasi dan kreativitas sebagai mesin penggerak dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bisnis.
3. Menguraikan proses sistematis dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang usaha yang layak.
4. Membedakan berbagai bentuk legal kepemilikan bisnis, termasuk perusahaan perseorangan, firma, PT, dan koperasi.
5. Menganalisis model bisnis waralaba dari perspektif *franchisor* dan *franchisee*.
6. Menjelaskan komponen-komponen kunci dari sebuah rencana bisnis (business plan) yang komprehensif.
7. Menerapkan alat analisis strategis seperti SWOT untuk merumuskan perencanaan usaha yang solid.

Pendahuluan

Setiap perusahaan raksasa yang kita kenal saat ini, mulai dari korporasi multinasional hingga *unicorn* teknologi yang mendisrupsi pasar, memiliki satu kesamaan fundamental. Mereka semua bermula dari sebuah percikan ide di benak seseorang, sebuah gagasan yang oleh banyak orang mungkin dianggap

terlalu ambisius, aneh, atau bahkan mustahil. Proses magis yang mengubah percikan ide menjadi sebuah entitas bisnis yang hidup dan bernapas inilah yang kita sebut sebagai kewirausahaan. Kewirausahaan adalah mesin penggerak inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Ia adalah kekuatan yang menciptakan lapangan kerja, memecahkan masalah-masalah masyarakat, dan secara konstan menantang status quo.

Kewirausahaan seringkali disalahartikan sebagai sekadar "memulai bisnis". Padahal, ia adalah sebuah pola pikir, sebuah pendekatan dalam melihat dunia yang berfokus pada identifikasi peluang, pengambilan risiko yang diperhitungkan, dan mobilisasi sumber daya untuk menciptakan nilai baru. Seorang wirausahawan tidak harus memulai perusahaan dari nol. Semangat kewirausahaan juga bisa hidup di dalam organisasi besar (dikenal sebagai *intrapreneurship*), di mana seorang karyawan mengembangkan inisiatif baru yang inovatif. Jiwa kewirausahaan adalah tentang melihat masalah bukan sebagai halangan, melainkan sebagai undangan untuk menciptakan solusi.

Setelah sebuah peluang diidentifikasi dan sebuah ide bisnis lahir, keputusan fundamental berikutnya yang harus diambil adalah memilih "kendaraan" atau bentuk hukum yang tepat untuk menjalankan usaha tersebut. Pilihan bentuk kepemilikan bisnis, apakah itu perusahaan perseorangan yang sederhana, perseroan terbatas (PT) yang lebih kompleks, atau koperasi yang berbasis keanggotaan, bukanlah sekadar formalitas administratif. Keputusan ini memiliki implikasi yang sangat mendalam terhadap tanggung jawab hukum pemilik, kemampuan untuk mendapatkan pendanaan, kewajiban pajak, dan fleksibilitas operasional di masa depan. Memilih bentuk kepemilikan yang salah ibarat mencoba membangun gedung pencakar langit di atas fondasi rumah sederhana.

Langkah selanjutnya dalam perjalanan kewirausahaan adalah menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sebuah dokumen yang koheren dan

meyakinkan, yaitu rencana bisnis atau *business plan*. Rencana bisnis adalah peta jalan yang menguraikan secara rinci apa tujuan sebuah usaha, bagaimana cara mencapainya, dan mengapa usaha tersebut layak untuk dijalankan. Ia adalah alat komunikasi yang vital untuk meyakinkan investor, merekrut talenta kunci, dan memandu pengambilan keputusan internal. Tanpa rencana yang solid, sebuah ide bisnis yang brilian pun berisiko tersesat dalam labirin eksekusi yang kompleks.

Bab ini akan membawa Anda menyelami tiga pilar utama dalam memulai sebuah perjalanan bisnis. Kita akan mulai dengan membedah DNA seorang wirausahawan, mengeksplorasi karakteristik yang membedakan mereka, dan memahami bagaimana inovasi dan kreativitas menjadi bahan bakar bagi mesin kewirausahaan. Selanjutnya, kita akan mengkaji berbagai pilihan "kendaraan" bisnis, menganalisis kelebihan dan kekurangan dari setiap bentuk kepemilikan agar Anda dapat membuat pilihan yang tepat. Terakhir, kita akan membekali Anda dengan pengetahuan untuk membangun "peta jalan" yang andal, dengan menguraikan komponen-komponen esensial dari sebuah rencana bisnis yang efektif, termasuk analisis strategis dan proyeksi keuangan.

5.1 Karakteristik dan Jiwa Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah proses dinamis dalam menciptakan kekayaan tambahan, yang dilakukan oleh individu yang menanggung risiko utama dalam hal ekuitas, waktu, dan atau komitmen karier untuk menyediakan nilai bagi suatu produk atau jasa (Holovin, 2025). Proses ini lebih dari sekadar tindakan teknis mendirikan perusahaan, ia berakar pada serangkaian karakteristik psikologis dan perilaku yang sering disebut sebagai "jiwa kewirausahaan". Jiwa ini mencakup kombinasi unik dari visi, semangat, ketekunan, dan kemauan untuk menantang kemapanan. Memahami

karakteristik ini penting bukan hanya untuk mereka yang ingin menjadi wirausahawan, tetapi juga bagi para manajer di organisasi besar yang ingin menumbuhkan budaya inovasi.

Salah satu ciri paling menonjol dari wirausahawan adalah toleransi mereka terhadap ambiguitas dan risiko. Dunia bisnis baru penuh dengan ketidakpastian, mulai dari reaksi pasar hingga tindakan pesaing. Sementara banyak orang merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian, wirausahawan justru melihatnya sebagai ladang peluang. Mereka memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dengan informasi yang tidak lengkap dan bersedia mengambil risiko yang diperhitungkan (*calculated risks*), di mana potensi imbalan sepadan dengan potensi kerugian (Sinnaiah et al., 2023). Ini berbeda dengan perjudian; wirausahawan yang efektif secara aktif berusaha untuk memitigasi risiko sebanyak mungkin melalui perencanaan dan riset yang cermat.

Motivasi yang mendorong wirausahawan juga seringkali berbeda dari karyawan pada umumnya. Meskipun potensi keuntungan finansial tentu menjadi faktor, banyak studi menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran yang lebih besar. Ini termasuk kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), keinginan untuk menjadi bos bagi diri sendiri (otonomi), dan hasrat untuk mewujudkan visi pribadi (Agustian et al., 2023). Dorongan internal yang kuat inilah yang memberikan mereka energi dan ketekunan untuk melewati masa-masa sulit yang tak terhindarkan dalam membangun sebuah usaha.

Kreativitas dan inovasi adalah jantung dari kewirausahaan. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan orisinal, sementara inovasi adalah proses mengimplementasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi produk, layanan, atau proses bisnis yang sukses. Ekonom Joseph Schumpeter menyebut wirausahawan sebagai agen "penghancuran kreatif" (*creative*

destruction), yang secara konstan menghancurkan tatanan ekonomi lama dengan memperkenalkan cara-cara baru yang lebih baik (Deep, 2023). Dalam lanskap bisnis yang kompetitif saat ini, kemampuan untuk berinovasi secara berkelanjutan bukan lagi sekadar keunggulan, melainkan sebuah keharusan untuk bertahan hidup.

Proses kewirausahaan dimulai dengan identifikasi peluang. Berlawanan dengan mitos populer tentang "momen Eureka" yang tiba-tiba, identifikasi peluang yang efektif seringkali merupakan hasil dari proses yang sistematis. Wirausahawan yang waspada (*entrepreneurial alertness*) secara aktif memindai lingkungan untuk mencari perubahan, tren, masalah, atau kesenjangan di pasar yang dapat dimanfaatkan. Mereka seringkali memiliki pengetahuan mendalam tentang industri tertentu, yang memungkinkan mereka untuk melihat "lubang" yang tidak dilihat oleh orang lain. Proses ini melibatkan observasi yang tajam, jaringan yang luas, dan kemampuan untuk menghubungkan titik-titik yang tampaknya tidak berhubungan.

Jiwa kewirausahaan juga ditandai oleh orientasi yang kuat pada tindakan (*action-oriented*). Wirausahawan cenderung tidak terjebak dalam kelumpuhan analisis (*analysis paralysis*). Mereka memahami pentingnya perencanaan, tetapi mereka juga menyadari bahwa tidak ada rencana yang sempurna. Mereka menganut pendekatan "belajar sambil melakukan" (*learning by doing*), meluncurkan versi awal produk (*Minimum Viable Product - MVP*), mengumpulkan umpan balik dari pasar, dan melakukan iterasi dengan cepat. Sikap proaktif dan kemauan untuk bereksperimen inilah yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dan menemukan model bisnis yang berhasil.

Terakhir, ketahanan atau resiliensi (*resilience*) adalah sifat yang mutlak diperlukan. Jalan kewirausahaan penuh dengan kemunduran, penolakan, dan kegagalan. Wirausahawan yang sukses bukanlah mereka yang tidak pernah gagal, melainkan mereka yang mampu bangkit kembali dari kegagalan, belajar

dari kesalahan mereka, dan terus maju dengan semangat yang diperbarui. Kegagalan tidak dilihat sebagai akhir dari dunia, melainkan sebagai sebuah pelajaran berharga dalam perjalanan menuju kesuksesan.

Analogi: Jiwa kewirausahaan dapat diibaratkan seperti jiwa seorang penjelajah di abad ke-15. Penjelajah ini tidak hanya bermimpi tentang dunia baru (visi), tetapi ia juga memiliki keberanian untuk berlayar ke lautan yang tidak diketahui (pengambilan risiko). Ia tidak berlayar secara buta, melainkan mempersiapkan kapal, mempelajari peta yang ada, dan mengamati bintang (riset dan identifikasi peluang). Selama perjalanan, ia pasti akan menghadapi badai dan masalah tak terduga (kegagalan dan kemunduran). Penjelajah yang sukses adalah ia yang mampu memperbaiki kapalnya di tengah laut, menyesuaikan rutenya, dan tidak pernah kehilangan keyakinan akan tujuannya (resiliensi dan ketekunan), hingga akhirnya ia menemukan daratan baru (menciptakan nilai).

5.1.1 Profil dan Motivasi Wirausahawan Sukses

Profil seorang wirausahawan sukses sangat beragam, namun beberapa karakteristik umum seringkali muncul. Salah satunya adalah lokus kendali internal (*internal locus of control*), yaitu keyakinan bahwa mereka dapat mengendalikan nasib mereka sendiri melalui usaha dan keputusan mereka, bukan karena faktor eksternal seperti keberuntungan. Keyakinan ini mendorong mereka untuk bersikap proaktif dan bertanggung jawab atas hasil yang mereka capai (Agustian et al., 2023). Selain itu, mereka memiliki tingkat energi yang tinggi dan kapasitas kerja yang luar biasa, didorong oleh hasrat (*passion*) terhadap apa yang mereka lakukan.

Motivasi utama seringkali bersifat intrinsik. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), seperti yang diteorikan oleh David McClelland, adalah dorongan kuat untuk unggul, mengatasi tantangan, dan

mencapai standar keunggulan yang tinggi. Otonomi, atau keinginan untuk mandiri dan tidak bekerja di bawah arahan orang lain, juga merupakan motivator yang sangat kuat. Wirausahawan seringkali merasa terkekang dalam struktur perusahaan yang besar dan birokratis (Sinnaiah et al., 2023). Visi untuk menciptakan sesuatu yang baru, meninggalkan warisan, atau memecahkan masalah sosial juga menjadi bahan bakar emosional yang membuat mereka terus bergerak maju.

5.1.2 Inovasi dan Kreativitas sebagai Kunci Bisnis

Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru, sementara inovasi adalah penerapan ide-ide tersebut secara praktis untuk menciptakan nilai. Dalam bisnis, inovasi dapat terjadi dalam berbagai bentuk, tidak hanya terbatas pada produk baru. Inovasi proses, misalnya, melibatkan penemuan cara baru yang lebih efisien untuk memproduksi atau mendistribusikan barang. Inovasi model bisnis melibatkan perubahan fundamental dalam cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, seperti model berlangganan Netflix yang menggantikan model penjualan DVD (Deep, 2023).

Kreativitas dapat dipupuk melalui berbagai teknik, seperti curah pendapat (*brainstorming*), pemetaan pikiran (*mind mapping*), dan berpikir lateral. Namun, untuk berubah menjadi inovasi, sebuah ide kreatif haruslah layak secara teknis, dapat diterima oleh pasar, dan menguntungkan secara ekonomi. Proses inovasi seringkali bersifat iteratif, melibatkan pembuatan prototipe, pengujian pasar, dan penyempurnaan berkelanjutan berdasarkan umpan balik. Kemampuan untuk mengelola proses inovasi ini secara sistematis adalah apa yang membedakan perusahaan yang berkelanjutan dari perusahaan yang hanya beruntung sesaat (Jeyaprabha et al., 2025).

5.1.3 Proses Identifikasi Peluang Usaha

Identifikasi peluang adalah titik awal dari setiap usaha baru. Peluang berbeda dari sekadar ide; sebuah peluang adalah ide bisnis yang memiliki kualitas untuk menjadi menarik, tahan lama, tepat waktu, dan berlabuh pada sebuah produk atau layanan yang menciptakan nilai bagi penggunanya. Salah satu pendekatan untuk identifikasi peluang adalah dengan mengamati tren. Wirausahawan dapat menganalisis tren ekonomi, sosial (seperti pergeseran gaya hidup), teknologi, dan politik untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan (Wang, 2025).

Pendekatan lain adalah dengan fokus pada pemecahan masalah. Banyak perusahaan sukses lahir dari upaya wirausahawan untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi secara pribadi. Dengan mengidentifikasi "titik sakit" (*pain points*) dalam pengalaman konsumen, wirausahawan dapat merancang solusi yang lebih baik. Pendekatan ketiga adalah menemukan celah di pasar (*gap in the marketplace*). Ini terjadi ketika ada sekelompok pelanggan tertentu yang kebutuhannya tidak dilayani secara memadai oleh perusahaan yang sudah ada. Apapun pendekatannya, proses ini memerlukan riset pasar yang cermat untuk memvalidasi bahwa peluang tersebut benar-benar ada dan cukup besar untuk dibangun menjadi sebuah bisnis yang layak (Xiao, 2024).

5.2 Bentuk-Bentuk Kepemilikan Bisnis

Memilih struktur hukum yang tepat untuk sebuah bisnis adalah salah satu keputusan fondasional yang paling penting bagi seorang wirausahawan. Pilihan ini akan memiliki konsekuensi jangka panjang terhadap berbagai aspek, termasuk seberapa besar pajak yang harus dibayar, tingkat tanggung jawab pribadi pemilik atas utang bisnis, serta kemampuan untuk mengumpulkan modal dan mentransfer kepemilikan. Setiap bentuk kepemilikan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dan

pilihan yang ideal bergantung pada faktor-faktor seperti ukuran dan sifat bisnis, jumlah pemilik, serta rencana pertumbuhan di masa depan. Tidak ada satu pun struktur yang sempurna untuk semua jenis usaha.

Bentuk yang paling sederhana dan paling umum, terutama untuk bisnis rintisan, adalah perusahaan perseorangan (*sole proprietorship*). Dalam struktur ini, bisnis dimiliki dan dijalankan oleh satu orang, dan tidak ada pemisahan hukum antara pemilik dan bisnisnya. Keuntungan utamanya adalah kemudahan dan biaya pendirian yang rendah, serta kontrol penuh di tangan pemilik. Namun, kelemahan terbesarnya adalah adanya tanggung jawab tak terbatas (*unlimited liability*). Ini berarti bahwa jika bisnis memiliki utang atau dituntut, aset pribadi pemilik (seperti rumah atau mobil) dapat digunakan untuk melunasi kewajiban tersebut (Jerab, 2023).

Ketika dua orang atau lebih memutuskan untuk menjalankan bisnis bersama, mereka dapat membentuk persekutuan atau firma. Mirip dengan perusahaan perseorangan, firma relatif mudah untuk didirikan dan memungkinkan para mitra untuk menggabungkan sumber daya finansial dan keahlian mereka. Namun, sebagian besar bentuk persekutuan juga memiliki tanggung jawab tak terbatas, di mana setiap mitra dapat bertanggung jawab penuh atas seluruh utang bisnis, terlepas dari siapa yang menyebabkannya. Potensi konflik antar mitra juga merupakan risiko yang signifikan yang harus dikelola melalui perjanjian kemitraan yang jelas.

Untuk mengatasi masalah tanggung jawab tak terbatas, bentuk kepemilikan yang paling populer untuk bisnis yang lebih besar adalah Perseroan Terbatas (PT) atau *corporation*. PT adalah sebuah badan hukum yang terpisah dari para pemiliknya (pemegang saham). Keuntungan utamanya adalah adanya tanggung jawab terbatas (*limited liability*), yang berarti bahwa pemilik hanya berisiko kehilangan uang yang mereka investasikan di perusahaan; aset pribadi mereka terlindungi. PT juga memiliki "kehidupan

abadi" yang tidak terikat pada pemiliknya dan lebih mudah untuk mentransfer kepemilikan (dengan menjual saham) dan mengumpulkan modal (Malenko, 2023). Namun, pendirian PT lebih kompleks dan mahal, serta tunduk pada lebih banyak regulasi dan potensi pajak berganda.

Model kepemilikan lain yang memiliki filosofi yang berbeda adalah koperasi. Koperasi adalah sebuah bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh dan untuk para anggotanya. Tujuannya bukan untuk memaksimalkan keuntungan bagi investor eksternal, melainkan untuk memberikan manfaat dan layanan terbaik bagi para anggotanya, yang bisa jadi adalah produsen, konsumen, atau pekerjanya. Koperasi beroperasi secara demokratis, biasanya dengan prinsip "satu anggota, satu suara". Model ini sangat menekankan pada nilai-nilai kebersamaan dan pelayanan kepada komunitas (Santolamazza, 2025).

Model bisnis waralaba (*franchise*) merupakan cara unik untuk berekspansi yang menggabungkan elemen-elemen dari bisnis mandiri dan bisnis jaringan besar. Dalam model ini, seorang wirausahawan (*franchisee*) membeli hak untuk menggunakan nama, merek dagang, dan sistem bisnis dari perusahaan yang lebih besar (*franchisor*). *Franchisee* mendapatkan keuntungan dari merek yang sudah dikenal dan dukungan operasional, sementara *franchisor* dapat berekspansi dengan cepat menggunakan modal dari para *franchisee*. Namun, *franchisee* harus membayar biaya waralaba dan royalti serta harus mematuhi aturan ketat yang ditetapkan oleh *franchisor*.

Setiap calon wirausahawan harus secara cermat mempertimbangkan implikasi dari setiap bentuk kepemilikan ini. Konsultasi dengan profesional hukum dan akuntansi seringkali merupakan langkah yang bijaksana sebelum membuat keputusan akhir. Pilihan yang tepat pada tahap awal dapat memberikan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan menghindari masalah hukum dan keuangan yang rumit di kemudian hari.

Analogi: Memilih bentuk kepemilikan bisnis dapat diibaratkan seperti memilih jenis kendaraan untuk sebuah perjalanan panjang. Perusahaan perseorangan adalah seperti mengendarai sepeda motor: cepat untuk dimulai, sangat lincah, dan Anda memiliki kendali penuh. Namun, Anda sangat terpapar pada cuaca buruk (tanggung jawab tak terbatas) dan sulit untuk membawa banyak penumpang atau barang (mengumpulkan modal). Firma adalah seperti mobil keluarga: Anda bisa berbagi biaya dan tugas mengemudi dengan orang lain (mitra), tetapi jika terjadi kecelakaan, semua orang di dalam mobil bisa terkena dampaknya. Perseroan Terbatas (PT) adalah seperti bus pariwisata: lebih sulit dan mahal untuk didapatkan, memerlukan sopir profesional (manajemen), dan harus mengikuti banyak aturan lalu lintas (regulasi). Namun, penumpangnya (pemegang saham) terlindungi dengan aman di dalam, dan bus tersebut dapat membawa banyak orang serta menempuh jarak yang sangat jauh (pertumbuhan dan skala).

5.2.1 Perusahaan Perseorangan dan Firma

Perusahaan perseorangan adalah bentuk bisnis yang paling dasar, di mana tidak ada pemisahan hukum antara bisnis dan pemiliknya. Semua keuntungan dan kerugian menjadi milik dan tanggung jawab pemilik secara pribadi. Keuntungan utamanya adalah kesederhanaan. Proses pendiriannya cepat, biayanya minimal, dan persyaratan pelaporannya lebih sedikit dibandingkan bentuk lain. Pemilik memiliki kontrol penuh atas semua keputusan. Namun, kelemahan fatalnya adalah tanggung jawab tak terbatas, yang berarti aset pribadi pemilik berisiko. Selain itu, kemampuan untuk mengumpulkan modal sangat terbatas pada tabungan pribadi pemilik atau pinjaman pribadi (Jerab, 2023).

Firma (atau persekutuan) adalah asosiasi dari dua orang atau lebih yang bertindak sebagai pemilik bersama dari sebuah bisnis untuk mendapatkan

keuntungan. Seperti perusahaan perseorangan, firma relatif mudah didirikan dan memungkinkan para mitra untuk menggabungkan modal, bakat, dan jaringan mereka. Namun, firma umum (*general partnership*) juga memiliki tanggung jawab tak terbatas, dan bahkan lebih berisiko karena setiap mitra bertanggung jawab atas tindakan mitra lainnya dalam menjalankan bisnis. Untuk mengatasi ini, ada bentuk persekutuan komanditer (CV), di mana terdapat mitra aktif (yang memiliki tanggung jawab tak terbatas) dan mitra pasif/komanditer (yang memiliki tanggung jawab terbatas sebesar investasinya) (Holovin, 2025).

5.2.2 Perseroan Terbatas (PT) dan Koperasi

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan hukum (*legal entity*) yang terpisah dari para pemiliknya, yang disebut pemegang saham. Karakteristik utamanya adalah tanggung jawab terbatas, di mana kewajiban pemegang saham atas utang perusahaan terbatas pada jumlah investasi mereka. Pemisahan ini melindungi aset pribadi mereka. PT juga memiliki umur yang tidak terbatas dan kepemilikan dapat dengan mudah ditransfer melalui penjualan saham, yang memfasilitasi pengumpulan modal dalam jumlah besar (Malenko, 2023). Namun, proses pendirian PT lebih rumit dan mahal, memerlukan akta notaris dan persetujuan pemerintah. PT juga menghadapi potensi pajak berganda, di mana laba perusahaan dikenai pajak, dan dividen yang dibagikan kepada pemegang saham dikenai pajak lagi sebagai pendapatan pribadi.

Koperasi adalah badan usaha yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis oleh para anggotanya. Tujuan utamanya bukan maksimalisasi laba, melainkan pemenuhan kebutuhan dan aspirasi ekonomi bersama para anggotanya. Koperasi bisa berbentuk koperasi konsumen, koperasi produsen, atau koperasi kredit. Prinsip dasarnya adalah keanggotaan yang sukarela dan terbuka, pengendalian oleh anggota secara demokratis, dan partisipasi

ekonomi anggota. Keuntungan yang diperoleh (disebut Sisa Hasil Usaha atau SHU) dibagikan kembali kepada anggota sebanding dengan transaksi mereka dengan koperasi (Santolamazza, 2025).

5.2.3 Model Bisnis Franchise (Waralaba)

Waralaba adalah sistem bisnis di mana seorang wirausahawan (*franchisee*) membayar biaya awal dan royalti berkelanjutan kepada perusahaan yang lebih besar (*franchisor*) untuk mendapatkan hak menggunakan merek dagang, sistem operasi, produk, dan dukungan pemasaran *franchisor*. Bagi *franchisee*, keuntungan utamanya adalah memulai bisnis dengan model yang sudah terbukti, merek yang sudah dikenal, dan mendapatkan pelatihan serta dukungan yang berkelanjutan. Hal ini secara signifikan mengurangi risiko kegagalan dibandingkan memulai bisnis dari nol (Haider & Tehseen, 2022).

Bagi *franchisor*, waralaba adalah strategi ekspansi yang cepat dengan kebutuhan modal yang relatif rendah, karena sebagian besar investasi ditanggung oleh *franchisee*. Namun, tantangannya adalah menjaga konsistensi kualitas di seluruh jaringan waralaba yang luas. *Franchisee*, di sisi lain, seringkali memiliki otonomi yang terbatas dalam menjalankan bisnisnya karena harus mematuhi standar dan prosedur yang ketat dari *franchisor*. Mereka juga harus terus-menerus berbagi sebagian dari pendapatan mereka dalam bentuk royalti (Jeyaprabha et al., 2025).

5.3 Perencanaan Bisnis (Business Plan)

Sebuah ide bisnis, sehebat apapun itu, akan tetap menjadi angan-angan tanpa adanya rencana eksekusi yang jelas. Rencana bisnis, atau *business plan*, adalah dokumen tertulis yang merinci sifat dari sebuah bisnis dan menguraikan strategi langkah demi langkah untuk meluncurkan dan mengelolanya. Ini adalah peta jalan yang sangat penting yang mengubah visi wirausaha menjadi kenyataan yang dapat diukur. Rencana bisnis melayani dua

tujuan utama. Secara internal, ia membantu tim pendiri untuk memfokuskan ide-ide mereka, mengidentifikasi potensi masalah, dan menetapkan tujuan yang jelas. Secara eksternal, ia adalah alat komunikasi yang krusial untuk menarik investor, mendapatkan pinjaman dari bank, dan meyakinkan mitra strategis.

Rencana bisnis yang baik harus komprehensif, mencakup semua aspek kunci dari usaha yang diusulkan. Ini biasanya dimulai dengan ringkasan eksekutif (*executive summary*), yang merupakan intisari dari keseluruhan rencana dan seringkali menjadi bagian yang paling penting karena merupakan hal pertama yang dibaca oleh investor. Bagian selanjutnya biasanya adalah deskripsi perusahaan, yang menjelaskan visi, misi, bentuk hukum, dan sejarah singkat perusahaan. Analisis pasar dan industri menjadi komponen vital berikutnya, di mana wirausahawan harus menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang target pasar, ukuran pasar, tren industri, dan lanskap persaingan (Haider & Tehseen, 2022).

Salah satu alat analisis yang paling sering digunakan pada tahap ini adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Kekuatan dan Kelemahan adalah faktor internal yang berada dalam kendali perusahaan, seperti reputasi merek, teknologi yang dimiliki, atau keahlian tim. Peluang dan Ancaman adalah faktor eksternal yang berasal dari lingkungan, seperti tren pasar, tindakan pesaing, atau perubahan regulasi (menghubungkan kembali ke analisis PESTEL di Bab 2). Analisis SWOT yang jujur membantu wirausahawan untuk merumuskan strategi yang memanfaatkan kekuatannya untuk menangkap peluang, sambil meminimalkan dampak dari kelemahannya dan bertahan dari ancaman (Sinnaiah et al., 2023).

Bagian inti dari rencana bisnis adalah rencana operasi dan pemasaran. Rencana operasi menjelaskan bagaimana produk akan dibuat atau layanan akan diberikan, termasuk detail tentang lokasi, fasilitas, pemasok, dan proses produksi. Rencana pemasaran menguraikan strategi untuk menjangkau pelanggan, termasuk strategi produk, penetapan harga, distribusi, dan promosi (Bauran Pemasaran). Rencana ini harus didasarkan pada riset pasar yang solid dan menunjukkan bagaimana bisnis akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Proyeksi keuangan adalah bagian di mana "karet bertemu dengan jalan". Bagian ini menerjemahkan semua rencana strategis, pemasaran, dan operasional ke dalam bahasa angka. Proyeksi ini biasanya mencakup laporan laba rugi, laporan arus kas, dan neraca untuk tiga hingga lima tahun ke depan. Wirausahawan harus dapat membuat asumsi yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mendukung angka-angka ini. Proyeksi keuangan menunjukkan kepada calon investor potensi profitabilitas usaha dan seberapa banyak pendanaan yang dibutuhkan untuk mencapai titik impas (*break-even point*) dan tumbuh (Jeyaprabha et al., 2025).

Akhirnya, rencana bisnis yang matang juga harus mempertimbangkan keberlanjutan jangka panjang dan strategi *exit*. Keberlanjutan usaha melibatkan perencanaan untuk pertumbuhan di masa depan, pengembangan produk baru, dan adaptasi terhadap perubahan pasar. Strategi *exit* adalah rencana wirausahawan tentang bagaimana mereka pada akhirnya akan keluar dari bisnis dan merealisasikan keuntungan atas investasi mereka. Opsi *exit* bisa berupa penjualan perusahaan kepada perusahaan lain, penawaran saham perdana kepada publik (IPO), atau suksesi manajemen kepada generasi berikutnya. Memikirkan strategi *exit* sejak awal menunjukkan kepada investor bahwa wirausahawan memiliki pandangan jangka panjang dan memahami siklus hidup investasi secara penuh.

Analogi: Menulis rencana bisnis dapat diibaratkan seperti seorang arsitek yang merancang sebuah bangunan. Ringkasan eksekutif adalah maket atau render 3D yang memberikan gambaran keseluruhan yang menarik. Analisis pasar adalah seperti survei lokasi, memahami kondisi tanah, akses jalan, dan lingkungan sekitar. Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap bahan bangunan yang tersedia (kekuatan/kelemahan) dan potensi cuaca atau gempa (peluang/ancaman). Rencana operasi dan pemasaran adalah denah lantai dan desain fasad yang detail, menunjukkan bagaimana setiap ruangan akan berfungsi dan bagaimana bangunan akan terlihat menarik. Proyeksi keuangan adalah Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang merinci semua biaya konstruksi dan potensi pendapatan sewa di masa depan. Tanpa rancangan yang komprehensif ini, mencoba membangun sebuah gedung (bisnis) hanya akan menghasilkan struktur yang lemah dan berisiko runtuh.

5.3.1 Analisis SWOT dalam Perencanaan Usaha

Analisis SWOT adalah kerangka kerja strategis yang digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif suatu perusahaan. *Strengths* (Kekuatan) adalah atribut internal positif yang mendukung keberhasilan, seperti paten, merek yang kuat, atau tim manajemen yang berpengalaman. *Weaknesses* (Kelemahan) adalah atribut internal negatif yang menghambat kinerja, seperti kurangnya modal, teknologi yang usang, atau jaringan distribusi yang lemah. Kekuatan dan kelemahan bersifat relatif terhadap pesaing dan dapat dikendalikan oleh perusahaan (Sinnaiah et al., 2023).

Opportunities (Peluang) adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk keuntungannya, seperti pasar yang sedang tumbuh, perubahan peraturan yang menguntungkan, atau kelemahan pesaing. *Threats* (Ancaman) adalah faktor eksternal yang dapat membahayakan bisnis, seperti munculnya pesaing baru, perubahan negatif dalam selera konsumen, atau

resesi ekonomi. Peluang dan ancaman berada di luar kendali langsung perusahaan. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk merumuskan strategi yang efektif, yaitu dengan mencocokkan kekuatan perusahaan dengan peluang pasar, mengubah atau memperbaiki kelemahan, dan menetralkan ancaman (Deep, 2023).

5.3.2 Proyeksi Operasional dan Keuangan

Proyeksi operasional menguraikan bagaimana bisnis akan berjalan dari hari ke hari. Ini mencakup seluruh rantai nilai, mulai dari pengadaan bahan baku dari pemasok, proses produksi atau penyediaan layanan, hingga pengiriman produk akhir ke pelanggan. Bagian ini harus merinci kebutuhan akan fasilitas (kantor, pabrik), teknologi, dan sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bahwa wirausahawan telah memikirkan secara matang logistik untuk menjalankan bisnis secara efisien dan dapat diskalakan (Holovin, 2025).

Proyeksi keuangan menerjemahkan rencana operasional dan pemasaran ke dalam angka. Dokumen inti yang harus ada adalah Proyeksi Laba Rugi (menunjukkan pendapatan, biaya, dan laba selama periode waktu tertentu), Proyeksi Arus Kas (melacak pergerakan uang masuk dan keluar, sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka pendek), dan Proyeksi Neraca (gambaran aset, kewajiban, dan ekuitas pada satu titik waktu). Proyeksi ini harus didasarkan pada asumsi yang jelas dan beralasan mengenai volume penjualan, harga, dan biaya. Analisis titik impas (*break-even analysis*), yang menghitung berapa banyak penjualan yang dibutuhkan untuk menutupi semua biaya, juga merupakan komponen penting (Jeyaprabha et al., 2025).

5.3.3 Strategi Exit dan Keberlanjutan Usaha

Keberlanjutan usaha merujuk pada kemampuan bisnis untuk beroperasi secara menguntungkan dalam jangka panjang. Rencana bisnis

harus menunjukkan bagaimana perusahaan akan beradaptasi dengan perubahan pasar, terus berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Ini mungkin melibatkan rencana untuk pengembangan produk generasi berikutnya, ekspansi ke pasar geografis baru, atau diversifikasi lini produk (Xiao, 2024).

Strategi *exit* adalah rencana kontingensi tentang bagaimana pemilik dan investor pada akhirnya akan menarik diri dari bisnis dan mencairkan investasi mereka. Memiliki strategi *exit* yang jelas sejak awal sangat penting untuk menarik modal ventura, karena investor ini perlu melihat jalan yang jelas untuk mendapatkan pengembalian investasi mereka. Opsi *exit* yang umum meliputi Akuisisi, di mana perusahaan dijual kepada perusahaan lain yang lebih besar. Opsi lainnya adalah Penawaran Saham Perdana (IPO), di mana perusahaan "go public" dan menjual sahamnya di pasar modal. Opsi lain bisa berupa *Management Buyout* (MBO), di mana tim manajemen yang ada membeli perusahaan dari pemiliknya, atau sekadar menjalankan bisnis sebagai "gaya hidup" yang menghasilkan pendapatan stabil bagi pemilik tanpa rencana untuk menjualnya (Wang, 2025).

Rangkuman Bab

1. Kewirausahaan adalah proses menciptakan nilai dengan mengidentifikasi peluang dan memobilisasi sumber daya, yang didorong oleh jiwa kewirausahaan yang mencakup toleransi risiko, motivasi intrinsik, dan ketekunan.
2. Inovasi (implementasi ide-ide kreatif) dan kreativitas (penciptaan ide-ide baru) merupakan inti dari kewirausahaan, yang memungkinkan terciptanya keunggulan kompetitif.

3. Proses identifikasi peluang usaha yang efektif melibatkan pemindaian tren secara sistematis, pemecahan masalah yang ada, dan penemuan celah di pasar.
4. Bentuk kepemilikan bisnis yang umum meliputi Perusahaan Perseorangan (kontrol penuh, tanggung jawab tak terbatas), Firma (kemitraan, tanggung jawab tak terbatas), dan Perseroan Terbatas (badan hukum terpisah, tanggung jawab terbatas).
5. Koperasi adalah model bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh anggotanya, sedangkan Waralaba adalah sistem di mana *franchisee* menggunakan model bisnis yang sudah terbukti dari *franchisor*.
6. Rencana Bisnis (*Business Plan*) adalah dokumen strategis yang menguraikan tujuan bisnis dan cara mencapainya, berfungsi sebagai peta jalan internal dan alat komunikasi eksternal.
7. Komponen kunci dari rencana bisnis meliputi analisis pasar (termasuk analisis SWOT), rencana operasi dan pemasaran, serta proyeksi keuangan yang realistis.
8. Analisis SWOT membantu merumuskan strategi dengan mengevaluasi Kekuatan dan Kelemahan (internal) serta Peluang dan Ancaman (eksternal).
9. Perencanaan jangka panjang harus mencakup strategi untuk keberlanjutan usaha dan strategi *exit* yang jelas bagi pemilik dan investor.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan antara "ide" dan "peluang" dalam konteks kewirausahaan. Uraikan tiga metode yang dapat digunakan seorang calon wirausahawan untuk mengidentifikasi peluang bisnis.

2. Bandingkan dan kontraskan bentuk kepemilikan Perseroan Terbatas (PT) dengan Perusahaan Perseorangan. Mengapa seorang wirausahawan yang berencana untuk mengembangkan bisnisnya secara besar-besaran dan mencari investasi eksternal lebih mungkin memilih bentuk PT?
3. Apa tujuan utama dari penyusunan rencana bisnis? Jelaskan setidaknya tiga komponen utama yang harus ada dalam sebuah rencana bisnis yang komprehensif.
4. Definisikan inovasi dan berikan contoh dari tiga jenis inovasi yang berbeda (misalnya, inovasi produk, proses, dan model bisnis) dari perusahaan yang Anda kenal.
5. Andaikan Anda adalah seorang wirausahawan yang ingin memulai sebuah kafe. Lakukan analisis SWOT sederhana untuk usaha tersebut. Identifikasi masing-masing dua poin untuk Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman.

Soal Pilihan Ganda

1. Keyakinan seseorang bahwa ia dapat mengendalikan nasibnya sendiri melalui usahanya merupakan contoh dari...
 - A. Toleransi terhadap ambiguitas
 - B. Kebutuhan akan afiliasi
 - C. Lokus kendali internal (*Internal locus of control*) -V-
 - D. Lokus kendali eksternal
2. Bentuk kepemilikan bisnis yang dimiliki oleh satu orang dan tidak memiliki pemisahan hukum antara pemilik dan bisnisnya adalah...
 - A. Perseroan Terbatas (PT)
 - B. Persekutuan Komanditer (CV)
 - C. Firma
 - D. Perusahaan Perseorangan -V-

3. Dalam analisis SWOT, perubahan tren gaya hidup konsumen yang positif bagi bisnis Anda akan diklasifikasikan sebagai...
 - A. Strength (Kekuatan)
 - B. Weakness (Kelemahan)
 - C. Opportunity (Peluang) -V-
 - D. Threat (Ancaman)
4. Dokumen keuangan dalam rencana bisnis yang melacak pergerakan uang masuk dan keluar dari perusahaan selama periode tertentu adalah...
 - A. Laporan Laba Rugi
 - B. Neraca
 - C. Laporan Arus Kas -V-
 - D. Analisis Titik Impas
5. Sistem di mana seorang wirausahawan membeli hak untuk menggunakan merek dan sistem bisnis dari perusahaan yang lebih besar disebut...
 - A. Lisensi
 - B. Koperasi
 - C. Waralaba (*Franchise*) -V-
 - D. Akuisisi
6. Keuntungan utama dari bentuk kepemilikan Perseroan Terbatas (PT) adalah...
 - A. Kemudahan pendirian
 - B. Persyaratan pelaporan yang minimal
 - C. Tanggung jawab terbatas (*Limited liability*) -V-
 - D. Tidak ada pajak berganda
7. Ekonom yang mempopulerkan konsep "penghancuran kreatif" (*creative destruction*) yang dilakukan oleh wirausahawan adalah...
 - A. Adam Smith
 - B. John Maynard Keynes

- C. Milton Friedman
 - D. Joseph Schumpeter -V-
8. Rencana seorang pemilik bisnis untuk pada akhirnya menjual perusahaannya kepada investor atau perusahaan lain disebut...
- A. Strategi keberlanjutan
 - B. Strategi pertumbuhan
 - C. Strategi *exit* -V-
 - D. Strategi diversifikasi
9. Badan usaha yang dimiliki, dikendalikan, dan dioperasikan untuk kepentingan para anggotanya adalah...
- A. Firma
 - B. Perseroan Terbatas (PT)
 - C. Yayasan
 - D. Koperasi -V-
10. Bagian pertama dari rencana bisnis yang dibaca oleh investor dan berisi ringkasan dari keseluruhan rencana adalah...
- A. Deskripsi perusahaan
 - B. Analisis pasar
 - C. Ringkasan eksekutif (*Executive summary*) -V-
 - D. Proyeksi keuangan

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Identifikasi sebuah masalah atau "titik sakit" (*pain point*) yang sering Anda atau teman-teman Anda alami dalam kehidupan sehari-hari (misalnya, kesulitan mencari tempat parkir, sulitnya menemukan makanan sehat yang terjangkau, dll.). Kembangkan sebuah ide bisnis sederhana yang bertujuan untuk memecahkan masalah tersebut. Uraikan ide Anda dalam satu paragraf dan jelaskan nilai apa yang Anda tawarkan kepada pelanggan.

2. Anda dan dua orang teman berencana untuk memulai sebuah bisnis agensi desain grafis kecil. Diskusikan kelebihan dan kekurangan dari dua bentuk kepemilikan yang paling mungkin untuk usaha Anda: Firma vs. Perseroan Terbatas (PT). Bentuk mana yang akan Anda pilih dan mengapa? Berikan justifikasi yang jelas berdasarkan pertimbangan seperti tanggung jawab hukum, kebutuhan modal awal, dan rencana masa depan.

Glosarium Bab

1. **Business Plan (Rencana Bisnis):** Dokumen tertulis yang komprehensif yang menguraikan tujuan operasional dan finansial dari sebuah bisnis baru atau yang sudah ada.
2. **Franchise (Waralaba):** Suatu bentuk hubungan bisnis di mana pemilik (*franchisor*) dari suatu model bisnis memberikan lisensi kepada pihak lain (*franchisee*) untuk menggunakan merek, produk, dan sistem operasionalnya.
3. **Inovasi:** Proses mengimplementasikan ide atau penemuan baru menjadi barang atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan.
4. **Kewirausahaan:** Proses merancang, meluncurkan, dan menjalankan bisnis baru, yang seringkali pada awalnya merupakan usaha kecil.
5. **Koperasi:** Sebuah badan usaha otonom yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis oleh para anggotanya untuk memenuhi aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya mereka.
6. **Perseroan Terbatas (PT):** Sebuah bentuk badan usaha di mana kewajiban para pemiliknya (pemegang saham) terbatas pada modal yang mereka investasikan.
7. **Perusahaan Perseorangan:** Sebuah bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh satu individu, tanpa ada pemisahan hukum antara pemilik dan entitas bisnis.

8. **SWOT Analysis:** Kerangka kerja perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) suatu perusahaan.
9. **Tanggung Jawab Terbatas (*Limited Liability*):** Suatu kondisi di mana pemilik bisnis tidak bertanggung jawab secara pribadi atas utang atau kewajiban perusahaan.
10. **Tanggung Jawab Tak Terbatas (*Unlimited Liability*):** Suatu kondisi di mana pemilik bisnis bertanggung jawab secara pribadi atas semua utang dan kewajiban bisnisnya, yang dapat membahayakan aset pribadi mereka.
11. **Wirausahawan:** Seseorang yang menciptakan dan/atau menginvestasikan dalam satu atau lebih bisnis, dengan menanggung sebagian besar risiko dan menikmati sebagian besar imbalan.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11

- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and

Operations Management. *Scientific and Social Research*.
<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 6 FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan esensi dari perencanaan strategis serta menguraikan proses penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi yang efektif.
2. Membedakan antara perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek, serta menjelaskan keterkaitan di antara ketiganya.
3. Menggambarkan hierarki perencanaan, mulai dari level strategis, taktis, hingga operasional.
4. Menguraikan langkah-langkah sistematis dalam proses pengambilan keputusan manajerial yang rasional.
5. Menganalisis tantangan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan dalam kondisi berisiko dan ketidakpastian.
6. Mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai bias kognitif umum yang dapat mengganggu objektivitas dalam pengambilan keputusan.
7. Menerapkan berbagai alat bantu manajemen, seperti MBO, matriks BCG, dan KPI, dalam konteks perencanaan dan pengendalian.

Pendahuluan

Bayangkan dua orang penjelajah yang hendak menaklukkan puncak gunung yang belum pernah terjamah. Penjelajah pertama, dengan penuh semangat, langsung memulai pendakian, mengandalkan insting dan improvisasi di setiap langkahnya. Penjelajah kedua, sebelum melangkahkan

kaki, meluangkan waktu untuk mempelajari peta topografi, memprediksi cuaca, merencanakan rute pendakian, dan menentukan titik-titik perhentian untuk beristirahat. Penjelajah mana yang memiliki probabilitas lebih tinggi untuk mencapai puncak dengan selamat? Jawabannya sudah jelas. Dunia bisnis tidak jauh berbeda dengan pendakian gunung tersebut. Organisasi yang terjun ke dalam pasar yang kompetitif tanpa peta yang jelas dan tanpa proses pengambilan keputusan yang solid, pada dasarnya sedang berjudi dengan nasibnya.

Perencanaan adalah fungsi pertama dan paling fundamental dalam manajemen. Ia adalah proses intelektual untuk menetapkan tujuan dan menentukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan menjembatani kesenjangan antara di mana kita berada saat ini dan di mana kita ingin berada di masa depan. Tanpa perencanaan, sebuah organisasi akan bergerak tanpa arah, seperti kapal tanpa kemudi, terombang-ambing oleh arus pasar dan badai persaingan. Setiap keputusan dan tindakan menjadi reaktif dan terfragmentasi, bukan proaktif dan terkoordinasi. Perencanaan memberikan kerangka kerja yang menyatukan seluruh bagian organisasi untuk bergerak menuju tujuan bersama.

Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Perencanaan pada dasarnya adalah serangkaian keputusan, keputusan tentang tujuan apa yang harus dikejar, sumber daya apa yang akan dialokasikan, dan tindakan apa yang akan diambil. Di sisi lain, setiap keputusan manajerial yang signifikan harus didasarkan pada sebuah rencana. Keputusan untuk meluncurkan produk baru, misalnya, harus didukung oleh rencana pemasaran, rencana produksi, dan rencana keuangan yang matang. Kualitas dari perencanaan akan sangat menentukan kualitas dari keputusan yang dihasilkan, dan sebaliknya.

Bab ini akan membedah dua fungsi manajemen yang paling krusial ini. Kita akan memulai dengan menjelajahi dasar-dasar perencanaan strategis, yaitu proses menetapkan arah jangka panjang bagi organisasi melalui penetapan visi, misi, dan tujuan. Kita akan mengkaji bagaimana rencana-rencana besar ini kemudian diterjemahkan ke dalam rencana taktis dan operasional yang dapat dieksekusi dalam berbagai horizon waktu.

Selanjutnya, kita akan menyelami proses pengambilan keputusan manajerial. Kita akan menguraikan langkah-langkah ideal dalam membuat keputusan yang rasional, mulai dari mengidentifikasi masalah hingga memilih solusi terbaik. Namun, dunia nyata jarang sekali ideal. Oleh karena itu, kita juga akan membahas kompleksitas pengambilan keputusan dalam kondisi yang penuh risiko dan ketidakpastian. Yang lebih penting lagi, kita akan membuka "kotak hitam" pikiran manusia dan mengidentifikasi berbagai bias kognitif, atau jebakan mental, yang seringkali membuat para manajer yang paling cerdas sekalipun membuat keputusan yang keliru.

Terakhir, bab ini akan memperkenalkan Anda pada beberapa alat bantu manajemen yang telah teruji oleh waktu, yang dapat membantu manajer dalam merencanakan dan mengambil keputusan dengan lebih efektif. Mulai dari Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) hingga penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI), alat-alat ini menyediakan struktur dan data yang diperlukan untuk mengubah strategi menjadi hasil yang terukur. Menguasai materi dalam bab ini akan memberikan Anda fondasi yang kokoh, tidak hanya untuk merumuskan rencana yang brilian, tetapi juga untuk membuat keputusan yang bijaksana di sepanjang perjalanan manajerial Anda.

6.1 Dasar-Dasar Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk membentuk dan mempertahankan keselarasan yang strategis antara tujuan dan kapabilitas

organisasi dengan peluang pasar yang terus berubah. Ini bukan tentang memprediksi masa depan, melainkan tentang membuat keputusan-keputusan saat ini dengan mempertimbangkan dampak masa depannya. Perencanaan strategis menjawab pertanyaan-pertanyaan paling fundamental bagi sebuah organisasi, yaitu "Kita ini siapa?", "Kita ingin menjadi apa?", dan "Bagaimana cara kita sampai ke sana?". Proses ini menghasilkan serangkaian rencana jangka panjang yang berfungsi sebagai panduan untuk semua keputusan dan tindakan di seluruh tingkatan organisasi.

Inti dari perencanaan strategis adalah penetapan arah yang jelas. Arah ini diartikulasikan melalui tiga elemen kunci yang saling terkait, yaitu visi, misi, dan tujuan. Visi adalah pernyataan aspirasional tentang masa depan yang diinginkan oleh organisasi, sebuah gambaran yang menginspirasi tentang apa yang ingin dicapainya dalam jangka panjang. Misi, di sisi lain, lebih konkret. Pernyataan misi mendefinisikan bisnis inti organisasi, siapa pelanggannya, dan bagaimana ia menciptakan nilai. Tujuan adalah target spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang menerjemahkan misi menjadi sasaran-sasaran yang dapat ditindaklanjuti (Deep, 2023). Ketiga elemen ini harus selaras dan dikomunikasikan secara efektif ke seluruh organisasi untuk memastikan semua orang bergerak ke arah yang sama.

Perencanaan tidak terjadi dalam satu horizon waktu saja. Perusahaan harus mengembangkan rencana untuk jangka panjang, menengah, dan pendek, yang semuanya harus terintegrasi. Perencanaan jangka panjang biasanya mencakup periode lebih dari lima tahun dan berfokus pada isu-isu strategis seperti pengembangan produk baru, ekspansi ke pasar global, atau perubahan model bisnis yang fundamental. Rencana jangka menengah (satu hingga lima tahun) kemudian menjabarkan bagaimana mencapai tujuan jangka panjang tersebut, misalnya dengan membangun pabrik baru atau mengembangkan kampanye pemasaran besar. Rencana jangka pendek

(kurang dari satu tahun), seperti anggaran tahunan atau jadwal produksi bulanan, merinci tindakan spesifik yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana jangka menengah (Sinnaiah et al., 2023).

Hierarki rencana ini mencerminkan hierarki organisasi itu sendiri. Di puncak adalah rencana strategis, yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Rencana ini bersifat luas, mencakup seluruh organisasi, dan menetapkan tujuan-tujuan umum. Manajemen tingkat menengah kemudian mengembangkan rencana taktis, yang merinci bagaimana berbagai departemen atau unit bisnis akan berkontribusi untuk mencapai rencana strategis. Di tingkat paling bawah, manajer lini pertama mengembangkan rencana operasional, yang sangat spesifik, berorientasi pada tugas sehari-hari, dan memiliki jangka waktu yang sangat pendek. Adanya hierarki ini memastikan bahwa aktivitas harian setiap karyawan pada akhirnya terhubung dan berkontribusi pada visi jangka panjang perusahaan (Jerab, 2023).

Perencanaan strategis bukanlah proses yang kaku dan statis. Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut agar proses ini bersifat berkelanjutan dan adaptif. Perusahaan harus secara teratur meninjau kembali rencana strategis mereka, memindai lingkungan untuk mencari perubahan, dan bersedia menyesuaikan arah jika diperlukan. Kemampuan untuk merencanakan secara strategis sambil tetap mempertahankan fleksibilitas untuk beradaptasi adalah ciri khas dari organisasi yang berkinerja tinggi di abad ke-21.

Analogi: Proses perencanaan strategis sebuah perusahaan dapat diibaratkan seperti merencanakan misi penjelajahan ruang angkasa ke Mars. Visi adalah tujuan akhir yang besar dan menginspirasi, yaitu "mendaratkan manusia di Mars dan mengembalikannya dengan selamat". Misi mendefinisikan apa yang dilakukan oleh agensi tersebut, misalnya "merancang, membangun, dan mengoperasikan wahana antariksa untuk

eksplorasi planet". Rencana strategis (jangka panjang) menguraikan langkah-langkah utama selama 10-20 tahun ke depan, seperti mengembangkan teknologi roket baru dan sistem pendukung kehidupan. Rencana taktis (jangka menengah) akan merinci proyek-proyek spesifik, seperti "membangun prototipe roket X dalam 5 tahun". Rencana operasional (jangka pendek) akan mencakup jadwal harian dan mingguan para insinyur, pengujian komponen, dan anggaran bulanan. Setiap rencana, dari yang terkecil hingga terbesar, harus selaras untuk memastikan misi yang sangat kompleks ini berhasil.

6.1.1 Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Visi adalah pernyataan yang menggambarkan kondisi masa depan ideal yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Visi yang efektif bersifat jelas, menantang, dan mampu membangkitkan komitmen emosional. Visi menjawab pertanyaan, "Mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan?". Contohnya, visi Microsoft pada awalnya adalah "sebuah komputer di setiap meja dan di setiap rumah". Pernyataan ini memberikan arah yang sangat jelas dan ambisius bagi seluruh upaya perusahaan selama bertahun-tahun (Deep, 2023).

Misi adalah turunan dari visi yang lebih berfokus pada saat ini. Pernyataan misi mendefinisikan tujuan dasar organisasi, menjelaskan apa yang dilakukannya, siapa yang dilayaninya, dan apa yang membuatnya berbeda. Misi menjawab pertanyaan "Apa bisnis kita?". Sebuah pernyataan misi yang baik harus berorientasi pada pasar (fokus pada kebutuhan pelanggan), realistis, dan memotivasi. Tujuan atau sasaran (*goals/objectives*) adalah langkah-langkah kuantitatif yang diperlukan untuk mencapai misi. Tujuan harus memenuhi kriteria SMART: *Specific* (Spesifik), *Measurable* (Terukur), *Achievable* (Dapat Dicapai), *Relevant* (Relevan), dan *Time-bound* (Berbatas Waktu). Contoh

tujuan SMART adalah "meningkatkan pangsa pasar sebesar 10% di Asia Tenggara dalam dua tahun ke depan" (Sinnaiah et al., 2023).

6.1.2 Perencanaan Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang

Perencanaan jangka panjang (strategis) biasanya memiliki cakupan waktu tiga sampai lima tahun atau lebih. Rencana ini ditetapkan oleh manajemen puncak dan berfokus pada isu-isu luas yang memengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, seperti diversifikasi produk, ekspansi geografis, atau aliansi strategis. Rencana ini cenderung kurang detail karena berhadapan dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi (Wang, 2025).

Perencanaan jangka menengah biasanya mencakup periode satu hingga tiga tahun. Rencana ini dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dan berfungsi untuk mengimplementasikan rencana jangka panjang. Rencana ini lebih detail dan biasanya berkaitan dengan alokasi sumber daya untuk proyek-proyek besar, seperti pengembangan fasilitas, pengenalan lini produk baru, atau investasi dalam teknologi. Perencanaan jangka pendek memiliki horizon waktu kurang dari satu tahun. Rencana ini dibuat oleh manajer lini pertama dan sangat detail serta spesifik. Contohnya termasuk jadwal kerja mingguan, anggaran belanja bulanan, dan target penjualan harian. Kunci efektivitasnya adalah keterkaitan, di mana rencana jangka pendek mendukung rencana jangka menengah, yang pada gilirannya mendukung rencana jangka panjang (Holovin, 2025).

6.1.3 Hierarki Rencana: Strategis, Taktis, dan Operasional

Rencana Strategis berada di puncak hierarki. Rencana ini dibuat oleh dewan direksi dan manajemen eksekutif. Mereka menetapkan tujuan umum dan memosisikan organisasi dalam lingkungannya. Rencana strategis memiliki cakupan yang luas, bersifat jangka panjang, dan memberikan arah bagi seluruh

organisasi. Keputusan untuk memasuki pasar internasional adalah contoh dari rencana strategis (Jerab, 2023).

Rencana Taktis dirancang untuk mengimplementasikan rencana strategis. Rencana ini dikembangkan oleh manajer tingkat menengah (seperti kepala departemen) dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek serta cakupan yang lebih sempit daripada rencana strategis. Rencana taktis fokus pada "bagaimana" melakukan sesuatu. Jika rencana strategisnya adalah memasuki pasar Eropa, maka rencana taktisnya mungkin berupa "membangun jaringan distribusi di Jerman dalam dua tahun ke depan" (Malenko, 2023). Rencana Operasional berada di dasar hierarki. Rencana ini dikembangkan oleh manajer tingkat bawah dan sangat fokus pada aktivitas sehari-hari yang diperlukan untuk mencapai rencana taktis. Rencana operasional bersifat sangat spesifik dan berjangka pendek, seperti "menjadwalkan kunjungan penjualan ke 10 distributor potensial di Berlin minggu depan".

6.2 Proses Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu tindakan dari serangkaian alternatif yang tersedia. Ini adalah aktivitas inti dari seorang manajer, sedemikian rupa sehingga ahli manajemen Herbert Simon pernah menyatakan bahwa manajemen itu identik dengan pengambilan keputusan. Setiap fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, hingga pengendalian, pada dasarnya adalah serangkaian proses pengambilan keputusan. Kualitas keputusan yang dibuat oleh para manajer secara kumulatif akan menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan proses pengambilan keputusan adalah kompetensi manajerial yang paling krusial.

Proses pengambilan keputusan yang rasional biasanya mengikuti serangkaian langkah yang logis. Langkah pertama, dan yang paling penting, adalah mengidentifikasi masalah dengan benar. Seringkali, manajer membuat kesalahan dengan mengatasi gejala, bukan akar penyebab masalah. Misalnya, penurunan penjualan (gejala) mungkin disebabkan oleh berbagai kemungkinan akar masalah, seperti kualitas produk yang menurun, strategi harga yang salah, atau kampanye pemasaran yang tidak efektif. Mengidentifikasi masalah yang sebenarnya membutuhkan analisis yang mendalam dan pengumpulan informasi yang relevan. Setelah masalah terdefinisi dengan jelas, langkah selanjutnya adalah mengembangkan serangkaian alternatif solusi yang mungkin (Deep, 2023).

Namun, manajer jarang sekali beroperasi dalam kondisi kepastian sempurna. Sebagian besar keputusan bisnis dibuat dalam kondisi risiko atau ketidakpastian. Risiko ada ketika seorang manajer mengetahui kemungkinan hasil (*outcomes*) dari setiap alternatif, meskipun ia tidak tahu pasti hasil mana yang akan terjadi. Dalam kondisi ini, manajer dapat menggunakan alat statistik seperti nilai harapan (*expected value*) untuk membantu memilih alternatif dengan imbalan yang paling mungkin. Ketidakpastian adalah kondisi yang jauh lebih sulit, di mana probabilitas hasil tidak diketahui atau bahkan tidak dapat diperkirakan secara wajar. Dalam kondisi ini, pilihan manajer sangat bergantung pada orientasi psikologisnya, apakah ia optimis, pesimis, atau ingin meminimalkan penyesalan (Haider & Tehseen, 2022).

Tantangan terbesar dalam pengambilan keputusan mungkin tidak berasal dari lingkungan eksternal, tetapi dari dalam pikiran si pengambil keputusan itu sendiri. Psikolog kognitif seperti Daniel Kahneman dan Amos Tversky telah menunjukkan bahwa manusia secara sistematis menyimpang dari rasionalitas murni karena adanya bias-bias kognitif. Bias ini adalah jalan pintas mental atau "aturan praktis" (*heuristics*) yang, meskipun seringkali

berguna, dapat menyebabkan kesalahan penilaian yang serius. Misalnya, bias konfirmasi adalah kecenderungan untuk mencari informasi yang mendukung keyakinan yang sudah ada dan mengabaikan informasi yang bertentangan. *Sunk cost fallacy* adalah kecenderungan untuk terus berinvestasi dalam proyek yang gagal hanya karena sudah banyak sumber daya yang terlanjur diinvestasikan (Jeyaprabha et al., 2025).

Menyadari keberadaan bias-bias ini adalah langkah pertama untuk mengatasinya. Manajer yang efektif secara aktif mencari sudut pandang yang berbeda, mendorong debat yang sehat di dalam tim, dan menggunakan data untuk menantang asumsi mereka sendiri. Mereka memahami bahwa keputusan yang baik tidak selalu berarti keputusan yang populer, dan mereka bersedia membuat pilihan yang sulit berdasarkan analisis yang objektif. Proses pengambilan keputusan yang baik tidak menjamin hasil yang baik (karena faktor keberuntungan selalu berperan), tetapi secara signifikan meningkatkan probabilitas untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam jangka panjang.

Analogi: Proses pengambilan keputusan seorang manajer dapat diibaratkan seperti tugas seorang hakim di pengadilan. Langkah pertama hakim adalah memahami dengan jelas apa dakwaannya (identifikasi masalah). Ia tidak bisa menghukum seseorang hanya karena rumor (gejala). Selanjutnya, ia mendengarkan argumen dari jaksa dan pengacara pembela (mengembangkan dan mengevaluasi alternatif). Ia harus membuat keputusan berdasarkan bukti yang disajikan, yang mungkin tidak selalu lengkap (keputusan dalam ketidakpastian). Tantangan terbesarnya adalah tetap tidak memihak dan menghindari bias pribadi (bias kognitif). Seorang hakim yang baik akan mendasarkan keputusannya pada hukum dan fakta (data dan kriteria objektif), bukan pada siapa yang ia sukai atau tidak sukai, untuk memastikan keadilan tercapai (keputusan yang berkualitas).

6.2.1 Identifikasi Masalah dan Alternatif Solusi

Langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan adalah mengenali adanya masalah, yang didefinisikan sebagai kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Mengidentifikasi masalah secara akurat sangatlah penting. Albert Einstein pernah berkata, "Jika saya punya waktu satu jam untuk menyelesaikan masalah, saya akan menghabiskan 55 menit untuk memikirkan masalahnya dan 5 menit untuk memikirkan solusinya." Hal ini menyoroti pentingnya diagnosis yang tepat. Manajer harus bisa membedakan antara gejala dan akar penyebab. Setelah masalah terdefinisi, langkah berikutnya adalah menetapkan kriteria keputusan, yaitu faktor-faktor yang relevan dalam membuat pilihan, seperti biaya, risiko, dan waktu implementasi (Deep, 2023).

Setelah kriteria ditetapkan, manajer harus mengembangkan serangkaian alternatif solusi yang layak. Pada tahap ini, kreativitas sangat penting. Membatasi diri pada solusi-solusi yang sudah jelas seringkali membuat manajer kehilangan solusi inovatif yang mungkin lebih efektif. Teknik seperti *brainstorming* dapat digunakan untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide tanpa evaluasi dini. Setelah daftar alternatif yang komprehensif terkumpul, setiap alternatif kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya masing-masing (Haider & Tehseen, 2022).

6.2.2 Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Risiko dan Ketidakpastian

Keputusan manajerial jarang dibuat dalam kondisi kepastian, di mana semua alternatif dan konsekuensinya diketahui. Sebagian besar dibuat dalam kondisi risiko, di mana pembuat keputusan dapat memperkirakan probabilitas terjadinya hasil tertentu untuk setiap alternatif. Probabilitas ini dapat

didasarkan pada data historis atau model statistik. Dalam kondisi ini, manajer dapat menghitung nilai harapan (*expected value*) dari setiap alternatif dengan mengalikan nilai setiap hasil dengan probabilitasnya, lalu menjumlahkannya. Alternatif dengan nilai harapan tertinggi biasanya akan dipilih (Jeyaprabha et al., 2025).

Kondisi ketidakpastian adalah situasi yang paling menantang, di mana tidak ada cukup informasi untuk menetapkan probabilitas hasil. Dalam skenario seperti ini, pilihan strategi seringkali bergantung pada intuisi dan orientasi psikologis manajer. Seorang manajer yang optimis mungkin akan memilih pendekatan *Maximax* (memilih alternatif yang menawarkan hasil terbaik yang mungkin). Manajer yang pesimis mungkin akan memilih pendekatan *Maximin* (memilih alternatif yang memaksimalkan hasil terburuk yang mungkin, atau meminimalkan kerugian). Pendekatan lain adalah *Minimax*, yang bertujuan untuk meminimalkan penyesalan maksimum yang mungkin terjadi (Sinnaiah et al., 2023).

6.2.3 Bias-Bias dalam Pengambilan Keputusan

Manusia tidak selalu rasional. Kita seringkali mengandalkan jalan pintas mental (*heuristics*) yang dapat mengarah pada bias kognitif. Bias Penjangkaran (*Anchoring Bias*) adalah kecenderungan untuk terlalu mengandalkan informasi pertama yang diterima (jangkar) saat membuat keputusan. Bias Konfirmasi adalah kecenderungan untuk mencari dan menafsirkan informasi dengan cara yang mengkonfirmasi keyakinan yang sudah ada. Bias Ketersediaan (*Availability Heuristic*) adalah kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemungkinan peristiwa yang lebih mudah diingat atau lebih baru terjadi (Deep, 2023).

Bias lain yang umum adalah Eskalasi Komitmen atau *Sunk Cost Fallacy*, yaitu kecenderungan untuk terus mengalokasikan sumber daya ke proyek

yang gagal hanya karena sudah banyak yang diinvestasikan. Bias Kepercayaan Diri Berlebih (*Overconfidence Bias*) adalah ketika pembuat keputusan terlalu percaya pada penilaian dan pengetahuan mereka sendiri. Mengenali bias-bias ini adalah langkah pertama yang penting untuk memitigasi dampaknya. Teknik seperti menugaskan seseorang untuk berperan sebagai "pembela setan" (*devil's advocate*) atau menggunakan analisis berbasis data dapat membantu mengurangi pengaruh bias dan meningkatkan objektivitas keputusan (Jeyaprabha et al., 2025).

6.3 Alat Bantu Manajemen dalam Perencanaan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, manajer tidak bisa lagi hanya mengandalkan intuisi dan pengalaman. Mereka membutuhkan perangkat atau alat bantu yang sistematis untuk membantu dalam proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Alat-alat ini menyediakan kerangka kerja, membantu menganalisis situasi yang kompleks, dan memungkinkan pengukuran kinerja yang objektif. Penggunaan alat-alat ini secara efektif dapat secara signifikan meningkatkan kualitas perencanaan dan pengambilan keputusan, mengubah strategi yang abstrak menjadi tindakan yang konkret dan hasil yang terukur.

Salah satu alat klasik yang berfokus pada penyelarasan tujuan adalah Manajemen Berdasarkan Sasaran atau *Management by Objectives* (MBO). Dipopulerkan oleh Peter Drucker, MBO adalah sebuah proses di mana manajer dan bawahan bersama-sama menetapkan tujuan untuk bawahan, dan kemajuan menuju tujuan tersebut secara berkala ditinjau. Filosofi dasarnya adalah bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan akan meningkatkan komitmen karyawan untuk mencapainya. MBO mengubah tujuan organisasi yang luas menjadi tujuan spesifik untuk setiap unit dan individu, menciptakan rantai tujuan yang saling terkait dari atas ke bawah (Sinnaiah et al., 2023).

Proses ini meningkatkan komunikasi, memfokuskan upaya, dan menyediakan dasar yang adil untuk evaluasi kinerja.

Untuk perencanaan pada level portofolio bisnis, manajer sering menggunakan matriks analitis. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) adalah alat yang digunakan untuk membantu perusahaan menganalisis unit-unit bisnisnya berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Unit bisnis diklasifikasikan menjadi empat kategori: Bintang (*Stars*), Sapi Perah (*Cash Cows*), Tanda Tanya (*Question Marks*), dan Anjing (*Dogs*). Analisis ini membantu manajemen puncak dalam membuat keputusan alokasi sumber daya, yaitu di mana harus berinvestasi, di mana harus mempertahankan, dan di mana harus melakukan divestasi (Wang, 2025). Alat lain seperti Analisis Lima Kekuatan Porter (dibahas di Bab 2) juga digunakan kembali pada tahap perencanaan untuk menganalisis daya tarik industri sebagai dasar perumusan strategi kompetitif.

Dalam era digital dan manajemen berbasis data, penggunaan dasbor (*dashboards*) dan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators - KPI*) telah menjadi sangat penting. KPI adalah serangkaian ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerjanya terhadap tujuan strategis dan operasional. KPI yang baik harus relevan, terukur, dan dapat ditindaklanjuti. Dasbor manajemen adalah alat visualisasi data yang menampilkan status terkini dari berbagai KPI dalam satu layar. Ini memungkinkan manajer untuk memantau kesehatan bisnis secara *real-time*, mengidentifikasi masalah atau peluang dengan cepat, dan membuat keputusan yang didukung oleh data, bukan hanya firasat (Jeyaprabha et al., 2025). Penggunaan dasbor mengubah pengendalian dari proses yang reaktif (melihat laporan bulan lalu) menjadi proses yang proaktif (melihat apa yang terjadi sekarang).

Alat-alat ini, dan banyak lainnya, bukanlah solusi ajaib. Efektivitas mereka sangat bergantung pada bagaimana mereka digunakan. Data yang dimasukkan harus akurat, interpretasinya harus cerdas, dan yang terpenting, harus ada komitmen manajerial untuk bertindak berdasarkan wawasan yang dihasilkan. Ketika digunakan dengan benar, alat-alat ini memberikan struktur dan kejelasan yang sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan dan pengendalian yang kompleks.

Analogi: Alat bantu manajemen dalam perencanaan dapat diibaratkan seperti perangkat yang digunakan oleh seorang dokter untuk mendiagnosis dan merawat pasien. Matriks BCG dan Analisis Porter adalah seperti hasil tes MRI atau rontgen; mereka memberikan gambaran diagnostik yang mendalam tentang kondisi internal (unit bisnis) dan eksternal (industri) "pasien" (perusahaan). MBO adalah seperti merumuskan rencana perawatan bersama dengan pasien, menetapkan target kesehatan yang spesifik (misalnya, menurunkan kolesterol sekian persen dalam tiga bulan). Dasbor dan KPI adalah seperti monitor detak jantung dan tekanan darah di samping tempat tidur pasien; mereka memberikan data *real-time* tentang kondisi vital, memungkinkan dokter untuk memantau kemajuan dan menyesuaikan perawatan dengan cepat jika ada tanda-tanda bahaya.

6.3.1 Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) adalah sebuah proses penetapan tujuan yang partisipatif, di mana tujuan-tujuan organisasi secara kolektif ditetapkan dan disepakati oleh manajer dan karyawan. Proses ini terdiri dari empat elemen inti: spesifisitas tujuan (tujuan harus konkret dan terukur), partisipasi dalam pengambilan keputusan (karyawan terlibat aktif dalam menetapkan tujuannya sendiri), periode waktu yang eksplisit, dan umpan balik kinerja. MBO bekerja dengan menerjemahkan tujuan organisasi

secara keseluruhan ke dalam tujuan spesifik untuk setiap tingkat (divisi, departemen, individu) dalam organisasi (Sinnaiah et al., 2023).

Keuntungan utama dari MBO adalah ia dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan karena mereka merasa memiliki tujuan tersebut. Ia juga memperjelas peran dan tanggung jawab, serta memastikan bahwa upaya setiap individu terhubung langsung dengan tujuan organisasi yang lebih luas. Namun, MBO juga memiliki kelemahan. Proses ini bisa memakan waktu, dan ada risiko bahwa tujuan yang ditetapkan mungkin terlalu fokus pada hasil kuantitatif jangka pendek, mengabaikan aspek kualitatif penting seperti layanan pelanggan atau inovasi (Deep, 2023).

6.3.2 Analisis Matriks BCG dan Porter's Five Forces

Matriks BCG adalah alat perencanaan portofolio yang mengklasifikasikan unit bisnis strategis (SBU) perusahaan ke dalam matriks empat kuadran. Sumbu vertikal mewakili tingkat pertumbuhan pasar, dan sumbu horizontal mewakili pangsa pasar relatif. Kuadran tersebut adalah: *Stars* (pertumbuhan tinggi, pangsa pasar tinggi; membutuhkan investasi besar), *Cash Cows* (pertumbuhan rendah, pangsa pasar tinggi; menghasilkan lebih banyak kas daripada yang dibutuhkan), *Question Marks* (pertumbuhan tinggi, pangsa pasar rendah; membutuhkan investasi besar untuk tumbuh atau berisiko menjadi *Dogs*), dan *Dogs* (pertumbuhan rendah, pangsa pasar rendah; kandidat untuk divestasi). Matriks ini membantu manajer dalam membuat keputusan strategis mengenai alokasi sumber daya antar SBU (Wang, 2025).

Analisis Lima Kekuatan Porter, yang sebelumnya dibahas sebagai alat analisis industri, juga merupakan alat perencanaan yang vital. Dengan memahami kekuatan kompetitif (ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan), perusahaan dapat merumuskan strategi untuk memperbaiki posisinya.

Misalnya, jika kekuatan tawar pemasok tinggi, rencana strategis perusahaan mungkin berfokus pada diversifikasi basis pemasoknya atau integrasi vertikal ke belakang (Xiao, 2024).

6.3.3 Penggunaan Dashboard dan KPI

Key Performance Indicator (KPI) adalah nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis utamanya. KPI berbeda dari metrik bisnis biasa; KPI adalah metrik yang paling penting yang secara langsung terkait dengan keberhasilan strategis. Contoh KPI bisa berupa Biaya Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition Cost*), Nilai Seumur Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value*), atau Tingkat Perputaran Karyawan (*Employee Turnover Rate*) (Jeyaprabha et al., 2025).

Dasbor (*dashboard*) adalah alat intelijen bisnis yang menyajikan visualisasi data dari berbagai KPI dan metrik lainnya dalam satu layar yang mudah dipahami. Dasbor memungkinkan manajer untuk memantau kinerja secara sekilas, mengidentifikasi tren, dan menggali lebih dalam (*drill down*) untuk analisis lebih lanjut. Penggunaan dasbor yang efektif mengubah data mentah menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis fakta. Ini adalah alat penting untuk memantau kemajuan terhadap rencana dan sasaran yang telah ditetapkan (Haider & Tehseen, 2022).

Rangkuman Bab

1. Perencanaan adalah fungsi dasar manajemen yang menetapkan tujuan dan cara mencapainya, yang diartikulasikan melalui visi (aspirasi jangka panjang), misi (tujuan saat ini), dan sasaran (target SMART).
2. Rencana ada dalam berbagai horizon waktu (jangka panjang, menengah, pendek) dan tingkatan hierarki (strategis, taktis, operasional), yang semuanya harus saling terhubung dan selaras.

3. Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu alternatif dari beberapa pilihan dan merupakan inti dari aktivitas manajerial. Proses ini idealnya mengikuti langkah-langkah rasional dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil.
4. Sebagian besar keputusan bisnis dibuat dalam kondisi risiko (probabilitas diketahui) atau ketidakpastian (probabilitas tidak diketahui), yang memerlukan pendekatan yang berbeda.
5. Kualitas pengambilan keputusan seringkali terganggu oleh bias-bias kognitif, seperti bias konfirmasi, bias penjangkaran, dan *sunk cost fallacy*, yang harus disadari dan dimitigasi oleh manajer.
6. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) adalah alat perencanaan partisipatif yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan komitmen dan kinerja.
7. Alat analisis portofolio seperti Matriks BCG membantu perusahaan dalam membuat keputusan alokasi sumber daya di antara berbagai unit bisnisnya.
8. Dasbor dan Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah alat penting dalam manajemen modern untuk memantau kinerja secara *real-time* dan membuat keputusan berbasis data.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan hubungan antara visi, misi, dan tujuan dalam proses perencanaan strategis. Mengapa penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki ketiga elemen ini secara jelas dan selaras?
2. Anda adalah seorang manajer yang harus memutuskan apakah akan meluncurkan produk baru yang inovatif tetapi teknologinya belum teruji sepenuhnya. Jelaskan bagaimana Anda akan mendekati keputusan ini dalam kondisi risiko dan ketidakpastian.

3. Definisikan tiga bias kognitif yang umum terjadi dalam pengambilan keputusan manajerial. Berikan contoh bisnis yang spesifik untuk setiap bias.
4. Apa yang dimaksud dengan hierarki perencanaan? Jelaskan bagaimana rencana strategis, taktis, dan operasional saling terkait dalam sebuah perusahaan manufaktur.
5. Bagaimana cara kerja sistem Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)? Apa saja potensi keuntungan dan kerugian dari penerapan sistem ini di sebuah organisasi?

Soal Pilihan Ganda

1. Pernyataan yang menggambarkan aspirasi jangka panjang dan kondisi masa depan ideal yang ingin dicapai oleh organisasi disebut...
 - A. Misi
 - B. Visi -V-
 - C. Tujuan
 - D. Rencana Operasional
2. Rencana yang dibuat oleh manajer lini pertama dan memiliki fokus pada aktivitas sehari-hari yang spesifik disebut rencana...
 - A. Strategis
 - B. Taktis
 - C. Jangka Panjang
 - D. Operasional -V-
3. Kecenderungan untuk terus berinvestasi dalam proyek yang merugi hanya karena sudah banyak sumber daya yang diinvestasikan disebut...
 - A. Bias Konfirmasi
 - B. Bias Penjangkaran

- C. Eskalasi Komitmen / *Sunk Cost Fallacy* -V-
 - D. Bias Ketersediaan
4. Dalam matriks BCG, unit bisnis dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang pertumbuhannya rendah disebut...
- A. Star (Bintang)
 - B. Question Mark (Tanda Tanya)
 - C. Dog (Anjing)
 - D. Cash Cow (Sapi Perah) -V-
5. Proses di mana manajer dan bawahan bersama-sama menetapkan tujuan kinerja disebut...
- A. Analisis SWOT
 - B. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) -V-
 - C. Perencanaan Skenario
 - D. Benchmarking
6. Kriteria tujuan yang efektif sering disingkat menjadi SMART, di mana 'M' berarti...
- A. *Motivating* (Memotivasi)
 - B. *Meaningful* (Bermakna)
 - C. *Measurable* (Terukur) -V-
 - D. *Managerial* (Manajerial)
7. Kondisi pengambilan keputusan di mana probabilitas dari setiap kemungkinan hasil tidak diketahui disebut...
- A. Kepastian
 - B. Risiko
 - C. Ketidakpastian -V-
 - D. Ambiguitas
8. Langkah pertama dan paling krusial dalam proses pengambilan keputusan yang rasional adalah...

- A. Mengembangkan alternatif
 - B. Mengevaluasi alternatif
 - C. Mengidentifikasi masalah dengan benar -V-
 - D. Memilih solusi terbaik
9. Alat bantu manajemen yang secara visual menampilkan metrik dan Indikator Kinerja Utama (KPI) secara *real-time* disebut...
- A. Laporan Tahunan
 - B. Neraca
 - C. Dasbor (*Dashboard*) -V-
 - D. Anggaran
10. Rencana yang dikembangkan oleh manajemen tingkat menengah untuk mengimplementasikan rencana strategis disebut rencana...
- A. Operasional
 - B. Taktis -V-
 - C. Fungsional
 - D. Kontingensi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Pilih sebuah perusahaan publik yang Anda kenal baik (misalnya, Telkom Indonesia, Unilever Indonesia, atau BCA). Kunjungi situs web hubungan investor mereka dan temukan pernyataan visi dan misi mereka. Analisislah pernyataan tersebut: Apakah visi tersebut menginspirasi? Apakah misi tersebut dengan jelas mendefinisikan bisnis mereka? Berdasarkan pemahaman Anda tentang perusahaan tersebut, usulkan satu tujuan strategis yang memenuhi kriteria SMART yang selaras dengan visi dan misi mereka.
2. Anda adalah manajer sebuah restoran yang mengalami penurunan jumlah pelanggan selama tiga bulan terakhir. Daripada langsung mengambil

kesimpulan (misalnya, "kita perlu beriklan lebih banyak"), terapkan beberapa langkah awal dari proses pengambilan keputusan. Identifikasi setidaknya tiga kemungkinan *akar penyebab* dari masalah tersebut (bukan hanya gejala). Untuk setiap akar penyebab, usulkan satu alternatif solusi yang mungkin.

Glosarium Bab

1. **Bias Kognitif:** Pola penyimpangan sistematis dari norma atau rasionalitas dalam penilaian, yang menyebabkan kesimpulan yang tidak logis tentang orang dan situasi lain.
2. **Dasbor (Dashboard):** Alat visualisasi data yang menampilkan status terkini dari metrik dan indikator kinerja utama (KPI) untuk sebuah organisasi.
3. **Indikator Kinerja Utama (KPI):** Sebuah nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis utamanya.
4. **Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO):** Model manajemen strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan secara jelas mendefinisikan tujuan yang disepakati oleh manajemen dan karyawan.
5. **Matriks BCG:** Kerangka kerja yang dibuat oleh Boston Consulting Group untuk mengevaluasi portofolio strategis suatu bisnis berdasarkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif.
6. **Misi:** Pernyataan tertulis yang mendefinisikan tujuan dasar suatu organisasi, terutama mengenai apa yang dilakukannya, untuk siapa, dan bagaimana.
7. **Pengambilan Keputusan:** Proses kognitif memilih suatu tindakan dari serangkaian alternatif.

8. **Perencanaan:** Fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan dan penentuan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.
9. **Rencana Strategis:** Rencana tingkat tinggi yang menguraikan tujuan umum organisasi dan bagaimana cara mencapainya dalam jangka panjang.
10. **Risiko dan Ketidakpastian:** Kondisi dalam pengambilan keputusan. Risiko melibatkan probabilitas yang dapat diperkirakan, sementara ketidakpastian tidak.
11. **Visi:** Pernyataan aspirasional yang menggambarkan apa yang ingin dicapai atau diwujudkan oleh organisasi di masa depan.

Daftar Pustaka Bab

- Bansal, R., & Agarwal, A. (2023). Cognitive biases in strategic decision making: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(2), 489-519. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00540-y>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. HarperCollins. (Karya klasik yang relevan untuk MBO).
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11

- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*.
<https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003.
<https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*.
<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 7 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar pengorganisasian dan pentingnya desain struktur organisasi dalam mencapai tujuan strategis.
2. Menganalisis elemen-elemen utama desain organisasi, termasuk spesialisasi, departemenisasi, rantai komando, dan rentang kendali.
3. Membedakan antara sentralisasi dan desentralisasi serta menentukan kondisi yang tepat untuk penerapan masing-masing pendekatan.
4. Mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dari model struktur tradisional seperti fungsional dan divisional.
5. Menguraikan karakteristik struktur organisasi kontemporer, termasuk matriks, berbasis tim, dan organisasi tanpa batas.
6. Mendefinisikan budaya organisasi dan mengidentifikasi elemen-elemen pembentuk serta proses sosialisasinya.
7. Menganalisis hubungan antara budaya organisasi yang kuat dengan kinerja karyawan dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Pendahuluan

Setelah manajer menetapkan tujuan dan menyusun rencana strategis, langkah krusial berikutnya adalah menciptakan arsitektur yang memungkinkan rencana tersebut dieksekusi. Inilah esensi dari fungsi pengorganisasian. Jika perencanaan adalah tentang menentukan "ke mana kita

akan pergi", maka pengorganisasian adalah tentang menentukan "siapa yang akan melakukan apa" dan "bagaimana sumber daya akan dikelompokkan" untuk sampai ke sana. Tanpa struktur yang tepat, strategi yang paling brilian sekalipun berisiko gagal karena kebingungan peran, duplikasi usaha, dan lambatnya pengambilan keputusan. Struktur organisasi ibarat kerangka tubuh manusia; ia memberikan bentuk, menopang organ-organ vital, dan memungkinkan pergerakan yang terkoordinasi.

Dalam lingkungan bisnis yang stabil pada masa lalu, struktur hierarkis yang kaku dan mekanistik seringkali dianggap sebagai standar emas efisiensi. Namun, lanskap bisnis modern yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) menuntut pendekatan yang berbeda secara fundamental. Perusahaan kini berlomba-lomba untuk merampingkan struktur mereka, mendesentralisasikan wewenang, dan menciptakan tim-tim lintas fungsi yang lincah. Tujuannya bukan lagi sekadar efisiensi operasional dan kontrol, melainkan kemampuan adaptasi dan kecepatan inovasi. Perubahan paradigma ini memaksa para pemimpin untuk memikirkan kembali bagaimana mereka mendesain aliran informasi dan wewenang dalam organisasi mereka.

Struktur organisasi tidak hanya memengaruhi alur kerja, tetapi juga berdampak mendalam pada psikologi karyawan dan budaya perusahaan. Desain pekerjaan yang terlalu terspesialisasi dapat meningkatkan efisiensi namun membunuh kreativitas dan motivasi. Sebaliknya, struktur yang terlalu longgar mungkin mendorong inovasi tetapi mengorbankan akuntabilitas dan konsistensi. Oleh karena itu, mendesain organisasi adalah sebuah seni menyeimbangkan berbagai pertukaran (*trade-offs*) yang kompleks. Keputusan mengenai rentang kendali, tingkat sentralisasi, dan formalisasi harus diselaraskan secara presisi dengan strategi bisnis, teknologi yang digunakan, dan karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki.

Selain aspek struktural yang kasat mata, bab ini juga akan menggali dimensi lunak namun sangat kuat dari pengorganisasian, yaitu budaya organisasi. Budaya adalah "kepribadian" dari sebuah organisasi, seperangkat nilai dan norma tak tertulis yang mengikat anggotanya bersama-sama. Budaya yang kuat dapat menjadi perekat yang menyatukan organisasi di tengah perubahan struktur, atau sebaliknya, menjadi penghalang terbesar bagi transformasi. Memahami interaksi dinamis antara struktur formal (aturan, bagan organisasi) dan struktur informal (budaya, jaringan sosial) adalah kunci untuk membangun organisasi yang sehat dan berkinerja tinggi.

Bab ini akan memandu Anda melalui elemen-elemen teknis desain organisasi dan nuansa model-model kontemporer yang sedang tren saat ini. Kita akan membedah bagaimana perusahaan raksasa mengelola kompleksitas melalui struktur divisional dan matriks, serta bagaimana *startup* memanfaatkan struktur tanpa batas untuk bersaing dengan pemain besar. Akhirnya, kita akan menyelami peran budaya dalam membentuk perilaku karyawan dan bagaimana manajer dapat secara aktif membentuk dan memelihara budaya yang mendukung tujuan strategis perusahaan.

7.1 Desain Struktur Organisasi

Desain struktur organisasi adalah proses manajerial formal untuk memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan budaya organisasi agar dapat mengendalikan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Proses ini melibatkan keputusan-keputusan sulit tentang pembagian kerja, pendelegasian wewenang, dan mekanisme koordinasi. Struktur yang dihasilkan biasanya digambarkan dalam sebuah bagan organisasi (*organizational chart*), yang memvisualisasikan garis wewenang dan hubungan pelaporan. Namun, desain organisasi melampaui sekadar kotak dan garis; ia menyangkut aliran informasi, distribusi kekuasaan, dan cara orang berinteraksi satu sama

lain setiap hari. Struktur yang efektif harus memfasilitasi komunikasi yang lancar dan meminimalkan hambatan birokrasi (Jerab, 2023).

Keputusan desain organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor kontingensi, yang berarti tidak ada satu struktur terbaik untuk semua situasi. Strategi organisasi adalah penentu utama; seperti yang dikatakan sejarawan bisnis Alfred Chandler, "struktur mengikuti strategi". Jika strategi perusahaan berfokus pada inovasi dan diferensiasi, struktur organik yang fleksibel dan desentralisasi mungkin lebih cocok. Sebaliknya, jika strategi berfokus pada kepemimpinan biaya rendah, struktur mekanistik yang ketat dan efisien mungkin diperlukan. Selain strategi, ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, dan tingkat ketidakpastian lingkungan juga memainkan peran penting dalam menentukan desain yang optimal (Malenko, 2023).

Penting untuk dicatat bahwa struktur organisasi bukanlah sesuatu yang statis. Seiring pertumbuhan dan perubahan lingkungan bisnis, struktur yang dulunya efektif bisa menjadi penghambat. Gejala struktur yang buruk meliputi kelambatan dalam pengambilan keputusan, konflik antar departemen yang berlebihan, dan respons yang lambat terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, manajer harus terus memantau efektivitas struktur mereka dan bersedia melakukan reorganisasi atau restrukturisasi jika diperlukan. Proses desain ulang ini seringkali menyakitkan dan menimbulkan resistensi, namun sangat penting untuk menjaga agar organisasi tetap relevan dan kompetitif (Xiao, 2024).

Analogi: Mendesain struktur organisasi mirip dengan merancang cetak biru (*blueprint*) sebuah bangunan. Jika Anda ingin membangun benteng pertahanan (organisasi birokrasi/mekanistik), Anda akan merancang dinding tebal, kompartemen yang terpisah-pisah, dan akses yang sangat terkontrol untuk keamanan dan stabilitas. Namun, jika Anda ingin membangun sebuah pusat komunitas terbuka (organisasi organik/adaptif), Anda akan merancang

ruang-ruang terbuka tanpa sekat, banyak pintu akses, dan area kolaboratif untuk mendorong interaksi dan fleksibilitas. Tidak ada desain yang "salah"; yang ada hanyalah desain yang tidak sesuai dengan fungsi atau tujuan bangunan tersebut. Memaksa tim kreatif bekerja dalam struktur "benteng" akan sama tidak efektifnya dengan memaksa unit keamanan militer bekerja dalam struktur "pusat komunitas".

7.1.1 Spesialisasi Pekerjaan dan Departemenisasi

Spesialisasi pekerjaan, atau pembagian kerja, merujuk pada sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Konsep ini, yang pertama kali dipopulerkan oleh Adam Smith, didasarkan pada gagasan bahwa produktivitas meningkat ketika karyawan memfokuskan diri pada tugas yang spesifik dan repetitif. Keuntungannya adalah efisiensi yang tinggi karena pekerja menjadi sangat terampil dalam tugas mereka dan waktu transisi antar tugas diminimalkan. Namun, spesialisasi yang berlebihan dapat menyebabkan kebosanan, kelelahan, stres, dan penurunan kualitas kerja karena kurangnya variasi dan makna (Agustian et al., 2023). Oleh karena itu, manajemen modern sering menyeimbangkan spesialisasi dengan rotasi kerja atau pengayaan pekerjaan.

Departemenisasi adalah dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang telah dispesialisasi tersebut ke dalam unit-unit kerja. Ada beberapa bentuk utama departemenisasi, yang paling umum adalah fungsional, di mana pekerjaan dikelompokkan berdasarkan fungsi yang sama seperti pemasaran, keuangan, dan produksi. Bentuk lain adalah departemenisasi produk (berdasarkan lini produk), geografis (berdasarkan wilayah), dan pelanggan (berdasarkan jenis klien). Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri; departemenisasi fungsional meningkatkan efisiensi spesialisasi, sementara departemenisasi produk

meningkatkan akuntabilitas terhadap kinerja produk tertentu (Jerab, 2023). Tren saat ini mengarah pada penggunaan tim lintas fungsi untuk mengatasi silo antar departemen.

Departemenisasi proses juga semakin populer, terutama dalam industri manufaktur dan layanan yang berorientasi pada alur kerja pelanggan. Dalam model ini, aktivitas dikelompokkan berdasarkan aliran produk atau pelanggan, bukan fungsi. Misalnya, di kantor layanan pemerintah, departemenisasi mungkin didasarkan pada tahap pemrosesan aplikasi: penerimaan, verifikasi, persetujuan, dan penerbitan izin. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih fokus pada efisiensi aliran kerja dan kepuasan pelanggan akhir (Malenko, 2023).

7.1.2 Rantai Komando dan Rentang Kendali

Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari manajemen puncak hingga karyawan level terendah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Konsep ini berkaitan erat dengan prinsip kesatuan komando (*unity of command*), yang menyatakan bahwa seorang karyawan seharusnya hanya memiliki satu atasan langsung. Prinsip ini dirancang untuk mencegah kebingungan dan konflik prioritas. Meskipun rantai komando sangat penting dalam struktur birokrasi tradisional, konsep ini menjadi kurang relevan dalam organisasi modern yang menggunakan tim swakelola dan struktur matriks, di mana karyawan mungkin melapor kepada lebih dari satu manajer atau rekan kerja (Holovin, 2025).

Rentang kendali (*span of control*) merujuk pada jumlah karyawan yang dapat dikelola secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Rentang kendali menentukan jumlah tingkatan manajemen dan bentuk struktur organisasi: rentang yang sempit (sedikit bawahan) menghasilkan struktur yang tinggi (*tall structure*) dengan banyak tingkatan manajemen, sementara rentang

yang luas (banyak bawahan) menghasilkan struktur yang datar (*flat structure*). Struktur tinggi memungkinkan pengawasan ketat tetapi biayanya mahal dan memperlambat pengambilan keputusan. Sebaliknya, tren modern bergerak menuju struktur datar dengan rentang kendali yang lebih luas untuk meningkatkan kecepatan komunikasi dan memberdayakan karyawan (Deep, 2023).

Faktor-faktor yang memengaruhi rentang kendali yang optimal meliputi kompleksitas tugas, kompetensi bawahan, dan ketersediaan teknologi. Jika tugas bersifat rutin dan bawahan sangat terlatih, seorang manajer dapat mengawasi lebih banyak orang, sehingga memperluas rentang kendali. Teknologi informasi juga memungkinkan perluasan rentang kendali dengan menyediakan data kinerja *real-time* kepada manajer tanpa perlu pengawasan fisik langsung. Namun, jika pekerjaan bersifat kompleks dan membutuhkan interaksi intensif, rentang kendali yang lebih sempit tetap diperlukan untuk menjaga kualitas (Sinnaiah et al., 2023).

7.1.3 Sentralisasi vs Desentralisasi Kekuasaan

Sentralisasi menggambarkan sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik tunggal dalam organisasi, biasanya di manajemen puncak. Dalam organisasi yang sangat tersentralisasi, manajer puncak membuat semua keputusan penting dengan sedikit masukan dari personel tingkat bawah. Keuntungan sentralisasi adalah konsistensi kebijakan, kontrol yang ketat, dan efisiensi dalam situasi krisis. Namun, pendekatan ini seringkali menyebabkan organisasi lambat bereaksi terhadap perubahan pasar lokal dan dapat mendemotivasi manajer tingkat bawah yang merasa tidak memiliki wewenang (Xiao, 2024).

Desentralisasi adalah kebalikannya, di mana wewenang pengambilan keputusan didorong ke bawah ke manajer yang paling dekat dengan tindakan

atau masalah. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak memberikan masukan bagi keputusan, dan membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Di era digital yang bergerak cepat, tren global mengarah pada desentralisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas. Namun, desentralisasi total tanpa koordinasi dapat menyebabkan "anarki" strategis di mana setiap unit berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang sama (Ajibola, 2025).

Keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi adalah kunci. Banyak perusahaan global menerapkan pendekatan *hybrid*, di mana keputusan strategis utama (seperti keuangan, branding global, dan TI) disentralisasi untuk efisiensi dan konsistensi, sementara keputusan operasional (seperti penjualan, pemasaran lokal, dan layanan pelanggan) didesentralisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi global sambil tetap mempertahankan kelincahan lokal. Teknologi modern memfasilitasi model ini dengan memungkinkan kantor pusat memantau kinerja unit lokal secara *real-time* tanpa perlu mengendalikan setiap keputusan kecil (Malenko, 2023).

7.2 Model-Model Organisasi Kontemporer

Dunia bisnis telah berevolusi jauh dari model hierarkis kaku yang mendominasi abad ke-20. Tekanan persaingan global, kebutuhan akan inovasi cepat, dan tuntutan tenaga kerja yang lebih terdidik telah melahirkan model-model organisasi baru yang lebih adaptif. Model kontemporer ini dirancang untuk menjadi lebih ramping, lebih fleksibel, dan lebih inovatif daripada pendahulunya. Mereka cenderung mengaburkan batas-batas tradisional, baik batas internal antar departemen maupun batas eksternal dengan pemasok dan pelanggan. Transisi ke model-model ini seringkali didorong oleh kebutuhan

untuk memecahkan masalah kompleks yang tidak dapat ditangani oleh satu fungsi atau departemen saja.

Salah satu pergeseran terbesar adalah dari struktur vertikal menuju struktur horizontal. Dalam struktur vertikal tradisional, fokus utama adalah pada kontrol dan efisiensi fungsional. Dalam struktur horizontal kontemporer, fokus bergeser pada alur kerja, kolaborasi, dan kepuasan pelanggan. Model-model seperti organisasi matriks, berbasis tim, dan jaringan (*network*) mencoba meruntuhkan "silo" fungsional yang menghambat komunikasi. Dengan mendekatkan pengambilan keputusan ke titik di mana informasi berada, organisasi-organisasi ini berusaha meningkatkan kecepatan dan kualitas respons mereka terhadap perubahan lingkungan (Jerab, 2023).

Namun, model-model kontemporer ini juga membawa tantangan manajemen yang baru dan kompleks. Struktur yang lebih cair seringkali berarti ambiguitas peran yang lebih tinggi dan potensi konflik yang lebih besar. Mengelola dalam struktur matriks atau jaringan membutuhkan keterampilan negosiasi dan diplomasi yang tinggi, karena manajer seringkali harus memengaruhi orang lain tanpa memiliki wewenang formal penuh atas mereka. Keberhasilan model-model ini sangat bergantung pada budaya kepercayaan, transparansi informasi, dan sistem penilaian kinerja yang menghargai kolaborasi daripada kompetisi internal (Sinnaiah et al., 2023).

Contoh Kasus: Spotify, perusahaan layanan *streaming* musik asal Swedia, terkenal dengan model organisasi kontemporer yang unik yang disebut "Spotify Model". Alih-alih menggunakan hierarki tradisional, Spotify mengorganisasikan karyawannya ke dalam "Squads". Sebuah *Squad* adalah tim kecil lintas fungsi yang otonom (seperti startup mini) yang bertanggung jawab atas fitur tertentu dari produk. Beberapa *Squad* dikelompokkan menjadi "Tribes". Model ini memberikan otonomi yang sangat besar kepada tim untuk berinovasi dengan cepat, sambil tetap menjaga keselarasan melalui "Chapters"

dan "Guilds" yang menghubungkan orang-orang dengan keahlian yang sama (misalnya, pengembang Java) di seluruh organisasi. Struktur ini memungkinkan Spotify untuk tetap lincah dan inovatif meskipun telah tumbuh menjadi perusahaan raksasa global.

7.2.1 Struktur Fungsional dan Divisional

Struktur fungsional adalah desain organisasi yang mengelompokkan spesialisasi pekerjaan yang serupa atau terkait ke dalam satu departemen. Misalnya, semua akuntan berada di departemen keuangan, dan semua insinyur berada di departemen R&D. Kelebihan utamanya adalah efisiensi ekonomi (skala ekonomis), minimalisasi duplikasi personel dan peralatan, serta kenyamanan karyawan yang bekerja dengan rekan seprofesi. Namun, kelemahan utamanya adalah seringnya terjadi "silo fungsional", di mana setiap departemen hanya fokus pada tujuannya sendiri dan kehilangan pandangan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan, yang dapat menghambat komunikasi antar fungsi (Jerab, 2023).

Struktur divisional terdiri dari unit bisnis atau divisi yang terpisah dan semi-otonom. Dalam struktur ini, setiap divisi memiliki manajer umumnya sendiri dan bertanggung jawab atas produk, layanan, atau wilayah geografis tertentu. Setiap divisi memiliki fungsi lengkapnya sendiri (pemasaran, produksi, keuangan). Kelebihan struktur ini adalah fokus pada hasil; manajer divisi bertanggung jawab penuh atas apa yang terjadi pada produk atau layanannya. Hal ini juga membebaskan manajemen puncak dari detail operasional harian. Namun, kelemahannya adalah duplikasi aktivitas dan sumber daya (misalnya, setiap divisi memiliki departemen HR sendiri), yang dapat meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi (Malenko, 2023).

7.2.2 Organisasi Matriks dan Tim Work

Struktur matriks adalah desain organisasi yang menciptakan garis wewenang ganda; menggabungkan departemenisasi fungsional dan produk. Dalam struktur ini, seorang karyawan memiliki dua atasan: manajer departemen fungsional dan manajer proyek atau produk. Tujuannya adalah untuk menggabungkan efisiensi teknis dari struktur fungsional dengan responsivitas pasar dari struktur produk. Matriks memfasilitasi penggunaan sumber daya khusus secara efisien di berbagai produk. Namun, tantangan terbesarnya adalah potensi kebingungan dan perebutan kekuasaan karena pelanggaran prinsip kesatuan komando. Karyawan sering terjebak di antara tuntutan yang saling bertentangan dari dua atasan (Sinnaiah et al., 2023).

Struktur berbasis tim (*team-based structure*) adalah desain di mana seluruh organisasi terdiri dari kelompok kerja atau tim. Dalam struktur ini, pemberdayaan karyawan sangat penting karena tidak ada rantai komando manajemen yang kaku dari atas ke bawah. Tim karyawan memiliki kebebasan untuk merancang pekerjaan mereka dengan cara yang menurut mereka terbaik. Struktur ini meruntuhkan hambatan antar departemen dan mendesentralisasikan pengambilan keputusan ke tingkat tim. Tantangannya adalah membutuhkan karyawan yang sangat terlatih dan termotivasi, serta sistem kompensasi yang menghargai kinerja tim, bukan hanya individu (Deep, 2023).

7.2.3 Organisasi Tanpa Batas (Boundaryless Organization)

Konsep organisasi tanpa batas, yang dipopulerkan oleh mantan CEO GE Jack Welch, menggambarkan organisasi yang desainnya tidak didefinisikan oleh, atau terbatas pada, batas-batas horizontal, vertikal, atau eksternal yang dipaksakan oleh struktur yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk menghilangkan rantai komando, memiliki rentang

kendali yang tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan. Secara internal, batas-batas vertikal dihilangkan melalui struktur datar, dan batas horizontal dihilangkan melalui tim lintas fungsi. Secara eksternal, batas dengan pemasok dan pelanggan dikaburkan melalui aliansi strategis dan integrasi jaringan (Xiao, 2024).

Bentuk spesifik dari konsep ini termasuk organisasi virtual dan organisasi jaringan. Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang mengalihdayakan (*outsource*) fungsi bisnis utamanya. Organisasi ini sangat terpusat dengan sedikit atau tanpa departemen sendiri; sebaliknya, ia mengoordinasikan jaringan kontraktor luar. Organisasi jaringan (*network organization*) menggunakan karyawannya sendiri untuk melakukan beberapa aktivitas kerja dan jaringan pemasok luar untuk menyediakan komponen produk atau proses kerja lainnya. Model ini memungkinkan perusahaan untuk menjadi sangat fleksibel dan kompetitif tanpa perlu memiliki aset fisik atau sumber daya manusia yang besar (Malenko, 2023).

7.3 Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, setelah dianalisis lebih dekat, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dihargai oleh organisasi. Budaya sering digambarkan sebagai "cara kami melakukan sesuatu di sini". Ia terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, asumsi dasar, norma, dan artefak yang telah berkembang seiring waktu dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan merasakan. Budaya memiliki peran ganda: sebagai mekanisme integrasi internal yang menyatukan anggota, dan sebagai mekanisme adaptasi eksternal yang membantu organisasi merespons lingkungannya (Santolamazza, 2025).

Iklm organisasi, meskipun terkait, berbeda dengan budaya. Jika budaya adalah kepribadian organisasi yang mendalam dan relatif stabil, iklim adalah suasana hati (*mood*) organisasi yang lebih bersifat sementara dan dapat diukur. Iklim merujuk pada persepsi bersama karyawan mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur serta perilaku yang dihargai dan didukung. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki budaya yang menghargai inovasi, tetapi iklim saat ini mungkin terasa penuh tekanan dan ketakutan karena adanya restrukturisasi. Memahami perbedaan ini penting karena manajer dapat mengubah iklim relatif cepat melalui intervensi kebijakan, sementara mengubah budaya membutuhkan waktu bertahun-tahun (Agustian et al., 2023).

Budaya yang kuat, di mana nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan dianut secara luas, memiliki pengaruh besar terhadap perilaku anggota. Budaya yang kuat bertindak sebagai pengganti formalisasi; aturan dan regulasi tertulis menjadi kurang diperlukan karena karyawan sudah mengetahui apa yang diharapkan dari mereka melalui internalisasi nilai budaya. Namun, budaya yang kuat juga bisa menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, ia meningkatkan kohesivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi. Di sisi lain, ia dapat menjadi penghalang terhadap perubahan jika nilai-nilai yang dianut tidak lagi sesuai dengan lingkungan eksternal, dan dapat menghambat keragaman dengan menekan karyawan untuk menyesuaikan diri (*conform*) secara berlebihan (Ajibola, 2025).

Analogi: Budaya organisasi dapat diibaratkan sebagai gunung es (*iceberg*). Bagian yang terlihat di atas permukaan air adalah artefak: cara berpakaian karyawan, tata letak kantor, ritual perusahaan, dan cerita yang beredar. Ini mudah diamati tetapi sulit ditafsirkan. Di bawah permukaan, terdapat nilai-nilai yang dinyatakan (*espoused values*): strategi, tujuan, dan filosofi yang sering tertulis dalam dokumen perusahaan. Di bagian paling

dalam dan tersembunyi adalah asumsi dasar (*basic underlying assumptions*): keyakinan tak sadar yang diterima begitu saja tentang sifat manusia dan realitas. Untuk benar-benar memahami atau mengubah budaya, seseorang tidak bisa hanya mengubah "puncak es" (misalnya, mengubah *dress code*); ia harus menyelam ke bawah dan menangani nilai serta asumsi dasar yang menggerakkan perilaku.

7.3.1 Elemen-Elemen Pembentuk Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan terbentuk dari berbagai elemen yang saling berinteraksi. Sumber utama budaya biasanya adalah visi dan misi pendirinya. Pendiri memiliki dampak besar dalam menanamkan budaya awal melalui nilai-nilai pribadi, bias, dan asumsi mereka. Contohnya, budaya inovasi di Apple sangat dipengaruhi oleh kepribadian Steve Jobs. Selain pendiri, elemen pembentuk lainnya termasuk pengalaman masa lalu organisasi dalam memecahkan masalah. Solusi yang berhasil di masa lalu akan melembaga menjadi asumsi dasar tentang cara terbaik untuk melakukan sesuatu (Santolamazza, 2025).

Simbol material, bahasa, dan ritual juga merupakan elemen penting. Simbol material seperti tata letak kantor (terbuka vs tertutup), mobil dinas, dan fasilitas lainnya mengirimkan pesan tentang apa yang dihargai (misalnya, kesetaraan vs hierarki). Bahasa mencakup jargon dan akronim khusus yang digunakan dalam organisasi, yang bertindak sebagai penyaring budaya dan memperkuat rasa keanggotaan. Ritual adalah urutan kegiatan yang berulang yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, seperti upacara penghargaan tahunan atau pertemuan pagi harian. Semua elemen ini bekerja bersama untuk memperkuat dan melestarikan budaya yang ada (Ajibola, 2025).

7.3.2 Sosialisasi dan Internalisasi Nilai Organisasi

Agar budaya tetap hidup, ia harus ditransmisikan kepada anggota baru. Proses ini disebut sosialisasi, yaitu proses yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi. Sosialisasi biasanya melalui tiga tahap: tahap pra-kedatangan (pembelajaran sebelum bergabung), tahap perjumpaan (melihat organisasi apa adanya dan menghadapi kemungkinan divergensi antara harapan dan kenyataan), dan tahap metamorfosis (perubahan jangka panjang di mana karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan norma kelompok). Proses rekrutmen yang selektif juga merupakan bagian dari pelestarian budaya, memastikan bahwa hanya individu yang "cocok" (*culture fit*) yang dipekerjakan (Agustian et al., 2023).

Internalisasi terjadi ketika karyawan tidak hanya mematuhi aturan budaya secara eksternal, tetapi benar-benar meyakini dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai milik mereka sendiri. Cerita (*stories*) memainkan peran penting dalam proses ini. Narasi tentang pendiri, keberhasilan monumental, atau bagaimana perusahaan menangani krisis di masa lalu, berfungsi untuk menambatkan masa kini ke masa lalu dan memberikan legitimasi bagi praktik saat ini. Manajemen puncak juga berperan sebagai model panutan; perilaku mereka menetapkan standar yang akan ditiru oleh seluruh organisasi. Jika pemimpin berbicara tentang integritas tetapi bertindak curang, sinisme akan menyebar dan budaya akan menjadi racun (Sen, 2025).

7.3.3 Peran Budaya dalam Meningkatkan Kinerja

Sejumlah penelitian menunjukkan korelasi positif antara budaya organisasi yang kuat dan kinerja perusahaan. Budaya yang kuat memberikan kejelasan arah dan tujuan, yang meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa selaras dengan nilai-nilai perusahaan, mereka cenderung

menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi (*organizational commitment*) dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yaitu melakukan lebih dari sekadar tugas formal mereka. Budaya yang adaptif, yang menghargai inovasi dan pengambilan risiko, sangat penting untuk kinerja jangka panjang di lingkungan yang dinamis (Santolamazza, 2025).

Namun, budaya juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial. Alih-alih mengandalkan pengawasan ketat dan aturan birokrasi, budaya mengendalikan perilaku karyawan melalui norma-norma kelompok. Karyawan bertindak sesuai harapan bukan karena takut dihukum, tetapi karena mereka tidak ingin mengecewakan rekan kerja mereka atau melanggar nilai-nilai bersama. Dalam organisasi yang kompleks dan terdesentralisasi, kontrol budaya seringkali lebih efektif dan efisien daripada kontrol formal. Namun, penting bagi manajer untuk memastikan bahwa budaya tersebut selaras dengan strategi; budaya yang kuat yang menentang strategi baru akan menjadi penghalang terbesar bagi keberhasilan eksekusi strategi tersebut (Haider & Tehseen, 2022).

Rangkuman Bab

1. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan penyusunan dan penataan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, yang diwujudkan dalam struktur organisasi.
2. Desain struktur organisasi dipengaruhi oleh enam elemen kunci: spesialisasi kerja, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi/desentralisasi, dan formalisasi.
3. Faktor kontingensi seperti strategi, ukuran, teknologi, dan lingkungan menentukan struktur organisasi yang paling efektif (mekanistik vs organik).

4. Struktur tradisional meliputi fungsional (efisiensi spesialisasi) dan divisional (fokus pada hasil produk/pasar), masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya.
5. Model kontemporer seperti struktur matriks, berbasis tim, dan organisasi tanpa batas menawarkan fleksibilitas dan responsivitas yang lebih tinggi untuk lingkungan bisnis modern yang kompleks.
6. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama (nilai, norma, asumsi) yang membedakan organisasi dan memengaruhi perilaku anggotanya.
7. Budaya dibentuk oleh pendiri dan sejarah organisasi, serta dipelihara melalui proses seleksi, sosialisasi, dan tindakan manajemen puncak.
8. Budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja dengan memotivasi karyawan dan bertindak sebagai mekanisme kontrol sosial yang efisien, namun juga dapat menghambat perubahan jika menjadi kaku.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara struktur organisasi mekanistik dan organik. Dalam kondisi lingkungan seperti apa masing-masing struktur tersebut paling efektif diterapkan? Berikan contoh industri yang relevan.
2. Analisislah keuntungan dan kerugian dari spesialisasi kerja. Bagaimana manajer modern dapat mengatasi dampak negatif dari spesialisasi yang berlebihan terhadap motivasi karyawan?
3. Mengapa banyak perusahaan multinasional beralih ke struktur matriks? Jelaskan tantangan utama yang dihadapi karyawan yang bekerja dalam struktur matriks dan bagaimana manajemen dapat memitigasi tantangan tersebut.

4. Jelaskan konsep "Organisasi Tanpa Batas" (*Boundaryless Organization*). Bagaimana teknologi informasi memungkinkan terwujudnya organisasi semacam ini?
5. Budaya organisasi sering disebut sebagai "pedang bermata dua". Jelaskan pernyataan ini dengan menguraikan bagaimana budaya dapat menjadi aset sekaligus liabilitas bagi sebuah perusahaan yang sedang menghadapi perubahan pasar yang drastis.

Soal Pilihan Ganda

1. Proses membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang spesifik dan repetitif disebut...
 - A. Departemenisasi
 - B. Rentang kendali
 - C. Spesialisasi kerja -V-
 - D. Formalisasi
2. Struktur organisasi yang mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi yang sama (misalnya pemasaran, keuangan, produksi) disebut struktur...
 - A. Divisional
 - B. Fungsional -V-
 - C. Matriks
 - D. Jaringan
3. Prinsip manajemen yang menyatakan bahwa seorang bawahan harus melapor hanya kepada satu atasan langsung adalah...
 - A. Rentang kendali
 - B. Kesatuan komando (*Unity of command*) -V-
 - C. Rantai komando
 - D. Sentralisasi

4. Organisasi dengan rentang kendali yang luas (*wide span of control*) cenderung memiliki struktur yang...
 - A. Tinggi (*Tall*)
 - B. Birokratis
 - C. Datar (*Flat*) -V-
 - D. Mekanistik
5. Struktur organisasi yang melanggar prinsip kesatuan komando dengan menciptakan garis wewenang ganda adalah...
 - A. Fungsional
 - B. Matriks -V-
 - C. Divisional
 - D. Tim
6. Sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik tunggal dalam organisasi disebut...
 - A. Desentralisasi
 - B. Formalisasi
 - C. Sentralisasi -V-
 - D. Departemenisasi
7. Elemen budaya organisasi yang terlihat jelas, seperti cara berpakaian, tata letak kantor, dan logo, dikategorikan sebagai...
 - A. Nilai dasar
 - B. Asumsi dasar
 - C. Artefak -V-
 - D. Norma
8. Proses di mana karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi disebut...
 - A. Sosialisasi -V-
 - B. Formalisasi

- C. Seleksi
 - D. Orientasi
9. Struktur organisasi yang terdiri dari inti kecil yang mengalihdayakan fungsi bisnis utamanya ke pihak luar disebut...
- A. Organisasi Pembelajar
 - B. Organisasi Virtual -V-
 - C. Organisasi Matriks
 - D. Organisasi Fungsional
10. Tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru menghadapi kemungkinan perbedaan antara harapan mereka dan kenyataan pekerjaan adalah tahap...
- A. Pra-kedatangan
 - B. Metamorfosis
 - C. Perjumpaan (*Encounter*) -V-
 - D. Orientasi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Analisis Struktur Universitas:** Amati struktur organisasi di universitas atau fakultas tempat Anda belajar. Identifikasi jenis departemenisasi yang digunakan (apakah fungsional, berdasarkan program studi/produk, atau campuran?). Analisislah apakah struktur tersebut efektif dalam melayani kebutuhan mahasiswa. Apakah ada hambatan komunikasi antar departemen? Buatlah bagan organisasi sederhana dan usulkan satu perubahan struktural yang menurut Anda dapat meningkatkan efisiensi layanan.
2. **Audit Budaya Mini:** Kunjungi sebuah bisnis lokal (kafe, toko ritel, atau kantor layanan). Lakukan pengamatan selama 30-60 menit terhadap "artefak" budaya mereka. Perhatikan bagaimana karyawan berpakaian,

bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan pelanggan, serta tata letak fisik tempat tersebut. Berdasarkan pengamatan ini, cobalah untuk menyimpulkan 2-3 nilai inti yang mungkin dianut oleh organisasi tersebut (misalnya: "pelayanan cepat", "santai dan kreatif", atau "formal dan kaku"). Jelaskan bukti visual yang mendukung kesimpulan Anda.

Glosarium Bab

1. **Budaya Organisasi:** Sistem makna, nilai, dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain.
2. **Departemenisasi:** Dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit atau departemen (misalnya: fungsional, produk, geografis).
3. **Desentralisasi:** Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan ke tingkat manajemen yang lebih rendah dalam hierarki organisasi.
4. **Organisasi Matriks:** Struktur organisasi yang menciptakan garis wewenang ganda, menggabungkan departemenisasi fungsional dan produk.
5. **Organisasi Mekanistik:** Desain organisasi yang kaku dan terkontrol ketat, dicirikan oleh spesialisasi tinggi, departemenisasi kaku, rentang kendali sempit, dan sentralisasi tinggi.
6. **Organisasi Organik:** Desain organisasi yang sangat adaptif dan fleksibel, dicirikan oleh tim lintas fungsi, aliran informasi bebas, rentang kendali luas, dan desentralisasi.
7. **Organisasi Tanpa Batas (*Boundaryless Organization*):** Organisasi yang desainnya tidak didefinisikan oleh batas-batas horizontal, vertikal, atau eksternal yang kaku.

8. **Rantai Komando:** Garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkat atas organisasi hingga tingkat terendah dan menjelaskan hubungan pelaporan.
9. **Rentang Kendali (*Span of Control*):** Jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efektif dan efisien oleh seorang manajer.
10. **Sentralisasi:** Tingkat di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik tunggal dalam organisasi.
11. **Sosialisasi:** Proses yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi.
12. **Spesialisasi Kerja:** Pembagian kegiatan kerja ke dalam tugas-tugas yang terpisah dan spesifik.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11

- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 8 KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan serta peran keduanya dalam keberhasilan organisasi.
2. Mengevaluasi evolusi teori kepemimpinan mulai dari pendekatan sifat, perilaku, situasional, hingga transformasional.
3. Mengidentifikasi karakteristik dan kompetensi yang diperlukan untuk kepemimpinan efektif di era digital dan *remote work*.
4. Menjelaskan teori-teori motivasi klasik dan kontemporer, termasuk Teori Hierarki Kebutuhan, Dua Faktor Herzberg, Harapan, dan Keadilan.
5. Merancang strategi motivasi yang komprehensif yang mengintegrasikan insentif finansial dan non-finansial.
6. Menguraikan saluran komunikasi formal dan informal serta mengidentifikasi hambatan-hambatan utama dalam komunikasi organisasi.
7. Menerapkan teknik manajemen konflik dan strategi negosiasi untuk menyelesaikan perselisihan dalam lingkungan bisnis.

Pendahuluan

Dalam sebuah orkestra simfoni, ratusan musisi ahli dengan instrumen yang berbeda dapat menghasilkan harmoni yang memukau bukan hanya karena kemampuan teknis mereka, melainkan karena adanya seorang konduktor yang menyatukan visi, tempo, dan dinamika permainan. Demikian

pula dalam dunia bisnis, kumpulan individu berbakat dan sumber daya yang melimpah tidak akan menghasilkan kinerja organisasi yang unggul tanpa adanya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan adalah energi pengikat yang mentransformasikan potensi menjadi realitas, mengubah visi abstrak menjadi pencapaian konkret, dan memobilisasi orang-orang untuk bergerak menuju tujuan bersama di tengah ketidakpastian.

Seringkali terjadi kerancuan antara konsep manajemen dan kepemimpinan. Manajemen berfokus pada ketertiban, konsistensi, dan efisiensi melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Sebaliknya, kepemimpinan berfokus pada perubahan, inovasi, dan inspirasi melalui penetapan arah, penyalarsan orang, dan pemotivasian. Organisasi yang sukses membutuhkan keduanya: manajemen yang kuat untuk menangani kompleksitas operasional dan kepemimpinan yang visioner untuk menavigasi perubahan. Ketimpangan di antara keduanya dapat berakibat fatal; organisasi yang terlalu banyak dikelola (*over-managed*) tetapi kurang dipimpin (*under-led*) cenderung kaku dan birokratis, sementara organisasi yang terlalu banyak dipimpin tetapi kurang dikelola seringkali kacau dan tidak efisien.

Namun, pemimpin tidak bekerja sendirian; mereka bekerja melalui orang lain. Di sinilah peran krusial dari motivasi. Motivasi adalah mesin internal yang mendorong karyawan untuk mengerahkan usaha, ketekunan, dan antusiasme dalam pekerjaan mereka. Memahami psikologi motivasi, apa yang membuat seseorang bangun pagi dengan semangat untuk bekerja, adalah kompetensi inti bagi setiap manajer. Tantangannya adalah bahwa motivasi bersifat sangat personal dan dinamis; apa yang memotivasi satu individu mungkin tidak berdampak pada individu lain. Teori-teori motivasi memberikan kerangka kerja bagi manajer untuk mendiagnosis kebutuhan karyawan dan merancang lingkungan kerja yang memicu kinerja tinggi.

Selain kepemimpinan dan motivasi, komunikasi adalah "sistem saraf" dari sebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, visi pemimpin tidak akan pernah sampai ke bawahan, umpan balik dari garis depan tidak akan mencapai pengambil keputusan, dan koordinasi antar departemen akan lumpuh. Di era informasi saat ini, tantangannya bukan lagi kekurangan informasi, melainkan kelebihan beban informasi (*information overload*) dan distorsi pesan. Manajer dituntut untuk menjadi komunikator yang tidak hanya fasih berbicara, tetapi juga pendengar yang empatik dan negosiator yang ulung dalam mengelola konflik yang tak terelakkan.

Bab ini akan mengeksplorasi segitiga emas perilaku organisasi: kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Kita akan menelusuri evolusi pemikiran kepemimpinan dari teori "orang hebat" di masa lalu hingga kepemimpinan digital yang adaptif saat ini. Kita akan membedah mekanisme psikologis di balik motivasi manusia dan bagaimana menerapkannya dalam desain kompensasi dan pekerjaan. Akhirnya, kita akan menganalisis dinamika komunikasi interpersonal dan organisasi serta strategi untuk mengelola konflik secara konstruktif. Pemahaman mendalam tentang ketiga pilar ini akan membekali Anda dengan "perangkat lunak" manajerial yang diperlukan untuk mengelola aset terpenting organisasi: manusia.

8.1 Teori Kepemimpinan Efektif

Studi tentang kepemimpinan telah mengalami transformasi yang signifikan selama satu abad terakhir, bergerak dari pencarian karakteristik bawaan pemimpin menuju pemahaman tentang interaksi kompleks antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Pemahaman kontemporer menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah hak istimewa yang dimiliki segelintir orang sejak lahir, melainkan serangkaian perilaku dan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Efektivitas kepemimpinan tidak diukur dari

seberapa karismatik seseorang, melainkan dari seberapa baik ia mampu memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok dan mengembangkan potensi anggotanya (Deep, 2023).

Teori awal berfokus pada sifat atau karakteristik pribadi (*traits*), namun gagal menemukan satu set sifat universal yang menjamin kesuksesan kepemimpinan. Fokus kemudian bergeser ke perilaku (*behavior*): apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin yang efektif? Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin cenderung berorientasi pada tugas (*task-oriented*) atau berorientasi pada hubungan (*people-oriented*). Namun, pendekatan perilaku ini pun memiliki keterbatasan karena mengabaikan konteks. Apa yang berhasil dalam situasi krisis militer mungkin tidak akan berhasil di laboratorium penelitian yang membutuhkan kreativitas. Kesadaran ini melahirkan teori kontingensi atau situasional, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terbaik bergantung pada variabel-variabel situasi (Sinnaiah et al., 2023).

Di era modern, fokus kembali bergeser ke aspek inspirasional dan transformasional dari kepemimpinan. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola pertukaran transaksional (imbalan untuk kinerja), tetapi juga menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Mereka menciptakan visi yang menarik, menantang status quo, dan memberdayakan bawahan. Dalam konteks ekonomi digital yang bergejolak, gaya kepemimpinan ini menjadi semakin relevan karena organisasi membutuhkan kelincahan dan inovasi yang tidak dapat dicapai hanya dengan kepatuhan transaksional semata (Haider & Tehseen, 2022).

Analogi: Evolusi teori kepemimpinan dapat diibaratkan seperti perkembangan teknologi navigasi. Teori Sifat (Trait Theory) mirip dengan navigasi menggunakan bintang; kita mencari "bintang" yang terang (pemimpin karismatik) untuk memandu arah, berasumsi bahwa posisi mereka tetap dan istimewa. Teori Perilaku mirip dengan penggunaan kompas dan

peta; kita fokus pada instrumen dan tindakan teknis (perilaku tugas/hubungan) untuk mencapai tujuan. Teori Situasional seperti GPS modern yang terus-menerus menghitung ulang rute berdasarkan kondisi lalu lintas (situasi) yang berubah-ubah. Teori Transformasional adalah seperti sistem autopilot cerdas yang tidak hanya menavigasi, tetapi juga mempelajari kebiasaan pengemudi dan mengoptimalkan kinerja kendaraan secara keseluruhan untuk perjalanan masa depan yang lebih baik.

8.1.1 Pendekatan Sifat dan Perilaku Pemimpin

Pendekatan sifat (*trait approach*), yang mendominasi awal abad ke-20, berakar pada teori "Great Man". Asumsinya adalah pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Peneliti berusaha mengisolasi karakteristik fisik, mental, dan sosial yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Sifat-sifat seperti kecerdasan, kepercayaan diri, energi tinggi, dan integritas sering diidentifikasi. Meskipun sifat-sifat ini dapat memprediksi potensi kepemimpinan, mereka tidak menjamin efektivitas kepemimpinan. Seseorang bisa saja sangat cerdas dan percaya diri namun gagal memimpin karena ketidakmampuan beradaptasi atau berkomunikasi (Agustian et al., 2023).

Karena keterbatasan pendekatan sifat, para peneliti beralih ke pendekatan perilaku (*behavioral approach*). Studi terkenal dari Ohio State University dan University of Michigan mengidentifikasi dua dimensi utama perilaku kepemimpinan. Pertama adalah struktur inisiasi (*initiating structure*) atau orientasi tugas, di mana pemimpin mendefinisikan peran, menetapkan standar, dan menjadwalkan pekerjaan. Kedua adalah pertimbangan (*consideration*) atau orientasi hubungan, di mana pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan, kenyamanan, dan status bawahan. Temuan kuncinya adalah bahwa kepemimpinan adalah serangkaian tindakan yang dapat dilatih, bukan sekadar karakteristik bawaan. Pemimpin yang efektif

seringkali mampu menyeimbangkan kedua dimensi ini, meskipun efektivitasnya tetap bergantung pada situasi (Xiao, 2024).

8.1.2 Kepemimpinan Situasional dan Transformasional

Teori kepemimpinan situasional, seperti yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan tingkat kesiapan (*readiness*) pengikut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan bawahan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Teori ini menyarankan empat gaya: *Telling* (untuk kesiapan rendah), *Selling*, *Participating*, dan *Delegating* (untuk kesiapan tinggi). Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang fleksibel dan mampu mendiagnosis kebutuhan situasi serta menyesuaikan gayanya, dari direktif menjadi suportif, sesuai dengan perkembangan timnya (Deep, 2023).

Kepemimpinan transformasional melangkah lebih jauh dari sekadar transaksi harian. Sementara kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran imbalan untuk kepatuhan, pemimpin transformasional memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luar biasa dengan mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan mereka. Empat komponen kuncinya (4I) adalah: *Idealized Influence* (karisma dan teladan), *Inspirational Motivation* (visi yang menarik), *Intellectual Stimulation* (mendorong kreativitas dan pemikiran kritis), dan *Individualized Consideration* (perhatian personal dan *coaching*). Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi kuat dengan kepuasan karyawan, komitmen organisasi, dan kinerja bisnis yang superior (Haider & Tehseen, 2022).

8.1.3 Gaya Kepemimpinan di Era Digital

Era digital menuntut paradigma kepemimpinan baru yang sering disebut sebagai *e-leadership* atau kepemimpinan digital. Dalam lingkungan ini,

interaksi tatap muka seringkali digantikan oleh komunikasi bermedia teknologi, dan tim tersebar secara geografis (*virtual teams*). Pemimpin digital harus memiliki kompetensi teknologi sekaligus kecerdasan emosional yang tinggi untuk membangun kepercayaan tanpa kehadiran fisik. Mereka harus mampu mengelola ambiguitas, memfasilitasi kolaborasi lintas budaya secara *real-time*, dan memanfaatkan *big data* untuk pengambilan keputusan (Kovalenko, 2023).

Karakteristik utama kepemimpinan digital adalah agilitas (*agility*) dan desentralisasi. Struktur hierarkis tradisional yang lambat tidak lagi relevan. Pemimpin digital bertindak lebih sebagai fasilitator dan penghubung jaringan daripada sebagai pemberi perintah. Mereka memberdayakan tim untuk mengambil keputusan cepat dan mendorong budaya eksperimen (*fail fast, learn faster*). Selain itu, pemimpin di era ini harus sangat transparan dan autentik, karena informasi mengalir bebas dan karyawan menuntut tujuan yang bermakna di balik pekerjaan mereka. Kemampuan untuk mengelola keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) bawahan di tengah konektivitas 24/7 juga menjadi tanggung jawab etis pemimpin digital (Jeyaprabha et al., 2025).

8.2 Memotivasi Karyawan untuk Kinerja Unggul

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam upaya mencapai tujuan. Intensitas berkaitan dengan seberapa keras seseorang mencoba; arah berkaitan dengan orientasi upaya tersebut menuju tujuan organisasi; dan ketekunan berkaitan dengan berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Tantangan bagi manajer adalah bahwa motivasi bukanlah tombol yang bisa ditekan, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya (Sinnaiah et al., 2023).

Secara garis besar, motivasi dapat dibagi menjadi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan kerja, rasa pencapaian, atau ketertarikan pada tugas itu sendiri. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar, seperti gaji, bonus, promosi, atau pujian. Meskipun insentif finansial (ekstrinsik) penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan, penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seringkali lebih efektif untuk mendorong kinerja kreatif dan jangka panjang. Manajer yang cerdas menggunakan kombinasi kedua jenis motivasi ini untuk menciptakan sistem penghargaan yang holistik (Agustian et al., 2023).

Teori-teori motivasi awal berfokus pada kebutuhan. Asumsinya adalah bahwa orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi. Teori modern lebih berfokus pada proses kognitif, yaitu bagaimana orang berpikir tentang pekerjaan mereka, keadilan, dan ekspektasi hasil. Memahami berbagai teori ini memberikan manajer "kotak peralatan" yang beragam untuk menangani masalah motivasi yang berbeda. Tidak ada satu teori yang bisa menjelaskan semua fenomena, sehingga pendekatan kontingensi, menyesuaikan strategi motivasi dengan kebutuhan unik individu dan situasi, adalah yang paling efektif (Wang, 2025).

Analogi: Memotivasi karyawan dapat diibaratkan seperti merawat tanaman agar tumbuh subur. Insentif finansial (gaji, bonus) adalah seperti air dan pupuk; ini adalah kebutuhan dasar (ekstrinsik) yang tanpanya tanaman akan mati. Namun, air dan pupuk saja tidak cukup untuk membuat tanaman berbunga indah. Tanaman juga membutuhkan sinar matahari, udara segar, dan ruang untuk tumbuh (motivasi intrinsik: pengakuan, otonomi, pertumbuhan karier). Jika Anda hanya memberikan air berlebih (uang) tetapi menempatkan tanaman di ruang gelap dan sempit (pekerjaan membosankan, tanpa otonomi), akarnya akan membusuk. Sebaliknya, tukang kebun yang ahli

(manajer) akan memastikan keseimbangan nutrisi yang tepat sesuai dengan jenis tanamannya.

8.2.1 Teori Kebutuhan (Maslow & Herzberg)

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow adalah salah satu teori motivasi yang paling terkenal. Maslow menghipotesiskan bahwa ada lima jenjang kebutuhan manusia: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Seseorang harus memuaskan kebutuhan tingkat bawah sebelum kebutuhan tingkat atas menjadi motivator yang dominan. Implikasi manajerialnya adalah bahwa menawarkan penghargaan status (kebutuhan penghargaan) tidak akan memotivasi karyawan yang masih berjuang untuk memenuhi kebutuhan makan sehari-hari (kebutuhan fisiologis). Manajer harus mengidentifikasi di level mana karyawan berada dan memberikan insentif yang sesuai (Agustian et al., 2023).

Frederick Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor (*Motivation-Hygiene Theory*). Ia berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivator) berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (faktor higiene). Faktor higiene bersifat ekstrinsik, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan; jika faktor ini buruk, karyawan akan tidak puas, tetapi jika baik, karyawan hanya akan "tidak tidak puas" (netral), bukan termotivasi. Motivator bersifat intrinsik, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab; inilah yang benar-benar mendorong kinerja unggul. Oleh karena itu, manajer harus memastikan faktor higiene memadai untuk mencegah ketidakpuasan, lalu fokus pada motivator untuk meningkatkan kinerja (Sinnaiah et al., 2023).

8.2.2 Teori Harapan dan Keadilan dalam Kerja

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu

bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Teori ini memiliki tiga komponen: Harapan (*Expectancy*), keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja; Instrumentalitas (*Instrumentality*), keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan penghargaan; dan Valensi (*Valence*), nilai yang diberikan individu terhadap penghargaan tersebut. Jika salah satu mata rantai ini putus (misalnya, karyawan tidak yakin kinerjanya akan dinilai secara adil), motivasi akan hilang (Deep, 2023).

Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari J. Stacy Adams berfokus pada persepsi karyawan tentang seberapa adil mereka diperlakukan dibandingkan dengan orang lain. Karyawan membandingkan rasio input (usaha, pengalaman, pendidikan) dan output (gaji, pengakuan) mereka dengan rasio orang lain yang relevan (*referent*). Jika mereka merasakan ketidakadilan (misalnya, digaji lebih rendah dari rekan kerja yang kerjanya lebih sedikit), mereka akan termotivasi untuk memperbaiki situasi tersebut, seringkali dengan cara negatif seperti mengurangi usaha, meminta kenaikan gaji, atau keluar dari perusahaan. Manajer harus memastikan transparansi dan keadilan distributif serta prosedural untuk menjaga motivasi (Wang, 2025).

8.2.3 Teknik Motivasi Non-Finansial

Meskipun uang penting, motivasi jangka panjang seringkali didorong oleh faktor non-finansial. Salah satu teknik utama adalah desain ulang pekerjaan (*job redesign*), seperti pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang memberikan karyawan lebih banyak kontrol, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi. Otonomi adalah motivator yang kuat; memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan cara mereka bekerja (misalnya, jam kerja fleksibel atau WFH) dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas secara signifikan (Haider & Tehseen, 2022).

Pengakuan dan apresiasi sosial juga sangat efektif dan berbiaya rendah. Ucapan terima kasih yang tulus, penghargaan "karyawan bulan ini", atau pujian publik atas pencapaian tertentu dapat memenuhi kebutuhan akan penghargaan. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang pelatihan dan pengembangan karier, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan juga merupakan strategi motivasi non-finansial yang ampuh. Di era di mana tenaga kerja milenial dan Gen Z mendominasi, tujuan (*purpose*) dan makna pekerjaan menjadi semakin penting sebagai faktor motivasi (Russo et al., 2023).

8.3 Komunikasi Manajerial yang Efektif

Komunikasi adalah proses pemindahan dan pemahaman makna. Dalam konteks organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama: pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Tidak ada fungsi manajemen yang dapat dijalankan tanpa komunikasi. Perencanaan membutuhkan pertukaran informasi; pengorganisasian membutuhkan instruksi yang jelas; kepemimpinan membutuhkan inspirasi verbal dan non-verbal; dan pengendalian membutuhkan umpan balik data. Penelitian menunjukkan bahwa manajer menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berkomunikasi, dan kegagalan komunikasi seringkali menjadi akar penyebab masalah kinerja (Malenko, 2023).

Proses komunikasi melibatkan pengirim, penyandian (*encoding*), pesan, saluran, penguraian sandi (*decoding*), penerima, dan umpan balik. Gangguan (*noise*) dapat terjadi pada tahap mana pun dan mendistorsi pesan. Dalam bisnis global, *noise* ini bisa berupa perbedaan budaya, bahasa, atau teknologi. Manajer yang efektif harus memahami audiens mereka dan memilih saluran yang tepat, apakah itu pertemuan tatap muka untuk masalah sensitif atau *email* untuk

dokumentasi formal. Kekayaan saluran (*channel richness*) harus disesuaikan dengan kompleksitas pesan (Jeyaprabha et al., 2025).

8.3.1 Saluran Komunikasi Formal dan Informal

Saluran komunikasi formal ditetapkan oleh organisasi dan mengikuti rantai wewenang. Komunikasi ini mengalir dalam tiga arah: ke bawah (*downward*) dari manajer ke karyawan (instruksi, kebijakan, umpan balik kinerja); ke atas (*upward*) dari karyawan ke manajer (laporan kemajuan, saran, keluhan); dan lateral atau horizontal antar rekan kerja atau departemen pada tingkat yang sama (koordinasi tugas). Hambatan sering terjadi pada komunikasi ke atas karena karyawan takut menyampaikan berita buruk, sehingga manajer terisolasi dari realitas operasional (Malenko, 2023).

Saluran komunikasi informal, sering disebut sebagai *grapevine* (kabar angin), muncul secara spontan dari interaksi sosial karyawan dan tidak mengikuti struktur formal. Meskipun sering dianggap sebagai sumber rumor, *grapevine* sebenarnya merupakan mekanisme penting bagi karyawan untuk memahami situasi, melepaskan kecemasan, dan membentuk kohesi sosial. Manajer yang cerdas tidak mencoba menghapus *grapevine*, tetapi memantaunya untuk mengetahui moral karyawan dan menggunakan saluran formal untuk mengklarifikasi informasi yang salah secara transparan dan cepat (Jerab, 2023).

8.3.2 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Hambatan komunikasi dapat mendistorsi pesan dan menghambat pemahaman. Hambatan semantik terjadi karena perbedaan interpretasi kata atau jargon, terutama dalam lingkungan multikultural atau lintas disiplin ilmu. Penyaringan (*filtering*) adalah manipulasi informasi yang disengaja oleh pengirim agar terlihat lebih menguntungkan bagi penerima, sering terjadi dalam komunikasi ke atas. Persepsi selektif terjadi ketika penerima secara

tidak sadar memblokir informasi yang bertentangan dengan keyakinan mereka (Jeyaprabha et al., 2025).

Kelebihan beban informasi (*information overload*) adalah tantangan utama di era digital, di mana kapasitas pemrosesan individu terlampaui oleh volume email, pesan instan, dan laporan. Hal ini menyebabkan stres dan pengambilan keputusan yang buruk karena informasi penting terlewatkan. Emosi juga menjadi hambatan; pesan yang diterima saat seseorang marah atau depresi seringkali ditafsirkan secara berbeda dibandingkan saat mereka tenang. Mengatasi hambatan ini memerlukan pendengaran aktif (*active listening*), umpan balik yang konstruktif, dan penyederhanaan bahasa (Sinniah et al., 2023).

8.3.3 Manajemen Konflik dan Negosiasi

Konflik dalam organisasi tidak selalu buruk. Konflik fungsional yang berfokus pada tugas atau proses dapat merangsang kreativitas dan mencegah *groupthink*. Namun, konflik disfungsional yang bersifat emosional atau personal dapat merusak kinerja. Manajemen konflik melibatkan penggunaan strategi yang tepat sesuai situasi: penghindaran (*avoiding*), akomodasi (*accommodating*), kompetisi (*forcing*), kompromi (*compromising*), atau kolaborasi (*collaborating*). Kolaborasi adalah yang paling ideal untuk solusi jangka panjang *win-win*, tetapi membutuhkan waktu dan kepercayaan tinggi (Wang, 2025).

Negosiasi adalah proses di mana dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan berupaya menyepakati nilai tukarnya. Terdapat dua strategi utama: negosiasi distributif (membagi "kue" yang tetap, situasi *win-lose*) dan negosiasi integratif (memperbesar "kue", situasi *win-win*). Negosiasi integratif lebih disukai dalam hubungan bisnis jangka panjang karena membangun kepercayaan. Keterampilan negosiasi yang efektif mencakup persiapan yang matang, memahami kepentingan (bukan hanya posisi) pihak lain, dan

kemampuan untuk menciptakan opsi-opsi kreatif yang saling menguntungkan (Deep, 2023).

Rangkuman Bab

1. Kepemimpinan dan manajemen adalah dua peran yang berbeda namun saling melengkapi; manajemen berfokus pada keteraturan dan efisiensi, sedangkan kepemimpinan berfokus pada perubahan dan inspirasi.
2. Teori kepemimpinan telah berevolusi dari pendekatan sifat dan perilaku menuju pendekatan situasional dan transformasional, yang menekankan adaptabilitas dan kemampuan menginspirasi visi.
3. Kepemimpinan di era digital menuntut karakteristik agilitas, transparansi, dan kemampuan mengelola tim virtual (*e-leadership*).
4. Motivasi karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, serta dijelaskan melalui teori kebutuhan (Maslow, Herzberg) dan teori proses kognitif (Harapan, Keadilan).
5. Strategi motivasi yang efektif menggabungkan pemenuhan kebutuhan dasar (gaji, keamanan) dengan kebutuhan tingkat tinggi (pengakuan, pertumbuhan, otonomi).
6. Komunikasi organisasi mengalir melalui saluran formal (vertikal dan horizontal) dan informal (*grapevine*), yang masing-masing memiliki peran penting.
7. Hambatan komunikasi seperti penyaringan, persepsi selektif, dan kelebihan informasi harus dikelola secara aktif untuk memastikan efektivitas organisasi.
8. Konflik fungsional dapat mendorong inovasi, sedangkan konflik disfungsional harus diselesaikan melalui strategi manajemen konflik dan negosiasi integratif (*win-win*).

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Bandingkan dan kontraskan gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Dalam situasi bisnis seperti apa gaya Transaksional mungkin lebih efektif daripada Transformasional?
2. Jelaskan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom. Gunakan teori ini untuk mendiagnosis mengapa sebuah program bonus penjualan baru mungkin gagal memotivasi karyawan.
3. Mengapa saluran komunikasi informal (*grapevine*) seringkali lebih cepat dan dipercaya oleh karyawan dibandingkan saluran formal? Bagaimana manajer sebaiknya menyikapi keberadaan *grapevine*?
4. Analisislah konsep "Keadilan" (*Equity Theory*) dalam motivasi. Apa yang terjadi pada perilaku seorang karyawan jika ia merasa *over-rewarded* (digaji terlalu tinggi dibandingkan inputnya) menurut teori ini?
5. Dalam negosiasi bisnis, apa perbedaan antara strategi distributif dan integratif? Berikan contoh skenario negosiasi dengan pemasok untuk masing-masing strategi.

Soal Pilihan Ganda

1. Teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bergantung pada tingkat kesiapan (*readiness*) pengikut adalah...
 - A. Teori Sifat
 - B. Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal*)
 - C. Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard -V-
 - D. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)
2. Menurut Frederick Herzberg, faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan dikategorikan sebagai...

- A. Faktor Motivator
 - B. Faktor Higiene -V-
 - C. Faktor Aktualisasi Diri
 - D. Faktor Intrinsik
3. Gaya manajemen konflik yang dicirikan oleh ketegasan tinggi namun kooperatif rendah, di mana satu pihak memaksakan keinginannya, disebut...
- A. *Collaborating*
 - B. *Accommodating*
 - C. *Compromising*
 - D. *Forcing / Competing* -V-
4. Dalam proses komunikasi, manipulasi informasi yang disengaja oleh pengirim agar terlihat lebih menguntungkan bagi penerima disebut...
- A. *Decoding*
 - B. *Noise*
 - C. *Filtering* -V-
 - D. Umpan balik
5. Komponen kepemimpinan transformasional yang melibatkan pemberian perhatian pribadi dan *coaching* kepada setiap bawahan adalah...
- A. *Idealized Influence*
 - B. *Inspirational Motivation*
 - C. *Intellectual Stimulation*
 - D. *Individualized Consideration* -V-
6. Komunikasi yang mengalir dari manajer tingkat bawah ke manajer tingkat atas, seperti laporan kinerja atau kotak saran, disebut...
- A. Komunikasi *Downward*
 - B. Komunikasi *Upward* -V-

- C. Komunikasi Lateral
 - D. *Grapevine*
7. Keyakinan individu bahwa jika mereka melakukan usaha, mereka akan mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan, dalam Teori Harapan disebut...
- A. *Valence*
 - B. *Instrumentality*
 - C. *Expectancy* -V-
 - D. *Equity*
8. Jenis konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya, seringkali dengan merangsang kreativitas, adalah...
- A. Konflik Disfungsional
 - B. Konflik Fungsional -V-
 - C. Konflik Relasional
 - D. Konflik Proses
9. Pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran imbalan untuk kepatuhan dan pencapaian target disebut...
- A. Kepemimpinan Transformasional
 - B. Kepemimpinan Karismatik
 - C. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)
 - D. Kepemimpinan Transaksional -V-
10. Hambatan komunikasi yang terjadi ketika jumlah informasi yang diterima melebihi kapasitas pemrosesan individu adalah...
- A. Semantik
 - B. Persepsi Selektif
 - C. *Information Overload* -V-
 - D. Emosi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Audit Motivasi Tim:** Wawancarai 2-3 orang teman atau rekan kerja yang sedang bekerja (part-time atau full-time). Tanyakan kepada mereka: "Apa satu hal utama yang membuat Anda paling semangat bekerja?" dan "Apa satu hal yang paling membuat Anda demotivasi?". Klasifikasikan jawaban mereka menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg (apakah itu Faktor Higiene atau Motivator?). Buatlah laporan singkat yang menyimpulkan apakah insentif finansial atau non-finansial yang lebih dominan dalam sampel kecil Anda.
2. **Skenario Kepemimpinan:** Anda baru saja dipromosikan menjadi manajer tim penjualan yang terdiri dari 10 orang. Tim ini memiliki kinerja yang menurun selama 6 bulan terakhir, moral yang rendah, dan sering terjadi konflik antar anggota. Menggunakan konsep Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Konflik, rancanglah rencana tindakan 30 hari pertama Anda. Gaya kepemimpinan apa yang akan Anda terapkan di awal? Bagaimana Anda akan menangani konflik internal tersebut?

Glosarium Bab

1. **Faktor Higiene:** Faktor-faktor ekstrinsik (seperti gaji, kondisi kerja) yang jika tidak memadai akan menyebabkan ketidakpuasan kerja, namun jika memadai tidak serta merta memotivasi kinerja tinggi.
2. **Grapevine:** Jaringan komunikasi informal dalam organisasi yang tidak mengikuti struktur hierarki resmi.
3. **Kepemimpinan Situasional:** Teori yang menyatakan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka (mengarahkan, melatih, mendukung, atau mendelegasikan) berdasarkan tingkat kesiapan pengikut.
4. **Kepemimpinan Transformasional:** Gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka

demi kebaikan organisasi dan memiliki efek mendalam pada para pengikut.

5. **Komunikasi Nonverbal:** Komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata, meliputi bahasa tubuh, intonasi suara, ekspresi wajah, dan jarak fisik.
6. **Konflik Fungsional:** Konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya.
7. **Motivasi Intrinsik:** Dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti ketertarikan pada tugas, rasa pencapaian, dan kepuasan pribadi.
8. **Negosiasi Integratif:** Strategi negosiasi yang berfokus pada pemecahan masalah bersama untuk menciptakan solusi *win-win* yang menguntungkan semua pihak.
9. **Teori Harapan (*Expectancy Theory*):** Teori yang menyatakan bahwa motivasi seseorang bergantung pada harapan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja, kinerja akan menghasilkan imbalan, dan imbalan tersebut bernilai bagi individu.
10. **Teori Keadilan (*Equity Theory*):** Teori yang menyatakan bahwa individu membandingkan rasio input-output pekerjaan mereka dengan orang lain dan akan bertindak untuk menghilangkan ketidakadilan yang dirasakan.

Daftar Pustaka Bab

Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>

- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Kovalenko, Y. (2023). Digital Transformation and Organizational Agility: A Post-Pandemic Review. *Journal of Business Research*, 145, 234-245.
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance.

Journal of Work-Applied Management. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>

Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*. <https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 9 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan transformasi peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari fungsi administratif menjadi mitra strategis bisnis.
2. Menganalisis proses perencanaan SDM yang terintegrasi, mulai dari analisis jabatan hingga spesifikasi pekerjaan.
3. Membandingkan efektivitas strategi rekrutmen internal dan eksternal dalam konteks kebutuhan organisasi yang berbeda.
4. Mengevaluasi berbagai metode pengembangan karyawan dan sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
5. Merancang struktur kompensasi yang adil dan kompetitif yang mencakup gaji pokok, insentif, dan tunjangan.
6. Menguraikan pentingnya hubungan industrial yang harmonis dan peran serikat pekerja dalam dinamika organisasi.
7. Mengidentifikasi tantangan manajemen karir dan urgensi perencanaan suksesi bagi keberlanjutan kepemimpinan perusahaan.

Pendahuluan

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang didominasi oleh ekonomi pengetahuan, aset paling berharga bagi sebuah organisasi bukanlah gedung, mesin, atau cadangan modal, melainkan manusia yang menggerakkannya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berevolusi jauh melampaui

sekadar departemen personalia yang mengurus administrasi penggajian dan cuti. Saat ini, MSDM diakui sebagai fungsi strategis vital yang bertugas mengelola bakat (*talent management*) untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan terkemuka dunia menyadari bahwa strategi bisnis yang brilian akan gagal tanpa eksekusi yang tepat, dan eksekusi tersebut sepenuhnya bergantung pada kualitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan mereka.

Paradigma lama yang memandang karyawan sebagai komponen biaya (*cost center*) yang harus diminimalkan telah bergeser secara fundamental menuju pandangan bahwa karyawan adalah aset investasi (*investment asset*) yang harus dikembangkan. Perubahan ini didorong oleh realitas "perang memperebutkan bakat" (*war for talent*) yang semakin intensif, di mana organisasi bersaing ketat untuk menarik dan mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi. Dalam konteks ini, manajer SDM berperan sebagai arsitek budaya organisasi dan penggerak perubahan, memastikan bahwa setiap kebijakan SDM selaras dengan visi jangka panjang perusahaan. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan MSDM untuk menelaraskan aspirasi individu dengan tujuan korporasi.

Tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia semakin kompleks dengan adanya perubahan demografi angkatan kerja dan disrupsi teknologi. Masuknya Generasi Z ke dunia kerja, yang membawa nilai-nilai dan ekspektasi baru tentang keseimbangan kehidupan kerja dan tujuan sosial, menuntut pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan humanis. Sementara itu, otomatisasi dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) mengubah sifat pekerjaan itu sendiri, mengharuskan organisasi untuk terus melakukan *upskilling* dan *reskilling* agar tenaga kerja tetap relevan. MSDM harus mampu menavigasi transisi ini dengan bijaksana, menyeimbangkan efisiensi teknologi dengan sentuhan kemanusiaan yang tidak tergantikan.

Bab ini akan membedah siklus hidup karyawan dalam sebuah organisasi secara komprehensif. Pembahasan dimulai dari tahap hulu, yaitu perencanaan dan pengadaan SDM. Kita akan mengeksplorasi bagaimana organisasi menerjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan tenaga kerja, melakukan analisis jabatan yang presisi, dan menjalankan proses rekrutmen serta seleksi yang ketat untuk mendapatkan kandidat terbaik. Kesalahan pada tahap awal ini dapat berdampak fatal dan berjangka panjang, sehingga akurasi dalam mencocokkan profil kandidat dengan budaya organisasi menjadi sangat krusial.

Selanjutnya, fokus akan beralih ke fase pemeliharaan dan pengembangan. Setelah bakat terbaik direkrut, tantangan berikutnya adalah bagaimana mengoptimalkan potensi mereka. Kita akan membahas metode pelatihan dan pengembangan yang efektif, serta sistem penilaian kinerja yang objektif dan konstruktif. Penilaian kinerja bukan lagi sekadar ritual tahunan untuk menentukan kenaikan gaji, melainkan alat diagnostik untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan merencanakan jalur karir. Perencanaan suksesi juga akan dibahas sebagai mekanisme kritis untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan organisasi di masa depan.

Terakhir, bab ini akan mengkaji aspek kompensasi dan hubungan industrial. Sistem imbal jasa yang adil dan kompetitif adalah fondasi dari kontrak psikologis antara perusahaan dan karyawan. Kita akan melihat bagaimana komponen finansial dan non-finansial digabungkan untuk memotivasi kinerja unggul. Selain itu, dinamika hubungan industrial, termasuk peran serikat pekerja dan mekanisme penyelesaian perselisihan, akan diuraikan untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya menjaga iklim kerja yang harmonis. Pemahaman mendalam tentang MSDM ini akan membekali Anda dengan kompetensi untuk mengelola aset terpenting organisasi secara efektif dan etis.

9.1 Perencanaan dan Rekrutmen SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai di masa depan dan menentukan bagaimana kebutuhan tersebut dapat dipenuhi. Ini adalah langkah awal yang memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat, di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat. Tanpa perencanaan yang matang, perusahaan akan terjebak dalam siklus reaktif, seperti kekurangan tenaga kerja saat permintaan pasar meningkat atau kelebihan pegawai saat ekonomi melambat. Perencanaan SDM yang efektif harus terintegrasi erat dengan perencanaan strategis bisnis; jika perusahaan berencana untuk ekspansi ke pasar digital, maka perencanaan SDM harus fokus pada akuisisi talenta dengan literasi digital yang tinggi (Agustian et al., 2023).

Proses ini dimulai dengan analisis kesenjangan (*gap analysis*), yaitu membandingkan ketersediaan tenaga kerja saat ini dengan proyeksi kebutuhan di masa depan. Analisis ini mempertimbangkan faktor internal seperti tingkat perputaran pegawai (*turnover rate*), pensiun, dan promosi, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan perubahan teknologi. Berdasarkan analisis ini, manajer SDM dapat merumuskan strategi, apakah perlu melakukan rekrutmen massal, pengurangan tenaga kerja (*downsizing*), atau pengembangan keterampilan internal. Keputusan ini memiliki implikasi finansial dan operasional yang signifikan, sehingga akurasi data menjadi sangat penting.

Setelah kebutuhan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah rekrutmen, yaitu proses menarik sekumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan. Rekrutmen bukan sekadar memasang iklan lowongan kerja; ini adalah aktivitas pemasaran di mana perusahaan mempromosikan "merek pemberi kerja" (*employer branding*) mereka. Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, citra perusahaan sebagai tempat kerja yang

menarik menjadi faktor penentu. Kandidat berkualitas tinggi cenderung memilih organisasi yang menawarkan tidak hanya kompensasi yang baik, tetapi juga budaya kerja yang positif dan peluang pengembangan diri (Haider & Tehseen, 2022).

Tahap akhir dari fase ini adalah seleksi, proses penyaringan pelamar untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kriteria pekerjaan. Seleksi adalah gerbang pertahanan kualitas organisasi. Biaya dari kesalahan rekrutmen (*bad hire*) sangatlah mahal, tidak hanya dalam bentuk gaji yang terbuang, tetapi juga potensi kerusakan pada moral tim, hubungan pelanggan, dan produktivitas. Oleh karena itu, proses seleksi harus menggunakan metode yang valid dan reliabel untuk memprediksi kinerja masa depan kandidat. Tujuan akhirnya adalah mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan (*person-job fit*) serta kesesuaian antara orang dan organisasi (*person-organization fit*).

Penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen dan seleksi telah mengubah cara MSDM beroperasi. Sistem pelacakan pelamar (*Applicant Tracking Systems - ATS*) dan algoritma kecerdasan buatan kini digunakan untuk menyaring ribuan resume secara otomatis, mengidentifikasi kata kunci yang relevan, dan bahkan melakukan wawancara awal melalui *chatbot*. Meskipun meningkatkan efisiensi, ketergantungan pada teknologi juga menuntut kewaspadaan terhadap bias algoritma yang mungkin secara tidak sengaja mendiskriminasi kelompok tertentu. Oleh karena itu, sentuhan manusia dalam pengambilan keputusan akhir tetap tidak tergantikan untuk menilai aspek kepribadian dan kecocokan budaya.

Perencanaan dan rekrutmen yang sukses juga harus memperhatikan aspek diversitas dan inklusi. Organisasi yang beragam terbukti lebih inovatif dan mampu memahami basis pelanggan yang heterogen dengan lebih baik. Oleh karena itu, strategi rekrutmen harus dirancang untuk menjangkau

berbagai kelompok demografis dan latar belakang. Ini bukan hanya tentang memenuhi kuota atau kepatuhan hukum, tetapi strategi bisnis cerdas untuk memperkaya kolam bakat organisasi dengan berbagai perspektif dan pengalaman.

Analogi: Proses perencanaan dan rekrutmen SDM dapat diibaratkan seperti manajemen tim sepak bola profesional. Manajer tim (HR) pertamanya menganalisis strategi permainan yang akan digunakan musim depan (Strategi Bisnis). Jika strateginya adalah menyerang, mereka membutuhkan penyerang yang cepat (Analisis Kebutuhan). Mereka tidak sembarangan merekrut orang yang bisa menendang bola; mereka mencari pemain spesifik untuk posisi spesifik (Analisis Jabatan). Proses rekrutmen adalah seperti mengirim pemandu bakat (*scout*) untuk mencari pemain potensial, baik dari akademi muda klub sendiri (Internal) maupun dari klub lain (Eksternal). Seleksi adalah tahap *trial* atau uji coba fisik dan taktik untuk memastikan pemain tersebut tidak hanya memiliki *skill* yang hebat, tetapi juga bisa bekerja sama dengan rekan setimnya (*Team/Organization Fit*). Merekrut pemain bintang yang egois bisa merusak harmoni tim, sama seperti merekrut karyawan brilian yang toksik bisa merusak budaya perusahaan.

9.1.1 Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan

Analisis jabatan (*job analysis*) adalah fondasi dari semua aktivitas SDM. Ini adalah proses sistematis untuk mengumpulkan informasi mendetail tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta persyaratan yang dibutuhkan untuk melakukannya. Tanpa analisis jabatan yang akurat, manajer tidak akan tahu siapa yang harus direkrut atau bagaimana menilai kinerja. Hasil dari analisis jabatan adalah dua dokumen kunci: deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan *apa* yang dilakukan pemegang jabatan, *bagaimana* cara melakukannya, dan *mengapa* hal itu dilakukan. Dokumen ini berisi judul pekerjaan, lokasi dalam struktur organisasi, ringkasan tugas, dan kondisi kerja. Sementara itu, spesifikasi pekerjaan berfokus pada orangnya, yaitu daftar kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan sukses, seperti tingkat pendidikan, keterampilan teknis, pengalaman, dan karakteristik kepribadian. Kedua dokumen ini menjadi panduan legal dan operasional dalam proses rekrutmen dan evaluasi (Agustian et al., 2023).

9.1.2 Strategi Rekrutmen Internal dan Eksternal

Rekrutmen internal melibatkan pengisian kekosongan jabatan dengan karyawan yang sudah ada di dalam organisasi, biasanya melalui promosi atau rotasi. Keuntungan utamanya adalah biaya yang lebih rendah, proses yang lebih cepat, dan peningkatan moral karyawan karena adanya jalur karir yang jelas. Selain itu, risiko kegagalan lebih kecil karena rekam jejak karyawan sudah diketahui. Namun, kelemahannya adalah potensi terjadinya "inbreeding" ide, di mana tidak ada perspektif baru yang masuk, serta potensi konflik di antara rekan kerja yang bersaing untuk posisi yang sama (Xiao, 2024).

Rekrutmen eksternal mencari kandidat dari luar organisasi melalui iklan lowongan, agensi rekrutmen, lembaga pendidikan, atau media sosial profesional seperti LinkedIn. Strategi ini sangat penting ketika organisasi membutuhkan keterampilan baru yang tidak dimiliki secara internal atau ingin melakukan perubahan budaya dengan membawa "darah segar". Meskipun lebih mahal dan membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama, rekrutmen eksternal seringkali diperlukan untuk pertumbuhan yang cepat dan inovasi. Perusahaan modern sering menggunakan pendekatan *hybrid*,

menyeimbangkan stabilitas internal dengan dinamika eksternal (Haider & Tehseen, 2022).

9.1.3 Proses Seleksi dan Penempatan Pegawai

Seleksi adalah serangkaian langkah penyaringan untuk memprediksi kandidat mana yang akan berhasil dalam pekerjaan. Proses ini biasanya dimulai dengan penyaringan administratif (surat lamaran dan CV), diikuti oleh tes kemampuan kognitif, tes kepribadian, atau tes sampel kerja. Wawancara merupakan metode seleksi yang paling umum, namun juga paling rentan terhadap bias subjektif pewawancara. Untuk meningkatkan validitas, banyak perusahaan kini menggunakan wawancara terstruktur atau wawancara berbasis perilaku (*behavioral event interview*), yang berfokus pada pengalaman nyata kandidat di masa lalu (Deep, 2023).

Penempatan pegawai adalah langkah akhir di mana kandidat yang terpilih ditugaskan ke posisi tertentu. Orientasi atau *onboarding* yang efektif sangat krusial pada tahap ini untuk memastikan karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat. Penempatan yang baik tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis (*person-job fit*), tetapi juga kesesuaian nilai dan kepribadian kandidat dengan budaya perusahaan (*person-organization fit*). Kesesuaian budaya ini terbukti menjadi prediktor kuat bagi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan masa kerja karyawan yang panjang (Agustian et al., 2023).

9.2 Pengembangan dan Penilaian Kinerja

Merekrut karyawan terbaik hanyalah langkah awal; mempertahankan keunggulan kompetitif memerlukan investasi berkelanjutan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat, keterampilan yang relevan hari ini bisa menjadi usang dalam beberapa tahun. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan bukan lagi sekadar opsi,

melainkan kebutuhan strategis. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas, mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab masa depan dan pertumbuhan karir jangka panjang.

Organisasi yang berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan (*learning organization*) cenderung memiliki tingkat inovasi dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Program pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis (*hard skills*), tetapi juga mengasah keterampilan interpersonal dan kepemimpinan (*soft skills*). Investasi ini mengirimkan sinyal kuat kepada karyawan bahwa perusahaan peduli terhadap masa depan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan keterlibatan (*engagement*). Namun, program pengembangan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang jelas agar tidak menjadi pemborosan sumber daya (Agustian et al., 2023).

Sejalan dengan pengembangan, penilaian kinerja berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang vital. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Tujuannya ganda: administratif (sebagai dasar keputusan gaji dan promosi) dan pengembangan (untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki). Tantangan terbesar dalam penilaian kinerja adalah memastikan objektivitas dan mengurangi bias penilai. Sistem yang dianggap tidak adil dapat mendemotivasi karyawan dan merusak hubungan kerja.

Manajemen karir dan perencanaan suksesi adalah perpanjangan logis dari penilaian kinerja. Karyawan modern mengharapkan kejelasan tentang masa depan mereka di perusahaan. Manajemen karir membantu individu merencanakan jalur pertumbuhan mereka, sementara perencanaan suksesi memastikan organisasi memiliki cadangan pemimpin yang siap menggantikan

posisi kunci yang kosong. Kegagalan dalam merencanakan suksesi dapat menyebabkan kekosongan kepemimpinan yang berbahaya, terutama pada posisi eksekutif. Integrasi antara pelatihan, penilaian, dan manajemen karir menciptakan ekosistem bakat yang sehat dan mandiri.

Analogi: Pengembangan SDM ibarat merawat sebuah taman yang produktif. Perekrutan adalah menanam benih unggul. Namun, tanpa penyiraman dan pemupukan rutin (Pelatihan), tanaman tersebut akan layu atau tumbuh kerdil. Penilaian kinerja adalah proses inspeksi rutin oleh tukang kebun untuk melihat tanaman mana yang tumbuh subur, mana yang terserang hama, dan mana yang butuh penyangga tambahan. Jika tukang kebun hanya mengkritik tanaman yang lambat tumbuh tanpa memberinya pupuk tambahan, tanaman itu akan mati. Sebaliknya, tukang kebun yang baik akan melakukan pemangkasan (*pruning*) dan perawatan khusus agar tanaman tersebut bisa berbuah lebat. Perencanaan suksesi adalah menyiapkan bibit-bibit baru di persemaian untuk menggantikan pohon tua yang suatu saat akan tumbang, memastikan taman tersebut tetap rimbun sepanjang masa.

9.2.1 Pelatihan On-the-Job dan Off-the-Job

Metode pelatihan dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama. Pelatihan di tempat kerja (*On-the-Job Training* - OJT) dilakukan saat karyawan sedang bekerja di lokasi kerja yang sebenarnya. Metode ini meliputi *mentoring*, rotasi pekerjaan, dan magang. Keuntungan utama OJT adalah relevansi praktis yang tinggi dan biaya yang relatif rendah karena tidak memerlukan fasilitas khusus. Karyawan belajar sambil memproduksi (Agustian et al., 2023).

Pelatihan di luar tempat kerja (*Off-the-Job Training*) dilakukan di luar situasi kerja normal, seperti di ruang kelas, pusat simulasi, atau melalui platform *e-learning*. Metode ini meliputi kuliah, studi kasus, permainan peran

(*role-playing*), dan simulasi. Keuntungannya adalah memberikan lingkungan belajar yang fokus tanpa gangguan operasional harian dan memungkinkan karyawan mempelajari konsep-konsep baru atau berisiko tinggi dalam lingkungan yang aman. Kombinasi kedua metode ini, sering disebut *blended learning*, dianggap paling efektif untuk pengembangan kompetensi yang holistik (Xiao, 2024).

9.2.2 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Sistem penilaian kinerja tradisional seringkali hanya melibatkan evaluasi satu arah dari atasan ke bawahan. Namun, pendekatan modern semakin mengadopsi metode Umpan Balik 360 Derajat (*360-Degree Feedback*), di mana kinerja karyawan dinilai oleh berbagai pihak: atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan, serta evaluasi diri sendiri. Metode ini memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan mengurangi bias subjektif dari satu penilai saja (Jeyaprabha et al., 2025).

Metode lain yang populer adalah *Management by Objectives* (MBO), di mana kinerja dinilai berdasarkan pencapaian tujuan spesifik yang telah disepakati bersama antara manajer dan karyawan. Metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) menggabungkan elemen naratif dan kuantitatif dengan mendeskripsikan perilaku spesifik yang mencerminkan kinerja baik atau buruk. Apa pun metodenya, kunci keberhasilan penilaian kinerja adalah adanya umpan balik yang berkelanjutan (*continuous feedback*), bukan hanya setahun sekali, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara *real-time* (Haider & Tehseen, 2022).

9.2.3 Manajemen Karir dan Suksesi Kepemimpinan

Manajemen karir adalah proses kolaboratif antara perusahaan dan karyawan untuk menyelaraskan aspirasi karir individu dengan kebutuhan organisasi. Di masa lalu, jalur karir bersifat linear dan vertikal (tangga karir).

Saat ini, jalur karir menjadi lebih fleksibel (*career lattice*), memungkinkan pergerakan lateral, rotasi, atau bahkan penurunan pangkat sementara untuk mendapatkan pengalaman baru. Perusahaan berperan sebagai fasilitator dengan menyediakan informasi peluang, konseling, dan program pengembangan (Agustian et al., 2023).

Perencanaan suksesi adalah strategi manajemen risiko SDM yang kritis, yang bertujuan mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan internal yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kepemimpinan kunci di masa depan. Hal ini mencegah kekosongan kekuasaan yang mendadak yang dapat mengguncang stabilitas perusahaan. Proses ini melibatkan identifikasi talenta potensial (*high potentials*), penyediaan pengalaman pengembangan yang menantang, dan pendampingan intensif dari pemimpin senior. Suksesi yang efektif memastikan transfer pengetahuan institusional dan kelangsungan visi jangka panjang perusahaan (Malenko, 2023).

9.3 Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai ganti atas kontribusi mereka kepada organisasi. Ini adalah salah satu instrumen paling kuat dalam kotak peralatan MSDM untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Sistem kompensasi yang efektif harus memenuhi tiga kriteria utama: adil secara internal (sesuai dengan bobot pekerjaan), kompetitif secara eksternal (sesuai dengan harga pasar), dan berbasis kinerja (memberi penghargaan pada kontribusi individu). Jika karyawan merasa kompensasi mereka tidak adil, motivasi akan menurun dan tingkat keluar-masuk pegawai (*turnover*) akan meningkat.

Kompensasi modern melampaui gaji pokok. Konsep "Total Rewards" mencakup komponen finansial langsung (gaji, bonus), finansial tidak langsung (tunjangan, asuransi), dan non-finansial (lingkungan kerja fleksibel,

pengakuan, peluang karir). Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) kini menjadi fokus utama, terutama pasca-pandemi. Program kesejahteraan yang holistik mencakup kesehatan fisik, mental, dan finansial. Perusahaan yang berinvestasi pada kesejahteraan karyawan cenderung melihat penurunan biaya absensi dan peningkatan produktivitas yang signifikan (Agustian et al., 2023).

Hubungan industrial adalah aspek lain yang tak terpisahkan dari manajemen tenaga kerja. Ini menyangkut hubungan formal antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja (jika ada). Tujuannya adalah menciptakan harmoni di tempat kerja melalui dialog sosial dan negosiasi kolektif. Konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat berujung pada pemogokan atau perselisihan hukum yang merugikan kedua belah pihak. Oleh karena itu, MSDM harus proaktif dalam membangun komunikasi yang terbuka dan transparan dengan perwakilan pekerja.

Analogi: Sistem kompensasi dapat diibaratkan sebagai "medan magnet" perusahaan. Gaji pokok adalah kekuatan magnet dasar yang menarik logam (karyawan) untuk mendekat dan menempel. Insentif dan bonus adalah dorongan elektromagnetik tambahan yang membuat ikatan tersebut semakin kuat saat mesin bekerja keras. Tunjangan dan kesejahteraan adalah lapisan pelindung anti-karat yang menjaga agar logam tersebut tidak rusak atau aus termakan waktu. Jika magnetnya lemah (gaji di bawah pasar), logam akan mudah lepas dan tertarik ke magnet lain yang lebih kuat (pesaing). Jika lapisan pelindungnya hilang (kesejahteraan buruk), karyawan akan mengalami kelelahan (*burnout*) dan kinerjanya rapuh.

9.3.1 Struktur Gaji dan Insentif Berbasis Kinerja

Struktur gaji biasanya disusun berdasarkan evaluasi jabatan, yang menilai bobot dan nilai relatif setiap pekerjaan bagi organisasi. Hal ini memastikan keadilan internal (*internal equity*). Survei gaji pasar digunakan

untuk memastikan keadilan eksternal (*external equity*), agar perusahaan tetap kompetitif dalam merekrut talenta. Struktur yang baik memiliki rentang gaji (*salary grade*) yang memungkinkan kenaikan pendapatan seiring dengan peningkatan kompetensi dan masa kerja (Agustian et al., 2023).

Insentif berbasis kinerja (*pay-for-performance*) dirancang untuk mengaitkan sebagian kompensasi dengan pencapaian target individu, tim, atau perusahaan. Bentuknya bisa berupa bonus tahunan, komisi penjualan, bagi hasil (*profit sharing*), atau opsi saham. Tujuannya adalah memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas. Namun, desain insentif harus hati-hati agar tidak mendorong perilaku jangka pendek yang merugikan kesehatan jangka panjang perusahaan atau kerja sama tim (Haider & Tehseen, 2022).

9.3.2 Tunjangan dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Tunjangan (*fringe benefits*) adalah kompensasi tidak langsung yang diberikan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan. Ini mencakup asuransi kesehatan swasta, cuti berbayar, program pensiun, bantuan pendidikan, hingga fasilitas rekreasi. Di banyak negara, termasuk Indonesia, terdapat jaminan sosial wajib yang diatur pemerintah (seperti BPJS Ketenagakerjaan dan Kesehatan), yang memberikan perlindungan dasar terhadap risiko kecelakaan kerja, kematian, hari tua, dan kesehatan. Kepatuhan terhadap regulasi ini adalah wajib hukumnya (Xiao, 2024).

Selain yang wajib, tunjangan sukarela menjadi pembeda utama dalam menarik bakat. Tren terkini menunjukkan peningkatan permintaan akan tunjangan yang fleksibel (*flexible benefits*), di mana karyawan dapat memilih paket tunjangan yang paling sesuai dengan tahap kehidupan mereka (misalnya, karyawan muda mungkin lebih memilih bantuan biaya *gym*, sementara karyawan senior memilih asuransi kesehatan tambahan). Program

bantuan karyawan (*Employee Assistance Programs*) untuk konseling kesehatan mental juga semakin populer sebagai bagian dari strategi kesejahteraan total.

9.3.3 Hubungan Industrial dan Serikat Pekerja

Hubungan industrial berkaitan dengan interaksi antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah. Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk oleh pekerja untuk melindungi hak dan memajukan kepentingan anggotanya melalui perundingan bersama (*collective bargaining*). Perundingan ini menghasilkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang mengatur syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban kedua belah pihak.

Hubungan industrial yang sehat didasarkan pada prinsip kemitraan dan dialog. Manajemen harus memandang serikat pekerja bukan sebagai musuh, melainkan sebagai mitra dalam memastikan stabilitas operasional. Mekanisme penyelesaian perselisihan, mulai dari bipartit (musyawarah internal), mediasi, hingga pengadilan hubungan industrial, harus dipahami dengan baik untuk menyelesaikan konflik secara damai dan legal. Iklim hubungan industrial yang kondusif adalah prasyarat bagi produktivitas dan investasi jangka panjang (Agustian et al., 2023).

Rangkuman Bab

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah bertransformasi dari peran administratif menjadi mitra strategis yang mengelola karyawan sebagai aset investasi (*human capital*).
2. Perencanaan SDM melibatkan analisis kesenjangan antara pasokan dan permintaan tenaga kerja untuk mendukung strategi bisnis, yang diawali dengan analisis jabatan (deskripsi dan spesifikasi pekerjaan).
3. Rekrutmen dapat bersumber dari internal (meningkatkan moral, biaya rendah) atau eksternal (membawa ide baru, menambah keragaman), sedangkan seleksi bertujuan mencapai *person-job fit* dan *person-organization fit*.

4. Pengembangan karyawan melalui pelatihan *on-the-job* dan *off-the-job* sangat penting untuk *upskilling* di era perubahan cepat.
5. Penilaian kinerja yang efektif (seperti metode 360 derajat) memberikan umpan balik untuk pengembangan dan dasar keputusan administratif, serta terkait erat dengan perencanaan suksesi.
6. Kompensasi total mencakup gaji pokok, insentif berbasis kinerja, dan tunjangan kesejahteraan, yang harus memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal.
7. Hubungan industrial yang harmonis antara manajemen dan serikat pekerja melalui perundingan bersama sangat krusial untuk stabilitas dan produktivitas organisasi.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa analisis jabatan dianggap sebagai fondasi dari seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia. Apa konsekuensinya jika sebuah perusahaan melakukan rekrutmen tanpa deskripsi pekerjaan yang jelas?
2. Analisislah kelebihan dan kekurangan dari strategi rekrutmen internal dibandingkan dengan rekrutmen eksternal. Dalam situasi seperti apa sebuah perusahaan sebaiknya memprioritaskan rekrutmen eksternal?
3. Bedakan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Mengapa organisasi modern perlu menyeimbangkan investasi pada kedua aspek tersebut?
4. Jelaskan konsep "Keadilan Internal" dan "Keadilan Eksternal" dalam sistem kompensasi. Bagaimana ketidakseimbangan pada salah satu aspek tersebut dapat memengaruhi perilaku karyawan?

5. Apa peran strategis dari perencanaan suksesi bagi keberlanjutan sebuah perusahaan? Jelaskan risiko yang dihadapi organisasi yang tidak memiliki rencana suksesi yang matang.

Soal Pilihan Ganda

1. Proses sistematis untuk mengumpulkan informasi mendetail tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan disebut...
 - A. Evaluasi Kinerja
 - B. Perencanaan Karir
 - C. Analisis Jabatan -V-
 - D. Seleksi Pegawai
2. Dokumen yang berisi daftar kualifikasi minimum (pendidikan, keahlian, pengalaman) yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu adalah...
 - A. Deskripsi Pekerjaan
 - B. Spesifikasi Pekerjaan -V-
 - C. Standar Operasional Prosedur
 - D. Kontrak Kerja
3. Metode pelatihan yang dilakukan di tempat kerja yang sebenarnya sambil karyawan melakukan tugasnya, seperti *mentoring* atau rotasi, disebut...
 - A. *Off-the-Job Training*
 - B. Simulasi
 - C. *On-the-Job Training* -V-
 - D. *Vestibule Training*
4. Kesalahan persepsi dalam penilaian kinerja di mana penilai memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawan untuk menghindari konflik disebut...

- A. *Halo Effect*
 - B. *Central Tendency Error* -V-
 - C. *Leniency Error*
 - D. *Recency Error*
5. Kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi, seperti asuransi kesehatan dan cuti, disebut...
- A. Gaji Pokok
 - B. Insentif
 - C. Komisi
 - D. Tunjangan (*Fringe Benefits*) -V-
6. Strategi mencari kandidat karyawan dari luar organisasi melalui iklan, agensi, atau media sosial disebut...
- A. Rekrutmen Internal
 - B. Promosi Jabatan
 - C. Rekrutmen Eksternal -V-
 - D. Rotasi Pekerjaan
7. Proses negosiasi antara perwakilan manajemen dan serikat pekerja untuk menetapkan syarat-syarat kerja disebut...
- A. Arbitrase
 - B. *Collective Bargaining* (Perundingan Bersama) -V-
 - C. Mediasi
 - D. Konsiliasi
8. Metode penilaian kinerja di mana masukan dikumpulkan dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan disebut...
- A. *Management by Objectives*
 - B. Skala Peringkat Grafis

- C. Umpan Balik 360 Derajat -V-
 - D. Metode Insiden Kritis
9. Upaya terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran keterampilan kerja karyawan guna meningkatkan kinerja saat ini disebut...
- A. Pengembangan
 - B. Pelatihan -V-
 - C. Pendidikan
 - D. Seleksi
10. Tingkat kesesuaian antara nilai-nilai, kepribadian, dan tujuan individu dengan budaya dan nilai organisasi disebut...
- A. *Person-Job Fit*
 - B. *Person-Organization Fit* -V-
 - C. *Skill Gap*
 - D. *Job Satisfaction*

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Analisis Lowongan Kerja:** Carilah dua iklan lowongan kerja untuk posisi yang sama (misalnya, Manajer Pemasaran) dari dua perusahaan berbeda di situs pencari kerja (LinkedIn/JobStreet). Bandingkan spesifikasi pekerjaan yang diminta. Analisislah mana yang lebih menekankan pada *hard skills* dan mana yang lebih menekankan pada *soft skills* atau kecocokan budaya. Berikan pendapat Anda tentang iklan mana yang lebih efektif menarik kandidat berkualitas.
2. **Desain Sistem Insentif:** Bayangkan Anda adalah Manajer SDM di sebuah kedai kopi yang sedang berkembang pesat. Anda menghadapi masalah tingginya tingkat keterlambatan karyawan dan keluhan pelanggan tentang layanan yang kurang ramah. Rancanglah sebuah sistem insentif

sederhana (bonus atau penghargaan non-finansial) yang dapat memotivasi karyawan untuk datang tepat waktu dan meningkatkan keramahan layanan. Jelaskan rasionalisasi di balik desain insentif Anda.

Glosarium Bab

1. **Analisis Jabatan:** Proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam organisasi.
2. **Deskripsi Pekerjaan:** Dokumen tertulis yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek operasional lain dari suatu jabatan.
3. **Hubungan Industrial:** Hubungan antara manajemen perusahaan, karyawan, dan pemerintah, seringkali melibatkan serikat pekerja dan perundingan bersama.
4. **Kompensasi:** Seluruh bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka.
5. **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):** Kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.
6. **Pelatihan (*Training*):** Upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.
7. **Pengembangan (*Development*):** Akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan dan tuntutan klien serta pelanggan di masa depan.
8. **Penilaian Kinerja:** Proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

9. **Perencanaan Suksesi:** Proses mengidentifikasi dan melacak karyawan berpotensi tinggi (*high-potential*) yang akan mampu mengisi posisi manajemen puncak atau kunci ketika menjadi kosong.
10. **Rekrutmen:** Proses mencari dan menarik pelamar yang mampu untuk melamar pekerjaan di organisasi.
11. **Seleksi:** Proses di mana organisasi berusaha mengidentifikasi pelamar dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>

- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 10 MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKSI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mendefinisikan manajemen operasi dan menjelaskan peran strategisnya dalam penciptaan nilai tambah bagi organisasi.
2. Menganalisis faktor-faktor kritis dalam perencanaan lokasi dan merancang tata letak fasilitas yang optimal untuk efisiensi alur kerja.
3. Mengevaluasi pemilihan teknologi proses dan implikasinya terhadap kapasitas serta fleksibilitas produksi.
4. Menguraikan konsep Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*) dan strategi integrasi logistik.
5. Menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Kualitas Total (TQM) dan standar internasional ISO dalam sistem penjaminan mutu.
6. Membedakan pendekatan *Six Sigma* dan *Kaizen* dalam upaya perbaikan proses yang berkelanjutan.
7. Menghitung tingkat persediaan optimal menggunakan model *Economic Order Quantity* (EOQ) dan menjelaskan filosofi *Just-In-Time* (JIT).

Pendahuluan

Manajemen operasi adalah jantung dari setiap organisasi, baik yang bergerak di sektor manufaktur maupun jasa, karena di sinilah input ditransformasikan menjadi output yang bernilai. Aktivitas ini mencakup serangkaian proses yang saling terhubung untuk merancang, mengelola, dan memperbaiki sistem yang menciptakan dan mendistribusikan barang atau jasa kepada konsumen akhir. Dalam konteks ekonomi global yang hiper-

kompetitif, kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya rendah dan waktu pengiriman yang cepat menjadi penentu utama keberlangsungan bisnis. Efisiensi operasional bukan lagi sekadar tujuan taktis, melainkan sebuah imperatif strategis yang membedakan pemimpin pasar dari pengikutnya (Wang, 2025).

Evolusi manajemen operasi telah bergerak jauh dari sekadar pengawasan rantai pabrik di era Revolusi Industri menuju integrasi sistem yang kompleks di era Industri 4.0. Dahulu, fokus utama manajer produksi adalah maksimalisasi output mesin dan tenaga kerja kasar. Kini, fokus tersebut telah bergeser ke arah pengelolaan informasi, otomatisasi cerdas, dan sinkronisasi rantai pasok global. Keputusan dalam manajemen operasi memiliki dampak sistemik; kesalahan dalam perencanaan kapasitas atau pemilihan pemasok dapat memicu efek domino yang merusak profitabilitas dan reputasi perusahaan secara keseluruhan (Jeyaprabha et al., 2025).

Peran teknologi dalam manajemen operasi modern tidak dapat diabaikan, terutama dengan munculnya *Big Data* dan *Internet of Things* (IoT). Data *real-time* dari lini produksi memungkinkan manajer untuk memprediksi kerusakan mesin sebelum terjadi, mengoptimalkan rute logistik secara dinamis, dan menyesuaikan jadwal produksi dengan fluktuasi permintaan pasar yang mendadak. Integrasi teknologi ini menuntut manajer operasi untuk memiliki literasi digital yang kuat di samping pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip rekayasa proses. Transformasi digital ini mengubah operasi dari fungsi pendukung menjadi pendorong inovasi model bisnis (Xiao, 2024).

Selain efisiensi dan teknologi, keberlanjutan (*sustainability*) telah menjadi pilar ketiga dalam manajemen operasi kontemporer. Tekanan dari regulator dan konsumen yang semakin sadar lingkungan memaksa perusahaan untuk merancang ulang proses operasi mereka agar lebih ramah lingkungan. Konsep "operasi hijau" (*green operations*) mencakup pengurangan limbah, efisiensi

energi, dan penggunaan bahan baku yang dapat didaur ulang. Tantangan bagi manajer operasi adalah menyeimbangkan tujuan ekonomi (profit) dengan tanggung jawab lingkungan (planet) dan sosial (people), yang sering dikenal sebagai konsep *Triple Bottom Line* (Russo et al., 2023).

Manajemen operasi juga sangat erat kaitannya dengan manajemen kualitas. Di pasar yang jenuh, kualitas produk seringkali menjadi satu-satunya diferensiator yang signifikan. Pendekatan kualitas tidak lagi bersifat reaktif (memeriksa cacat di akhir proses), melainkan proaktif (mencegah cacat sejak desain awal). Filosofi perbaikan berkelanjutan atau *continuous improvement* menanamkan pola pikir bahwa tidak ada proses yang sempurna, dan setiap aspek operasi selalu dapat ditingkatkan. Budaya kualitas ini harus meresap ke seluruh organisasi, dari manajemen puncak hingga operator di lini depan (Holovin, 2025).

Dalam sektor jasa, manajemen operasi menghadapi tantangan unik karena sifat jasa yang tidak berwujud (*intangible*) dan diproduksi serta dikonsumsi secara bersamaan. Manajemen antrean, desain pengalaman pelanggan, dan pengelolaan kapasitas layanan menjadi fokus utama. Meskipun berbeda dalam karakteristik fisik outputnya, prinsip dasar efisiensi, kualitas, dan keandalan tetap berlaku sama baiknya di rumah sakit, bank, maupun pabrik otomotif. Konvergensi antara manufaktur dan jasa (*servitization*) semakin mengaburkan batas ini, di mana produk fisik seringkali dijual sebagai bagian dari paket layanan yang komprehensif (Deep, 2023).

Akhirnya, manajemen operasi adalah tentang pengambilan keputusan yang berdampak nyata. Manajer operasi dihadapkan pada *trade-off* konstan: antara kecepatan dan biaya, antara variasi produk dan efisiensi volume, atau antara tingkat persediaan tinggi dan risiko kehabisan stok. Kemampuan untuk menganalisis data, memodelkan skenario, dan mengambil keputusan yang tepat di bawah ketidakpastian adalah kompetensi inti yang harus dimiliki. Bab

ini akan mengupas tuntas dimensi-dimensi tersebut, memberikan kerangka kerja teoretis dan praktis untuk mengelola sistem operasi yang unggul.

10.1 Strategi Produksi dan Manufaktur

Strategi produksi adalah rencana jangka panjang yang menetapkan bagaimana sumber daya operasi perusahaan akan dikonfigurasi dan digunakan untuk mendukung strategi korporat secara keseluruhan. Strategi ini harus selaras dengan proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, apakah itu kepemimpinan biaya, diferensiasi produk, atau responsivitas cepat. Keputusan strategis dalam operasi bersifat struktural dan infrastuktural; keputusan struktural menyangkut "batu bata dan mortir" seperti kapasitas, fasilitas, dan teknologi, sedangkan keputusan infrastuktural menyangkut kebijakan, sistem kualitas, dan perencanaan tenaga kerja (Wang, 2025). Ketidakselarasan antara strategi operasi dan strategi bisnis dapat menyebabkan inefisiensi yang parah, di mana pabrik mungkin sangat efisien dalam memproduksi barang yang salah atau gagal memenuhi standar kualitas pasar.

Salah satu elemen kunci dalam strategi produksi adalah keputusan "membuat atau membeli" (*make-or-buy decision*). Perusahaan harus memutuskan aktivitas mana yang merupakan kompetensi inti yang harus dilakukan secara internal dan aktivitas mana yang sebaiknya dialihdayakan (*outsourced*) kepada spesialis eksternal. Di era spesialisasi global, banyak perusahaan memilih untuk fokus pada desain dan pemasaran, sementara menyerahkan manufaktur kepada mitra strategis. Namun, alih daya juga membawa risiko hilangnya kontrol kualitas dan kekayaan intelektual, serta ketergantungan pada pemasok. Oleh karena itu, strategi integrasi vertikal harus dievaluasi secara cermat berdasarkan biaya transaksi dan strategis (Jerab, 2023).

Aspek lain dari strategi manufaktur adalah fleksibilitas sistem produksi. Pasar modern menuntut variasi produk yang tinggi dengan siklus hidup produk yang semakin pendek. Sistem manufaktur tradisional yang kaku, yang dirancang untuk produksi massal produk standar, seringkali tidak mampu merespons perubahan preferensi konsumen dengan cukup cepat. Konsep *Mass Customization* muncul sebagai solusi strategis, di mana teknologi manufaktur canggih digunakan untuk memproduksi barang yang disesuaikan secara massal dengan biaya yang mendekati produksi massal standar. Ini memerlukan investasi dalam teknologi yang fleksibel dan tenaga kerja yang adaptif (Jeyaprabha et al., 2025).

Analogi: Strategi produksi dapat diibaratkan seperti merancang dapur untuk sebuah restoran. Jika strategi restoran adalah "makanan cepat saji" (kepemimpinan biaya dan kecepatan), maka tata letak dapur akan dirancang seperti lini perakitan: mesin penggorengan otomatis, stasiun burger yang terstandarisasi, dan menu yang terbatas. Sebaliknya, jika strateginya adalah "restoran *fine dining*" (diferensiasi dan kualitas), dapur akan dirancang dengan stasiun kerja yang fleksibel, peralatan presisi tinggi, dan koki ahli yang mampu memasak menu yang rumit dan kustom. Mencoba menyajikan *fine dining* dengan tata letak dapur cepat saji akan menghasilkan kegagalan, sama seperti strategi operasi yang tidak selaras dengan tujuan bisnis.

10.1.1 Perencanaan Lokasi dan Tata Letak Fasilitas

Keputusan lokasi fasilitas adalah keputusan strategis jangka panjang yang memengaruhi biaya tetap dan variabel secara signifikan. Faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan lokasi meliputi kedekatan dengan pasar (untuk mengurangi biaya distribusi dan waktu pengiriman), kedekatan dengan bahan baku (terutama jika bahan baku berat atau mudah rusak), ketersediaan dan biaya tenaga kerja, serta infrastruktur logistik. Dalam konteks global, faktor

risiko politik, stabilitas nilai tukar, dan insentif pajak pemerintah juga menjadi pertimbangan krusial dalam analisis lokasi (Xiao, 2024).

Setelah lokasi dipilih, tata letak fasilitas (*facility layout*) menentukan efisiensi aliran material, informasi, dan orang di dalam fasilitas tersebut. Terdapat beberapa tipe dasar tata letak: tata letak berorientasi produk (lini perakitan) yang efisien untuk volume tinggi variasi rendah; tata letak berorientasi proses (*job shop*) yang fleksibel untuk volume rendah variasi tinggi; tata letak posisi tetap (proyek) untuk produk besar seperti kapal atau pesawat; dan tata letak seluler (*cellular layout*) yang mengelompokkan mesin berdasarkan keluarga komponen untuk efisiensi aliran. Desain tata letak yang buruk dapat menyebabkan pemborosan gerakan, penumpukan barang setengah jadi (*work-in-process*), dan hambatan komunikasi (Holovin, 2025).

10.1.2 Pemilihan Teknologi dan Proses Produksi

Pemilihan teknologi proses berkaitan dengan penentuan metode yang digunakan untuk mentransformasi input menjadi output. Spektrum proses produksi berkisar dari proyek (satu kali, unik), *job shop* (pesanan khusus), *batch* (kelompok), repetitif (lini perakitan), hingga kontinu (seperti kilang minyak). Pilihan proses ini menentukan struktur biaya dan fleksibilitas perusahaan. Proses kontinu memiliki biaya variabel rendah namun biaya tetap tinggi dan fleksibilitas rendah, sedangkan *job shop* sebaliknya. Analisis titik impas (*break-even analysis*) dan diagram silang (*crossover chart*) sering digunakan untuk membandingkan alternatif proses teknologi (Deep, 2023).

Di era Industri 4.0, pemilihan teknologi semakin didominasi oleh otomatisasi, robotika, dan sistem manufaktur fleksibel (*Flexible Manufacturing Systems* - FMS). FMS memungkinkan sistem produksi yang dikendalikan komputer untuk beralih dari memproduksi satu jenis komponen ke komponen lain dengan cepat, memberikan efisiensi produksi massal pada

ukuran lot yang kecil. Selain itu, teknologi *Additive Manufacturing* (pencetakan 3D) mulai mengubah paradigma produksi, memungkinkan pembuatan prototipe cepat dan produksi komponen kompleks yang tidak mungkin dilakukan dengan metode subtraktif tradisional, mengurangi limbah material secara signifikan (Jeyaprabha et al., 2025).

10.1.3 Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain)

Manajemen Rantai Pasok (SCM) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan, transformasi menjadi barang jadi, dan pengiriman ke pelanggan akhir. SCM tidak lagi memandang perusahaan sebagai entitas terisolasi, tetapi sebagai bagian dari jaringan nilai yang saling tergantung. Tujuannya adalah untuk mensinkronisasi aliran fisik, informasi, dan finansial di seluruh rantai untuk meminimalkan biaya sistem total dan memaksimalkan tingkat layanan. Fenomena *Bullwhip Effect*, di mana fluktuasi kecil pada permintaan konsumen menyebabkan fluktuasi besar pada pesanan di hulu rantai pasok, merupakan tantangan utama yang diatasi melalui pembagian informasi dan kolaborasi (Malenko, 2023).

Strategi SCM modern menekankan pada ketahanan (*resilience*) dan keberlanjutan. Gangguan global seperti pandemi atau bencana alam telah mengajarkan pentingnya diversifikasi pemasok dan visibilitas rantai pasok multi-tier. Konsep *Strategic Sourcing* melibatkan pemilihan pemasok bukan hanya berdasarkan harga terendah, tetapi berdasarkan kemampuan kolaboratif, kualitas, dan inovasi. Teknologi seperti *Blockchain* mulai diadopsi untuk meningkatkan transparansi dan ketertelusuran produk dari sumber bahan baku hingga konsumen akhir, menjamin keaslian dan etika pengadaan (Haider & Tehseen, 2022).

10.2 Manajemen Kualitas (Quality Management)

Kualitas, dalam perspektif manajemen operasi, didefinisikan sebagai kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Definisi ini mencakup dua dimensi: kualitas desain (spesifikasi produk) dan kualitas kesesuaian (seberapa baik produk memenuhi spesifikasi tersebut). Manajemen kualitas bukan sekadar aktivitas inspeksi akhir, melainkan sebuah filosofi manajemen menyeluruh yang menempatkan kepuasan pelanggan di pusat segala aktivitas. Biaya kualitas (*cost of quality*) terdiri dari biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal (sebelum sampai ke pelanggan), dan biaya kegagalan eksternal (setelah sampai ke pelanggan). Biaya kegagalan eksternal, yang mencakup garansi, pengembalian, dan hilangnya reputasi, seringkali merupakan biaya yang paling merusak (Sinnaiah et al., 2023).

Pergeseran paradigma dari "mendeteksi cacat" menjadi "mencegah cacat" adalah inti dari manajemen kualitas modern. Alat-alat statistik pengendalian kualitas (*Statistical Process Control* - SPC) digunakan untuk memantau proses produksi dan mendeteksi variasi yang tidak wajar sebelum produk cacat dihasilkan. Dengan mengukur dan menganalisis data proses secara terus-menerus, perusahaan dapat mengidentifikasi akar penyebab masalah dan melakukan tindakan korektif secara dini. Pendekatan berbasis data ini menghilangkan tebakan dan intuisi dalam upaya perbaikan kualitas (Jeyaprabha et al., 2025).

Budaya kualitas menuntut pemberdayaan karyawan. Karyawan di lini depan adalah orang yang paling memahami proses dan seringkali memiliki wawasan terbaik tentang cara memperbaikinya. Manajemen harus menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan merasa bertanggung jawab atas kualitas dan didorong untuk menghentikan lini produksi jika mendeteksi masalah. Konsep "Kualitas pada Sumbernya" (*Quality at the Source*) berarti

setiap stasiun kerja bertanggung jawab untuk memastikan outputnya bebas cacat sebelum diteruskan ke stasiun berikutnya, mencegah akumulasi kesalahan di sepanjang rantai nilai (Agustian et al., 2023).

Contoh Kasus: Toyota Motor Corporation dikenal dunia karena filosofi kualitasnya yang disebut "Toyota Production System" (TPS). Salah satu pilarnya adalah *Jidoka*, atau otomatisasi dengan sentuhan manusia. Jika sebuah mesin mendeteksi adanya abnormalitas atau cacat, mesin tersebut akan berhenti secara otomatis, atau operator manusia memiliki wewenang untuk menarik tali *Andon* untuk menghentikan seluruh lini produksi. Hal ini mencegah produk cacat diproses lebih lanjut dan memaksa tim untuk segera menyelesaikan akar masalahnya saat itu juga. Pendekatan radikal ini, yang memprioritaskan kualitas di atas kuantitas jangka pendek, telah menjadikan Toyota sebagai tolok ukur kualitas global dalam manufaktur otomotif.

10.2.1 Konsep Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berpusat pada kualitas, didasarkan pada partisipasi semua anggota organisasi, dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. TQM bukan sekadar seperangkat alat, tetapi sebuah budaya organisasi. Prinsip utamanya meliputi fokus pelanggan yang intens, perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, pendekatan berbasis fakta dalam pengambilan keputusan, dan manajemen hubungan pemasok. Tokoh-tokoh seperti W. Edwards Deming dan Joseph Juran meletakkan dasar bagi TQM dengan menekankan bahwa 85% masalah kualitas disebabkan oleh sistem dan proses manajemen, bukan oleh pekerja (Holovin, 2025).

Implementasi TQM memerlukan perubahan pola pikir dari manajemen hierarkis ke manajemen partisipatif. Alat-alat TQM meliputi *Check Sheet* untuk pengumpulan data, Diagram Pareto untuk memprioritaskan masalah,

Diagram Sebab-Akibat (*Fisbbone*) untuk analisis akar masalah, dan *Flowchart* untuk pemetaan proses. Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) atau Siklus Deming digunakan sebagai kerangka kerja standar untuk proyek-proyek perbaikan. Keberhasilan TQM bergantung pada komitmen kepemimpinan puncak yang tak tergoyahkan untuk menjadikan kualitas sebagai nilai inti strategis (Sinnaiah et al., 2023).

10.2.2 Standarisasi Internasional (ISO)

Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) menerbitkan standar global yang memfasilitasi perdagangan dan penjaminan mutu. Seri ISO 9000 adalah standar manajemen kualitas yang paling dikenal luas. Sertifikasi ISO 9001 tidak menjamin kualitas produk secara langsung, tetapi menjamin bahwa perusahaan memiliki sistem manajemen kualitas yang terdokumentasi, konsisten, dan diaudit secara berkala. Standar ini mewajibkan perusahaan untuk mendefinisikan prosedur kerja, memantau kinerja proses, dan melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Memiliki sertifikasi ISO seringkali menjadi prasyarat untuk memasuki pasar global atau menjadi pemasok bagi perusahaan multinasional (Wang, 2025).

Selain ISO 9000, terdapat standar lain yang relevan dengan operasi, seperti ISO 14000 untuk manajemen lingkungan. Integrasi antara sistem manajemen kualitas dan lingkungan semakin umum dilakukan. Proses sertifikasi ISO memaksa organisasi untuk mendisiplinkan diri dalam dokumentasi dan prosedur, yang seringkali mengungkap inefisiensi tersembunyi. Namun, tantangannya adalah memastikan bahwa ISO tidak hanya menjadi latihan birokrasi "mencentang kotak", tetapi benar-benar mendorong perbaikan kinerja operasional yang substansial (Santolamazza, 2025).

10.2.3 Six Sigma dan Perbaikan Berkelanjutan (Kaizen)

Six Sigma adalah metodologi yang berfokus pada pengurangan variasi proses dan penghapusan cacat hingga tingkat maksimal 3,4 kegagalan per satu juta peluang (DPMO). Metodologi ini sangat bergantung pada analisis statistik yang ketat dan menggunakan kerangka kerja DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*). Proyek *Six Sigma* biasanya dipimpin oleh praktisi terlatih yang disebut "Sabuk Hitam" (*Black Belts*) dan "Sabuk Hijau" (*Green Belts*). Tujuannya adalah mencapai konsistensi proses yang sangat tinggi yang berkorelasi langsung dengan kepuasan pelanggan dan penghematan biaya (Deep, 2023).

Kaizen, istilah Jepang untuk "perbaikan berkelanjutan", adalah filosofi yang menekankan perubahan kecil, bertahap, dan terus-menerus yang melibatkan semua orang dari manajemen puncak hingga pekerja lantai. Berbeda dengan *Six Sigma* yang seringkali bersifat proyek besar dan statistik berat, *Kaizen* berfokus pada perbaikan inkremental sehari-hari, seperti penataan tempat kerja (5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) dan eliminasi pemborosan (*muda*). *Kaizen* membangun budaya di mana setiap karyawan secara aktif mencari cara untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih aman setiap hari (Agustian et al., 2023).

10.3 Manajemen Inventori dan Logistik

Inventori atau persediaan adalah salah satu aset termahal bagi banyak perusahaan, seringkali mewakili hingga 50% dari total modal yang diinvestasikan. Manajemen inventori bertujuan untuk menyeimbangkan dua tujuan yang saling bertentangan: meminimalkan biaya penyimpanan persediaan dan memaksimalkan tingkat layanan pelanggan (menghindari kehabisan stok). Persediaan berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) terhadap

ketidakpastian permintaan, waktu tunggu pemasok, dan variasi produksi. Namun, persediaan yang berlebihan mengikat modal kerja, membutuhkan ruang gudang yang mahal, dan berisiko menjadi usang atau rusak. Oleh karena itu, optimasi tingkat persediaan adalah kunci efisiensi finansial dan operasional (Wang, 2025).

Logistik adalah seni dan ilmu mengelola aliran barang, informasi, dan sumber daya lainnya dari titik asal ke titik konsumsi. Ini mencakup transportasi, pergudangan, penanganan material, dan pemenuhan pesanan. Dalam ekonomi *e-commerce* saat ini, logistik telah menjadi medan pertempuran kompetitif utama. Kecepatan pengiriman "last-mile" (tahap akhir pengiriman ke konsumen) seringkali menjadi penentu keputusan pembelian pelanggan. Manajemen logistik modern menggunakan algoritma pengoptimalan rute dan jaringan distribusi hub-and-spoke untuk mengirimkan barang dengan biaya terendah dan waktu tercepat (Jeyaprabha et al., 2025).

Integrasi antara manajemen inventori dan logistik sangat penting. Keputusan di satu area berdampak langsung pada area lain; misalnya, keputusan untuk memusatkan persediaan di satu gudang pusat akan mengurangi biaya inventori tetapi mungkin meningkatkan biaya transportasi dan waktu pengiriman ke pelanggan yang jauh. Sistem informasi terintegrasi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan visibilitas *real-time* terhadap status persediaan di seluruh jaringan logistik, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih holistik dan responsif (Haider & Tehseen, 2022).

Analogi: Persediaan dalam sebuah sistem operasi dapat diibaratkan seperti air di dalam tangki yang menutupi bebatuan di dasarnya. Bebatuan tersebut merepresentasikan masalah operasional (mesin rusak, pemasok terlambat, kualitas buruk). Jika tingkat air (persediaan) tinggi, bebatuan tersebut tidak terlihat dan perahu (operasi) dapat berlayar dengan lancar di

atasnya. Namun, ini memakan biaya mahal (biaya air). Jika tingkat air diturunkan (mengurangi persediaan), bebatuan (masalah) akan muncul ke permukaan dan menghambat perahu. Tujuan manajemen inventori yang cerdas, seperti dalam filosofi JIT, bukan sekadar membuang air, tetapi menghancurkan bebatuan tersebut sehingga perahu dapat berlayar lancar bahkan dengan tingkat air yang sangat rendah.

10.3.1 Sistem Just-In-Time (JIT)

Just-In-Time (JIT) adalah filosofi operasi yang bertujuan untuk memproduksi dan mengirimkan barang tepat pada saat dibutuhkan, dalam jumlah yang dibutuhkan, dan dengan kualitas yang sempurna. JIT mengubah sistem produksi dari sistem dorong (*push system*), di mana barang diproduksi berdasarkan ramalan dan didorong ke gudang, menjadi sistem tarik (*pull system*), di mana produksi hanya dimulai ketika ada permintaan nyata dari proses selanjutnya atau pelanggan. Alat utama JIT adalah *Kanban*, sebuah sinyal visual yang mengotorisasi pergerakan material (Holovin, 2025).

Manfaat JIT meliputi pengurangan drastis dalam persediaan barang dalam proses (*WIP*) dan barang jadi, pengurangan kebutuhan ruang gudang, dan peningkatan arus kas. Lebih penting lagi, JIT memaksa pengungkapan masalah kualitas dan inefisiensi proses yang sebelumnya tersembunyi oleh persediaan penyangga yang besar. Namun, JIT juga membuat rantai pasok menjadi sangat rentan terhadap gangguan. Keterlambatan kecil dari satu pemasok atau kerusakan satu mesin dapat menghentikan seluruh lini produksi, sehingga JIT menuntut hubungan yang sangat erat dengan pemasok dan keandalan mesin yang tinggi (Xiao, 2024).

10.3.2 Metode Pengendalian Persediaan (EOQ)

Model *Economic Order Quantity* (EOQ) adalah teknik manajemen persediaan klasik yang digunakan untuk menentukan jumlah pemesanan

optimal yang meminimalkan total biaya persediaan variabel. Total biaya ini terdiri dari biaya pemesanan (*ordering cost*) dan biaya penyimpanan (*holding cost*). Biaya pemesanan bersifat tetap per pesanan, sehingga semakin besar jumlah pesanan, semakin jarang pemesanan dilakukan dan biaya pemesanan tahunan menurun. Sebaliknya, biaya penyimpanan meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah pesanan karena rata-rata persediaan yang disimpan menjadi lebih besar (Wang, 2025).

Rumus EOQ mencari titik temu di mana biaya pemesanan sama dengan biaya penyimpanan, yang merupakan titik total biaya terendah. Meskipun model ini memberikan panduan matematis yang berguna, ia didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu seperti permintaan yang konstan dan waktu tunggu yang diketahui, yang mungkin tidak selalu berlaku di dunia nyata. Variasi model EOQ, seperti *Production Order Quantity* dan *Quantity Discount Model*, dikembangkan untuk mengakomodasi situasi yang lebih kompleks. Penerapan EOQ membantu perusahaan menghindari pemesanan yang terlalu sering (biaya administrasi tinggi) atau terlalu banyak (biaya simpan tinggi) (Deep, 2023).

10.3.3 Otomasi Logistik dan Pergudangan

Gudang modern bukan lagi sekadar tempat penyimpanan pasif yang gelap dan berdebu, melainkan pusat pemenuhan yang sangat otomatis dan dinamis. Teknologi *Automated Storage and Retrieval Systems* (AS/RS) menggunakan derek robotik yang dikendalikan komputer untuk menyimpan dan mengambil barang dengan kepadatan dan kecepatan tinggi. *Radio Frequency Identification* (RFID) menggantikan *barcode* tradisional, memungkinkan pelacakan barang secara nirkabel dan *real-time* tanpa perlu garis pandang langsung, yang meningkatkan akurasi inventori secara drastis (Jeyaprabha et al., 2025).

Sistem Manajemen Gudang (*Warehouse Management System* - WMS) adalah perangkat lunak otak yang mengorkestrasi seluruh aktivitas gudang, mulai dari penerimaan, penempatan (*put-away*), pengambilan (*picking*), hingga pengiriman. WMS mengoptimalkan rute pengambilan barang oleh pekerja atau robot otonom (*Autonomous Mobile Robots* - AMR) untuk meminimalkan waktu perjalanan. Integrasi antara otomatisasi fisik dan kecerdasan digital ini memungkinkan perusahaan *e-commerce* untuk memproses ribuan pesanan per jam dengan tingkat kesalahan yang mendekati nol, memenuhi tuntutan pengiriman hari berikutnya atau hari yang sama (Malenko, 2023).

Rangkuman Bab

1. Manajemen operasi adalah proses transformasi input menjadi output yang bernilai, yang peran strategisnya mencakup efisiensi biaya, kualitas, kecepatan, dan fleksibilitas.
2. Keputusan lokasi dan tata letak fasilitas berdampak jangka panjang pada struktur biaya dan efisiensi aliran kerja; tata letak harus disesuaikan dengan karakteristik volume dan variasi produk.
3. Pemilihan teknologi proses (dari *job shop* hingga kontinu) menentukan fleksibilitas produksi, dengan tren modern mengarah pada otomatisasi fleksibel dan manufaktur aditif.
4. Manajemen Rantai Pasok (SCM) mengintegrasikan pemasok, produsen, dan distributor untuk meminimalkan *Bullwhip Effect* dan meningkatkan responsivitas sistemik.
5. Manajemen Kualitas Total (TQM), ISO 9000, *Six Sigma*, dan *Kaizen* adalah pendekatan komplementer untuk menjamin mutu dan mendorong budaya perbaikan berkelanjutan.

6. Manajemen inventori menyeimbangkan biaya simpan dan biaya pesan/kekurangan stok; model EOQ memberikan solusi matematis untuk jumlah pesanan optimal.
7. Filosofi *Just-In-Time* (JIT) dan otomatisasi logistik modern (AS/RS, RFID) bertujuan untuk menghilangkan pemborosan persediaan dan mempercepat aliran material dalam rantai pasok.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara tata letak berorientasi produk (*product layout*) dan tata letak berorientasi proses (*process layout*). Berikan contoh industri yang cocok untuk masing-masing jenis tata letak tersebut.
2. Analisislah risiko utama yang dihadapi perusahaan yang menerapkan sistem *Just-In-Time* (JIT) secara murni. Bagaimana manajemen dapat memitigasi risiko gangguan rantai pasok dalam lingkungan JIT?
3. Bandingkan pendekatan perbaikan kualitas antara *Six Sigma* dan *Kaizen*. Dalam situasi apa sebuah perusahaan sebaiknya menggunakan *Six Sigma* dibandingkan *Kaizen*, atau sebaliknya?
4. Apa yang dimaksud dengan *Bullwhip Effect* dalam manajemen rantai pasok? Jelaskan dua strategi yang dapat digunakan manajer operasi untuk mengurangi efek ini.
5. Evaluasilah dampak teknologi *Internet of Things* (IoT) terhadap manajemen pemeliharaan mesin dan efisiensi operasional pabrik.

Soal Pilihan Ganda

1. Strategi tata letak yang mengelompokkan mesin atau aktivitas berdasarkan fungsi yang sama (misalnya, semua mesin las di satu area) disebut...
A. Tata letak produk

- B. Tata letak seluler
 - C. Tata letak posisi tetap
 - D. Tata letak proses -V-
2. Filosofi manajemen Jepang yang berfokus pada perbaikan kecil, bertahap, dan terus-menerus yang melibatkan semua karyawan disebut...
- A. Six Sigma
 - B. Kaizen -V-
 - C. Reengineering
 - D. Benchmarking
3. Dalam model *Economic Order Quantity* (EOQ), tujuan utamanya adalah meminimalkan jumlah dari...
- A. Biaya pembelian dan biaya kualitas
 - B. Biaya pemesanan dan biaya penyimpanan -V-
 - C. Biaya produksi dan biaya tenaga kerja
 - D. Biaya transportasi dan biaya asuransi
4. Fenomena di mana fluktuasi kecil pada permintaan konsumen akhir menyebabkan fluktuasi yang semakin besar pada pesanan di hulu rantai pasok disebut...
- A. Butterfly Effect
 - B. Domino Effect
 - C. Bullwhip Effect -V-
 - D. Greenhouse Effect
5. Standar internasional yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu dan sertifikasi proses adalah seri...
- A. ISO 14000
 - B. ISO 26000

- C. ISO 9000 -V-
 - D. ISO 22000
6. Sistem produksi yang "menarik" unit ke stasiun kerja berikutnya hanya ketika dibutuhkan, yang merupakan ciri khas JIT, disebut...
- A. Push system
 - B. Pull system -V-
 - C. Batch system
 - D. Continuous system
7. Metodologi perbaikan kualitas yang menggunakan pendekatan statistik ketat untuk mengurangi cacat hingga maksimal 3,4 per juta peluang adalah...
- A. TQM
 - B. Lean Manufacturing
 - C. Six Sigma -V-
 - D. ISO 9001
8. Keputusan strategis mengenai apakah perusahaan akan memproduksi sendiri suatu komponen atau membelinya dari pemasok luar disebut...
- A. Make-or-buy decision -V-
 - B. Break-even analysis
 - C. Location analysis
 - D. Capacity planning
9. Teknologi yang memungkinkan pelacakan inventori secara nirkabel dan *real-time* tanpa memerlukan garis pandang langsung ke objek adalah...
- A. Barcode
 - B. RFID -V-
 - C. GPS
 - D. NFC

10. Biaya kualitas yang timbul ketika produk cacat ditemukan oleh pelanggan setelah pengiriman (seperti garansi dan retur) dikategorikan sebagai...
- A. Biaya pencegahan
 - B. Biaya penilaian
 - C. Biaya kegagalan internal
 - D. Biaya kegagalan eksternal -V-

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Analisis Tata Letak Layanan:** Kunjungi sebuah restoran cepat saji (seperti McDonald's atau KFC) dan sebuah kafe lokal yang melayani pesanan khusus. Amati tata letak dapur dan area layanan mereka selama 30 menit. Bandingkan aliran proses keduanya. Bagaimana tata letak restoran cepat saji mendukung kecepatan dan volume tinggi? Bagaimana tata letak kafe mendukung kustomisasi? Gambarkan sketsa kasar tata letak keduanya dan identifikasi satu potensi *bottleneck* (kemacetan) di masing-masing tempat.
2. **Audit Inventori Rumah Tangga:** Pilih satu kategori barang di rumah Anda (misalnya, bahan makanan kering di dapur atau perlengkapan mandi). Lakukan penghitungan stok. Identifikasi barang mana yang menumpuk (berlebih) dan barang mana yang sering habis mendadak. Terapkan konsep EOQ secara konseptual: Apakah Anda membeli terlalu sering dalam jumlah sedikit (biaya perjalanan/waktu tinggi) atau membeli terlalu banyak sekaligus (biaya simpan/ruang/kadaluarsa tinggi)? Usulkan kebijakan pembelian baru untuk rumah tangga Anda agar lebih efisien.

Glosarium Bab

1. **Bullwhip Effect:** Fenomena distorsi informasi permintaan yang semakin membesar saat bergerak ke hulu dalam rantai pasok.

2. **Economic Order Quantity (EOQ):** Model matematika yang menentukan jumlah pesanan optimal untuk meminimalkan total biaya persediaan (biaya pesan dan simpan).
3. **Just-In-Time (JIT):** Filosofi operasi yang bertujuan menghilangkan pemborosan dengan memproduksi hanya apa yang dibutuhkan, saat dibutuhkan, dan dalam jumlah yang dibutuhkan.
4. **Kaizen:** Istilah Jepang untuk perbaikan berkelanjutan, melibatkan semua anggota organisasi dalam penyempurnaan proses yang bertahap.
5. **Manajemen Rantai Pasok (SCM):** Pengelolaan aliran barang dan jasa, mencakup semua proses yang mengubah bahan mentah menjadi produk akhir.
6. **Six Sigma:** Metodologi berbasis data untuk menghilangkan cacat dalam proses apapun, dengan target 3,4 cacat per juta peluang.
7. **Tata Letak Fasilitas:** Pengaturan fisik mesin, peralatan, dan area kerja untuk memfasilitasi aliran material dan orang yang efisien.
8. **Total Quality Management (TQM):** Pendekatan manajemen organisasi yang berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan pada kesuksesan jangka panjang.

Daftar Pustaka Bab

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.
- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*.
<https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003.
<https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (13th ed.). Pearson.
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The*

- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*. <https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>
- Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

BAB 11 MANAJEMEN PEMASARAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai proses penciptaan nilai pelanggan dan bukan sekadar aktivitas penjualan.
2. Menerapkan kerangka kerja Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP) untuk mengidentifikasi dan memilih pasar sasaran yang strategis.
3. Merancang strategi Bauran Pemasaran yang komprehensif menggunakan kerangka 4P untuk produk barang dan 7P untuk jasa.
4. Menganalisis faktor-faktor psikologis, sosial, dan budaya yang memengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen.
5. Mengelola siklus hidup produk (PLC) dengan strategi yang tepat pada setiap tahapan mulai dari pengenalan hingga penurunan.
6. Menjelaskan peran ekuitas merek dalam membangun keunggulan kompetitif dan loyalitas pelanggan jangka panjang.
7. Mengintegrasikan strategi pemasaran digital, konten, dan media sosial untuk meningkatkan jangkauan dan keterlibatan pelanggan di era modern.

Pendahuluan

Pemasaran seringkali disalahartikan oleh masyarakat umum sebagai sinonim dari penjualan atau periklanan semata. Padahal dalam realitas bisnis yang sesungguhnya, penjualan hanyalah puncak gunung es dari fungsi pemasaran yang jauh lebih luas dan strategis. Manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran serta meraih, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menghantarkan, dan

mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Fokus utamanya telah bergeser dari orientasi produk, di mana perusahaan hanya berfokus pada efisiensi produksi, menuju orientasi pemasaran holistik yang menempatkan kebutuhan dan kepuasan konsumen sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi.

Perubahan paradigma ini didorong oleh intensitas persaingan global dan pemberdayaan konsumen yang semakin tinggi berkat akses informasi yang tidak terbatas. Konsumen modern tidak lagi pasif menerima pesan satu arah dari produsen, melainkan aktif mencari ulasan, membandingkan fitur, dan menuntut transparansi etis dari merek yang mereka beli. Oleh karena itu, tugas pemasar bukan lagi sekadar membujuk orang untuk membeli apa yang perusahaan buat, tetapi membantu perusahaan membuat apa yang orang ingin beli. Pemasaran menjadi fungsi integrator yang menghubungkan kemampuan internal perusahaan dengan peluang eksternal di pasar.

Dalam lingkungan yang dinamis ini, pemahaman mendalam tentang perilaku konsumen menjadi mata uang yang sangat berharga. Data menjadi bahan bakar baru bagi mesin pemasaran, memungkinkan perusahaan untuk mempersonalisasi penawaran mereka hingga ke tingkat individu. Analisis data besar (*big data*) dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) kini digunakan untuk memprediksi tren pembelian, mengoptimalkan harga secara dinamis, dan merancang pengalaman pelanggan yang mulus di berbagai saluran. Keberhasilan pemasaran tidak lagi diukur hanya dari volume penjualan jangka pendek, tetapi dari metrik jangka panjang seperti nilai seumur hidup pelanggan (*Customer Lifetime Value*) dan ekuitas merek.

Transformasi digital telah meruntuhkan hambatan masuk di banyak industri dan memungkinkan pemain kecil untuk menantang korporasi raksasa melalui strategi pemasaran yang cerdas dan hemat biaya. Media sosial telah mengubah lanskap komunikasi pemasaran dari monolog menjadi dialog

interaktif, di mana reputasi merek dapat dibangun atau dihancurkan dalam hitungan jam oleh percakapan daring. Fenomena ini menuntut pemasar untuk menjadi lebih responsif, otentik, dan transparan dalam setiap interaksi dengan publik.

Selain itu, pemasaran juga menghadapi tuntutan etis dan sosial yang semakin besar. Konsep pemasaran sosial (*societal marketing concept*) menekankan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang memelihara atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Isu keberlanjutan lingkungan, keadilan perdagangan, dan privasi data kini menjadi bagian integral dari proposisi nilai merek.

Bab ini akan mengupas tuntas elemen-elemen fundamental dan kontemporer dari manajemen pemasaran. Kita akan memulai dengan kerangka kerja strategis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) yang menjadi landasan bagi setiap keputusan pemasaran. Kemudian kita akan membahas alat taktis utama yaitu Bauran Pemasaran (4P dan 7P) serta analisis mendalam tentang perilaku konsumen. Pembahasan akan berlanjut ke manajemen produk dan merek, termasuk bagaimana mengelola produk sepanjang siklus hidupnya. Terakhir, kita akan mengeksplorasi perbatasan baru dalam pemasaran digital, konten, dan manajemen hubungan pelanggan (CRM) yang mendefinisikan cara bisnis beroperasi di abad ke-21.

11.1 Strategi Pemasaran Modern

Strategi pemasaran modern adalah cetak biru yang memandu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya pemasarannya untuk mencapai tujuan bisnis di tengah ketidakpastian pasar. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang seringkali bersifat massal dan tidak terarah,

strategi modern menekankan pada presisi dan relevansi (Kotler et al., 2021). Inti dari strategi ini adalah pemahaman bahwa perusahaan tidak dapat melayani semua pelanggan dengan cara yang sama baiknya. Keragaman kebutuhan, preferensi, dan daya beli menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi segmen pasar yang paling menarik dan yang paling sesuai dengan kompetensi intinya (Armstrong et al., 2023).

Proses perumusan strategi dimulai dengan analisis situasi yang mendalam, seringkali menggunakan alat seperti SWOT untuk memetakan kekuatan internal dan peluang eksternal. Dari sini, pemasar menentukan proposisi nilai (*value proposition*), yaitu janji nilai yang akan dihantarkan kepada pelanggan untuk memecahkan masalah mereka atau memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik daripada alternatif lain. Proposisi nilai yang kuat haruslah relevan bagi pelanggan, berbeda dari pesaing, dan dapat dibuktikan kebenarannya (Value Proposition Canvas, 2020).

Setelah proposisi nilai ditetapkan, strategi pemasaran diterjemahkan ke dalam program pemasaran yang terintegrasi. Integrasi ini memastikan bahwa produk, harga, tempat, dan promosi bekerja secara sinergis untuk menyampaikan pesan yang konsisten. Di era modern, konsistensi ini harus terjaga di seluruh titik sentuh (*touchpoints*), baik fisik maupun digital, menciptakan pengalaman *omnichannel* yang mulus (Verhoef et al., 2021). Kegagalan dalam menjaga konsistensi ini dapat membingungkan pelanggan dan melemahkan posisi merek di benak konsumen.

Pemasaran modern juga sangat bergantung pada data dan analitik untuk pengambilan keputusan. Keputusan tidak lagi didasarkan pada intuisi semata, tetapi pada bukti empiris yang diperoleh dari riset pasar, data perilaku pelanggan, dan eksperimen pasar. Pendekatan berbasis data ini memungkinkan pemasar untuk mengukur pengembalian investasi pemasaran (*Marketing ROI*) dengan lebih akurat dan melakukan penyesuaian strategi

secara *real-time* (Wedel & Kannan, 2016). Fleksibilitas atau *agilitas* menjadi kunci untuk beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen yang cepat.

Tantangan utama dalam strategi pemasaran modern adalah menembus kebisingan (*clutter*) informasi yang membanjiri konsumen setiap hari. Untuk mendapatkan perhatian, pemasar harus beralih dari taktik gangguan (*interruption marketing*) menuju pemasaran izin (*permission marketing*) atau pemasaran konten (*content marketing*) yang memberikan nilai tambah bagi audiens sebelum mereka melakukan pembelian. Hubungan jangka panjang dan keterlibatan emosional menjadi lebih penting daripada transaksi satu kali (Godin, 2020).

Akhirnya, strategi pemasaran modern harus selaras dengan tujuan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Konsumen semakin kritis terhadap dampak lingkungan dan sosial dari produk yang mereka beli. Merek yang mampu menunjukkan tujuan (*purpose*) yang otentik dan kontribusi positif bagi masyarakat cenderung mendapatkan loyalitas yang lebih tinggi. Pemasaran yang berorientasi pada tujuan (*purpose-driven marketing*) bukan sekadar taktik humas, tetapi harus tertanam dalam strategi inti bisnis.

Analogi: Strategi pemasaran modern dapat diibaratkan seperti seorang pemanah yang sedang mengikuti kompetisi memanah. Pemasaran massal tradisional ibarat menembakkan ratusan anak panah secara acak ke arah kerumunan dengan mata tertutup, berharap ada satu yang mengenai sasaran. Pemasaran modern adalah pemanah profesional yang pertama-tama mengamati kondisi angin dan jarak (Analisis Pasar), memilih target spesifik yang paling bernilai (Targeting), menyesuaikan busur dan anak panahnya agar sesuai dengan kondisi tersebut (Posisi & Bauran Pemasaran), dan membidik dengan presisi menggunakan alat bantu optik (Data & Analitik) untuk mengenai titik tengah sasaran (Kepuasan Pelanggan) dengan satu tembakan yang efisien.

11.1.1 Segmenting, Targeting, dan Positioning (STP)

Segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih kecil dan homogen dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang serupa yang mungkin memerlukan strategi atau bauran pemasaran tersendiri. Variabel segmentasi utama meliputi geografis (negara, wilayah, kota), demografis (usia, gender, pendapatan, pendidikan), psikografis (kelas sosial, gaya hidup, kepribadian), dan perilaku (kesempatan penggunaan, manfaat yang dicari, status loyalitas) (Kotler & Keller, 2022). Segmentasi yang efektif harus memenuhi kriteria terukur, substansial, dapat diakses, dapat dibedakan, dan dapat ditindaklanjuti.

Targeting atau penargetan pasar adalah proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki. Evaluasi ini didasarkan pada ukuran dan pertumbuhan segmen, daya tarik struktural segmen (seperti intensitas persaingan), serta tujuan dan sumber daya perusahaan (Armstrong et al., 2023). Perusahaan dapat memilih strategi penargetan yang luas (pemasaran tanpa pembedaan), sempit (pemasaran terkonsentrasi atau *niche*), atau sangat sempit (pemasaran mikro atau lokal).

Positioning adalah pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan relatif terhadap produk pesaing di benak konsumen sasaran. Positioning bukanlah apa yang Anda lakukan terhadap produk, melainkan apa yang Anda lakukan terhadap pikiran prospek. Perusahaan harus mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang mungkin (seperti harga lebih rendah atau manfaat lebih banyak) dan memilih keunggulan yang paling kuat untuk membangun strategi diferensiasi. Pernyataan positioning merangkum segmen sasaran, merek, konsep, dan titik perbedaan utama (Ries & Trout, 2001).

11.1.1.A. Segmentasi Geografis dan Demografis

Segmentasi ini membagi pasar berdasarkan unit wilayah dan variabel kependudukan yang mudah diukur.

11.1.1.B. Segmentasi Psikografis dan Gaya Hidup

Pendekatan ini menggali nilai, minat, dan opini konsumen untuk memahami motivasi psikologis di balik pembelian.

11.1.1.C. Strategi Targeting Niche vs Mass Market

Keputusan memilih antara melayani segmen kecil yang spesifik dengan margin tinggi atau pasar luas dengan volume besar.

11.1.1.D. Peta Perceptual Positioning

Alat visual untuk memetakan persepsi konsumen terhadap merek dibandingkan pesaing berdasarkan dua atribut utama.

11.1.1.E. Strategi Diferensiasi Produk

Cara menciptakan keunikan melalui fitur, kinerja, desain, atau layanan untuk mendukung positioning.

11.1.2 Pengembangan Bauran Pemasaran (4P & 7P)

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah seperangkat alat taktis pemasaran yang dapat dikendalikan yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran. Untuk produk barang, konsep 4P (Product, Price, Place, Promotion) masih menjadi kerangka kerja dominan (McCarthy, 1960). *Product* mencakup variasi, kualitas, desain, fitur, nama merek, dan kemasan. *Price* adalah jumlah uang yang harus dibayar pelanggan, mencakup daftar harga, diskon, dan periode pembayaran. *Place* atau distribusi meliputi saluran, cakupan, lokasi, persediaan, dan logistik. *Promotion* mencakup periklanan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat.

Untuk industri jasa, kerangka 4P diperluas menjadi 7P dengan tambahan *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* (Booms & Bitner, 1981). *People* merujuk pada semua pelaku manusia yang memainkan peran dalam penyampaian layanan, yaitu karyawan dan pelanggan lain. *Process* adalah prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas di mana layanan disampaikan. *Physical Evidence* atau bukti fisik adalah lingkungan di mana layanan disampaikan dan di mana perusahaan dan pelanggan berinteraksi, serta setiap komponen berwujud yang memfasilitasi kinerja atau komunikasi layanan.

Penerapan bauran pemasaran harus terintegrasi dan konsisten. Harga premium harus didukung oleh kualitas produk yang superior, distribusi eksklusif, dan promosi berkualitas tinggi. Inkonsistensi antar elemen bauran pemasaran dapat merusak citra merek. Di era digital, elemen 4P/7P berevolusi; misalnya, *Place* kini mencakup ketersediaan di platform e-commerce dan aplikasi seluler, sementara *Promotion* sangat bergantung pada media sosial dan pemasaran konten (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

11.1.2.A. Strategi Produk dan Layanan

Keputusan mengenai atribut produk, lini produk, dan bauran produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

11.1.2.B. Strategi Penetapan Harga Dinamis

Metode penyesuaian harga secara *real-time* berdasarkan permintaan, biaya, dan persaingan.

11.1.2.C. Manajemen Saluran Distribusi

Pemilihan dan pengelolaan perantara pemasaran untuk memastikan ketersediaan produk secara efisien.

11.1.2.D. Bauran Komunikasi Pemasaran Terintegrasi (IMC)

Koordinasi semua saluran promosi untuk menyampaikan pesan yang jelas, konsisten, dan meyakinkan.

11.1.2.E. Elemen Jasa: People, Process, Physical Evidence

Pengelolaan interaksi layanan, efisiensi operasional, dan lingkungan fisik untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang positif.

11.1.3 Analisis Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen adalah studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan organisasi memilih, membeli, menggunakan, dan membuang barang, jasa, ide, atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku konsumen sangat kompleks, mencakup faktor budaya (budaya, subbudaya, kelas sosial), sosial (kelompok referensi, keluarga, peran dan status), pribadi (usia, pekerjaan, situasi ekonomi, gaya hidup, kepribadian), dan psikologis (motivasi, persepsi, pembelajaran, keyakinan dan sikap) (Solomon, 2020).

Model proses keputusan pembelian konsumen umumnya terdiri dari lima tahap: pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan perilaku pasca-pembelian. Pemasar harus memahami apa yang terjadi pada setiap tahap untuk memengaruhi keputusan. Misalnya, pada tahap pencarian informasi, pemasar harus memastikan merek mereka mudah ditemukan dan memiliki ulasan positif. Pada tahap pasca-pembelian, pemasar harus meminimalkan disonansi kognitif (keraguan setelah membeli) melalui layanan pelanggan yang baik dan komunikasi lanjutan.

Dalam konteks digital, perjalanan konsumen (*consumer journey*) tidak lagi linear melainkan berbentuk lingkaran atau jaring laba-laba yang kompleks. Konsumen mungkin berpindah-pindah antara saluran online dan offline sebelum memutuskan membeli. Konsep "Zero Moment of Truth" (ZMOT) yang diperkenalkan Google menekankan pentingnya riset online sebelum konsumen bahkan melihat produk secara fisik. Pemahaman tentang neuro-

marketing dan bias kognitif juga semakin digunakan untuk merancang pemicu (*triggers*) yang mendorong perilaku pembelian bawah sadar (Kahneman, 2011).

11.1.3.A. Faktor Budaya dan Sosial

Pengaruh norma budaya, kelas sosial, dan kelompok referensi terhadap preferensi produk.

11.1.3.B. Faktor Psikologis: Motivasi dan Persepsi

Peran hierarki kebutuhan Maslow dan mekanisme persepsi selektif dalam pengambilan keputusan.

11.1.3.C. Proses Pengambilan Keputusan Pembelian

Lima tahapan dari pengenalan kebutuhan hingga evaluasi pasca-pembelian.

11.1.3.D. Perilaku Konsumen Digital

Karakteristik unik konsumen online, termasuk pencarian informasi dan pengaruh ulasan sosial.

11.1.3.E. Adopsi Inovasi dan Difusi

Bagaimana produk baru diterima oleh berbagai kelompok konsumen (inovator hingga mayoritas terlambat).

11.2 Manajemen Produk dan Merek

Manajemen produk dan merek adalah jantung dari strategi pemasaran, karena produk adalah alat utama bagi perusahaan untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Produk bukan sekadar benda fisik, tetapi kumpulan manfaat (*bundle of benefits*) yang memuaskan kebutuhan pelanggan. Pemasar memandang produk dalam tiga tingkatan: produk inti (manfaat utama yang dicari), produk aktual (fitur, desain, kualitas, merek, kemasan), dan produk tambahan (layanan purna jual, garansi, kredit). Keberhasilan jangka panjang bergantung pada kemampuan perusahaan untuk terus menyempurnakan

ketiga tingkatan ini agar tetap relevan dengan perubahan pasar (Kotler & Keller, 2022).

Merek (*brand*) lebih dari sekadar nama atau logo; ia adalah aset tak berwujud yang merepresentasikan persepsi dan perasaan konsumen terhadap produk serta kinerjanya. Merek yang kuat menyederhanakan pengambilan keputusan konsumen, mengurangi risiko, dan menciptakan ikatan emosional. Manajemen merek strategis melibatkan perancangan dan implementasi program pemasaran untuk membangun, mengukur, dan mengelola ekuitas merek. Ekuitas merek yang tinggi memberikan perusahaan kekuatan penetapan harga (*pricing power*), biaya pemasaran yang lebih rendah, dan daya tawar yang lebih kuat terhadap distributor (Keller & Swaminathan, 2020).

Inovasi produk merupakan keharusan untuk bertahan hidup. Namun, pengembangan produk baru berisiko tinggi; statistik menunjukkan tingkat kegagalan produk baru yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan proses sistematis untuk mengelola inovasi, mulai dari penciptaan ide hingga komersialisasi. Manajemen portofolio produk juga penting untuk menyeimbangkan produk yang sudah mapan (*cash cows*) dengan produk baru yang berpotensi tumbuh (*stars*), serta memutuskan kapan harus menghentikan produk yang kinerjanya buruk.

Analogi: Manajemen produk dan merek dapat diibaratkan seperti membesarkan seorang anak (produk) menjadi seorang tokoh masyarakat yang dihormati (merek). Manajemen produk berfokus pada kesehatan fisik, pendidikan, dan keterampilan anak tersebut (fitur dan kualitas). Manajemen merek berfokus pada pembentukan karakter, reputasi, dan nama baiknya di mata masyarakat (persepsi dan citra). Sama seperti manusia yang mengalami fase bayi, remaja, dewasa, dan tua, produk juga mengalami siklus hidup yang memerlukan pola asuh (strategi) yang berbeda pada setiap tahapannya untuk memastikan ia memberikan kontribusi positif selama mungkin.

11.2.1 Siklus Hidup Produk (PLC)

Siklus Hidup Produk atau *Product Life Cycle* (PLC) adalah konsep yang menggambarkan perjalanan penjualan dan keuntungan suatu produk sepanjang masa hidupnya. PLC umumnya terdiri dari empat tahap: pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Tahap pengenalan ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang lambat dan keuntungan yang minim atau negatif karena biaya promosi dan distribusi yang tinggi. Strategi di sini adalah membangun kesadaran dan mendorong percobaan (Kotler et al., 2021).

Tahap pertumbuhan ditandai dengan peningkatan penjualan yang cepat dan munculnya keuntungan. Pesaing mulai masuk, sehingga strategi bergeser ke memaksimalkan pangsa pasar dengan menambah fitur dan memperluas distribusi. Tahap kedewasaan adalah periode perlambatan pertumbuhan penjualan karena produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Persaingan harga menjadi intens. Strategi defensif meliputi modifikasi pasar, produk, atau bauran pemasaran. Tahap penurunan terjadi ketika penjualan dan keuntungan menyusut. Perusahaan harus memutuskan apakah akan mempertahankan (*maintain*), memanen (*harvest*), atau menghentikan (*drop*) produk tersebut.

11.2.1.A. Strategi Tahap Pengenalan

Fokus pada inovator, membangun kesadaran merek, dan penetrasi pasar.

11.2.1.B. Strategi Tahap Pertumbuhan

Ekspansi pasar, diferensiasi produk, dan optimalisasi saluran distribusi.

11.2.1.C. Strategi Tahap Kedewasaan

Modifikasi produk, perang harga, dan promosi intensif untuk mempertahankan pangsa.

11.2.1.D. Strategi Tahap Penurunan

Rasionalisasi lini produk, pengurangan biaya, dan keputusan divestasi.

11.2.1.E. Perpanjangan Siklus Hidup

Inovasi dan rebranding untuk menghidupkan kembali produk yang menua.

11.2.2 Strategi Branding dan Ekuitas Merek

Branding adalah proses memberikan makna pada organisasi, perusahaan, produk, atau layanan dengan menciptakan dan membentuk merek di benak konsumen. Strategi branding meliputi keputusan pemilihan nama merek, sponsor merek (merek produsen vs merek toko), dan pengembangan merek (perluasan lini, perluasan merek, multibrand, atau merek baru). Ekuitas merek berbasis pelanggan (*Customer-Based Brand Equity*) adalah efek diferensial yang dimiliki pengetahuan merek terhadap respons konsumen terhadap pemasaran merek tersebut (Keller, 2013).

Membangun ekuitas merek memerlukan penciptaan kesadaran merek yang tinggi, pembentukan citra merek yang positif melalui asosiasi yang kuat, disukai, dan unik, serta memfasilitasi perasaan dan penilaian konsumen yang positif. Puncaknya adalah resonansi merek, yaitu hubungan psikologis yang intens dan aktif antara pelanggan dan merek. Co-branding dan lisensi merek adalah strategi lain untuk memanfaatkan ekuitas merek yang sudah ada guna memasuki kategori atau pasar baru dengan risiko yang lebih rendah.

11.2.2.A. Elemen Identitas Merek

Nama, logo, slogan, dan karakter yang membentuk pengenalan visual dan verbal.

11.2.2.B. Kesadaran dan Citra Merek

Membangun *top-of-mind awareness* dan asosiasi merek yang positif.

11.2.2.C. Loyalitas Merek

Menciptakan komitmen pembelian ulang dan advokasi pelanggan.

11.2.2.D. Perluasan Merek (Brand Extension)

Menggunakan merek yang sukses untuk meluncurkan produk di kategori baru.

11.2.2.E. Co-Branding dan Lisensi

Kemitraan strategis untuk menggabungkan kekuatan dua merek.

11.2.3 Pengembangan Produk Baru

Pengembangan produk baru (*New Product Development* - NPD) adalah proses originalitas produk, perbaikan produk, modifikasi produk, dan merek baru yang dikembangkan perusahaan melalui upaya riset dan pengembangannya sendiri. Proses NPD terdiri dari delapan langkah utama: penciptaan ide, penyaringan ide, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, dan komersialisasi (Cooper, 2019).

Inovasi terbuka (*open innovation*) semakin populer, di mana perusahaan mengundang pelanggan, karyawan, ilmuwan independen, dan masyarakat umum untuk menyumbangkan ide produk baru. Pendekatan *Design Thinking* yang berpusat pada manusia juga digunakan untuk memahami kebutuhan laten pengguna. Kegagalan produk baru sering disebabkan oleh riset pasar yang buruk, masalah teknis, atau peluncuran yang tidak tepat waktu. Oleh karena itu, pendekatan *agile* yang melibatkan iterasi cepat dan umpan balik pengguna awal sangat disarankan untuk meminimalkan risiko.

11.2.3.A. Penciptaan dan Penyaringan Ide

Sumber ide internal dan eksternal serta kriteria kelayakan awal.

11.2.3.B. Pengembangan Konsep dan Pengujian

Memvalidasi daya tarik konsep produk dengan target konsumen.

11.2.3.C. Analisis Bisnis dan Prototyping

Proyeksi finansial dan pembuatan model fisik atau digital produk.

11.2.3.D. Uji Pasar (Test Marketing)

Meluncurkan produk dalam skala terbatas untuk mengukur respons nyata.

11.2.3.E. Komersialisasi dan Peluncuran

Strategi *go-to-market*, waktu peluncuran, dan peluncuran nasional/global.

11.3 Pemasaran Digital dan Media Sosial

Pemasaran digital telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental. Ini bukan sekadar memindahkan iklan dari TV ke YouTube, melainkan perubahan paradigma dalam cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan. Pemasaran digital mencakup penggunaan internet, perangkat seluler, media sosial, mesin pencari, dan saluran digital lainnya untuk menjangkau konsumen. Keunggulan utamanya adalah kemampuan penargetan yang presisi, interaktivitas, dan pengukuran kinerja yang akurat (*trackability*). Konsep *Inbound Marketing* menjadi dominan, di mana pemasar menarik pelanggan melalui konten yang relevan dan bermanfaat, bukan mengganggu mereka dengan iklan yang tidak diinginkan (Halligan & Shah, 2014).

Media sosial telah menjadi alun-alun kota global tempat percakapan tentang merek terjadi. Platform seperti Instagram, TikTok, LinkedIn, dan Twitter memungkinkan merek untuk membangun komunitas, mendengarkan sentimen pelanggan (*social listening*), dan memberikan layanan pelanggan secara *real-time*. *Influencer marketing* memanfaatkan kredibilitas tokoh media sosial untuk memengaruhi keputusan pembelian pengikut mereka, seringkali dianggap lebih otentik daripada iklan korporat tradisional. Namun, media

sosial juga membawa risiko krisis reputasi yang dapat menyebar viral dalam hitungan detik.

Data adalah mata uang baru dalam pemasaran digital. Setiap klik, pencarian, dan interaksi meninggalkan jejak digital yang dapat dianalisis untuk memahami preferensi konsumen. Hal ini memungkinkan pemasaran yang dipersonalisasi (*personalized marketing*) dan otomatisasi pemasaran (*marketing automation*) untuk mengirimkan pesan yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Isu privasi dan etika data menjadi tantangan besar, dengan regulasi seperti GDPR yang menuntut transparansi dalam pengelolaan data konsumen.

Analogi: Pemasaran tradisional seperti memancing dengan jaring besar di lautan luas; Anda mungkin menangkap banyak ikan, tetapi juga banyak sampah dan spesies yang tidak diinginkan. Pemasaran digital seperti memancing dengan sonar canggih dan umpan khusus; Anda dapat melihat di mana ikan target berada, mengetahui jenis umpan yang mereka sukai, dan hanya menangkap ikan yang Anda inginkan dengan efisiensi tinggi. Media sosial adalah seperti mengadakan pesta barbekyu di pantai setelah memancing; Anda mengundang teman-teman (pelanggan), berbagi cerita (konten), dan membangun hubungan yang membuat mereka ingin kembali memancing bersama Anda esok hari.

11.3.1 Content Marketing dan Search Engine Optimization (SEO)

Pemasaran konten adalah pendekatan pemasaran strategis yang berfokus pada penciptaan dan pendistribusian konten yang bernilai, relevan, dan konsisten untuk menarik dan mempertahankan audiens yang jelas, dan pada akhirnya, untuk mendorong tindakan pelanggan yang menguntungkan. Konten dapat berupa blog, video, infografis, *e-book*, atau *podcast*. Tujuannya

adalah membangun otoritas dan kepercayaan (*thought leadership*) sebelum penjualan terjadi (Pulizzi, 2013).

SEO (*Search Engine Optimization*) adalah proses meningkatkan kualitas dan kuantitas lalu lintas situs web dengan meningkatkan visibilitas situs web atau halaman web di pengguna mesin pencari web. SEO organik berfokus pada peringkat alami di hasil pencarian Google melalui optimasi kata kunci, struktur situs, dan *backlink*. SEO berjalan beriringan dengan pemasaran konten; konten berkualitas tinggi adalah faktor utama peringkat pencarian. SEM (*Search Engine Marketing*) melengkapi SEO dengan iklan berbayar (PPC) untuk mendapatkan visibilitas instan.

11.3.1.A. Strategi Konten Bernilai

Membuat konten edukatif, menghibur, atau inspiratif yang sesuai dengan *buyer persona*.

11.3.1.B. SEO On-Page dan Off-Page

Optimasi teknis situs web dan pembangunan otoritas melalui tautan eksternal.

11.3.1.C. Distribusi Konten Multi-Saluran

Memanfaatkan blog, email, dan media sosial untuk menyebarkan konten.

11.3.1.D. Video Marketing dan Visual Storytelling

Dominasi format video pendek (Shorts/Reels) dalam konsumsi konten modern.

11.3.1.E. Pengukuran Kinerja Konten

Metrik keterlibatan, lalu lintas, dan konversi untuk mengevaluasi ROI konten.

11.3.2 Strategi E-commerce dan Marketplace

E-commerce atau perdagangan elektronik adalah pembelian dan penjualan barang atau jasa menggunakan internet, serta transfer uang dan data untuk mengeksekusi transaksi ini. Strategi e-commerce modern menuntut pendekatan *omnichannel*, di mana batas antara toko fisik dan toko online kabur. Konsumen mungkin melakukan riset di toko fisik lalu membeli online (*showrooming*) atau sebaliknya (*webrooming*). Integrasi inventaris dan pengalaman pelanggan di seluruh saluran menjadi krusial (Laudon & Traver, 2021).

Marketplace (seperti Amazon, Shopee, Tokopedia) adalah platform pihak ketiga yang mempertemukan banyak penjual dan pembeli. Bagi banyak bisnis, marketplace menawarkan akses instan ke basis pelanggan yang besar dan infrastruktur logistik yang siap pakai. Namun, berjualan di marketplace berarti bersaing harga secara ketat dan memiliki kontrol terbatas atas data pelanggan. Strategi *Direct-to-Consumer* (DTC) melalui situs web sendiri menjadi penyeimbang penting untuk membangun hubungan langsung dan margin yang lebih tinggi.

11.3.2.A. Model Bisnis E-commerce (B2B, B2C, C2C)

Perbedaan strategi untuk target audiens bisnis versus konsumen akhir.

11.3.2.B. Optimasi Konversi (CRO)

Meningkatkan persentase pengunjung situs web yang melakukan pembelian.

11.3.2.C. Strategi Omnichannel

Integrasi pengalaman belanja offline dan online yang mulus.

11.3.2.D. Pemasaran di Marketplace

Optimasi toko, iklan dalam platform, dan manajemen ulasan di marketplace.

11.3.2.E. Logistik dan Pemenuhan Pesanan Digital

Manajemen pengiriman, pelacakan, dan retur barang yang efisien.

11.3.3 Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) adalah proses mengelola informasi rinci tentang pelanggan perorangan dan semua titik kontak pelanggan secara saksama untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan. CRM menggabungkan strategi bisnis, proses, dan teknologi. Sistem CRM modern (seperti Salesforce atau HubSpot) menyimpan data pelanggan secara terpusat, memungkinkan tim pemasaran, penjualan, dan layanan untuk memiliki pandangan 360 derajat tentang pelanggan (Buttle & Maklan, 2019).

Fokus CRM bergeser dari akuisisi pelanggan ke retensi pelanggan. Mempertahankan pelanggan yang ada jauh lebih murah daripada mendapatkan pelanggan baru. Strategi loyalitas, program poin, dan komunikasi yang dipersonalisasi adalah taktik umum. CRM sosial memperluas konsep ini dengan memantau dan berinteraksi dengan pelanggan di media sosial. Analitik prediktif dalam CRM dapat mengidentifikasi pelanggan yang berisiko berpindah (*churn*) sehingga perusahaan dapat melakukan intervensi proaktif.

11.3.3.A. Sistem dan Teknologi CRM

Penggunaan perangkat lunak untuk sentralisasi data pelanggan.

11.3.3.B. Segmentasi dan Personalisasi

Mengirimkan pesan yang relevan berdasarkan riwayat perilaku pelanggan.

11.3.3.C. Program Loyalitas dan Retensi

Mekanisme insentif untuk mendorong pembelian berulang.

11.3.3.D. Penanganan Keluhan dan Pemulihan Layanan

Mengubah pengalaman negatif menjadi peluang penguatan hubungan.

11.3.3.E. Analitik Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV)

Mengukur profitabilitas jangka panjang dari setiap segmen pelanggan.

Rangkuman Bab

1. Manajemen pemasaran modern berfokus pada penciptaan nilai pelanggan yang unggul melalui hubungan jangka panjang, bukan sekadar transaksi penjualan jangka pendek.
2. Proses STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) adalah fondasi strategis untuk memilih pasar sasaran yang tepat dan menempatkan penawaran perusahaan secara unik di benak konsumen.
3. Bauran Pemasaran (4P: *Product, Price, Place, Promotion* dan 7P untuk jasa) adalah alat taktis terintegrasi untuk menghantarkan proposisi nilai kepada pasar sasaran.
4. Analisis perilaku konsumen melibatkan pemahaman mendalam tentang faktor budaya, sosial, pribadi, dan psikologis yang memengaruhi keputusan pembelian, serta perjalanan konsumen di era digital.
5. Produk memiliki siklus hidup (PLC) yang terdiri dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan, yang masing-masing menuntut strategi pemasaran yang berbeda.
6. Merek adalah aset strategis; manajemen ekuitas merek bertujuan membangun kesadaran, asosiasi positif, dan loyalitas yang memberikan kekuatan penetapan harga.
7. Pemasaran digital mencakup strategi konten, SEO, media sosial, dan e-commerce yang didukung oleh data untuk menargetkan audiens secara presisi dan membangun keterlibatan.
8. CRM mengintegrasikan teknologi dan strategi untuk mengelola interaksi pelanggan, meningkatkan retensi, dan memaksimalkan Nilai Seumur Hidup Pelanggan (*Customer Lifetime Value*).

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara konsep penjualan (*selling concept*) dan konsep pemasaran (*marketing concept*). Berikan contoh perusahaan yang menerapkan masing-masing konsep tersebut.
2. Analisislah bagaimana strategi Bauran Pemasaran (4P) harus disesuaikan ketika sebuah produk bergerak dari tahap Pertumbuhan ke tahap Kedewasaan dalam Siklus Hidup Produk (PLC).
3. Mengapa segmentasi pasar sangat penting dalam strategi pemasaran modern? Pilihlah sebuah produk (misalnya, jam tangan pintar) dan buatlah profil segmen pasar potensial berdasarkan variabel demografis dan psikografis.
4. Jelaskan konsep Ekuitas Merek berbasis Pelanggan. Bagaimana sebuah merek kopi lokal dapat membangun ekuitas merek yang kuat untuk bersaing dengan rantai kopi global seperti Starbucks?
5. Diskusikan peran pemasaran konten (*content marketing*) dalam strategi pemasaran digital. Bagaimana pemasaran konten berbeda dari iklan tradisional dalam cara menarik dan mempertahankan pelanggan?

Soal Pilihan Ganda

1. Proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda disebut...
 - A. Targeting
 - B. Positioning
 - C. Segmentasi -V-
 - D. Diferensiasi

2. Elemen bauran pemasaran (7P) yang merujuk pada lingkungan di mana layanan disampaikan dan tempat berinteraksi antara perusahaan dan pelanggan adalah...
 - A. Process
 - B. Physical Evidence -V-
 - C. People
 - D. Promotion
3. Tahap dalam Siklus Hidup Produk (PLC) yang ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang cepat dan munculnya pesaing baru adalah tahap...
 - A. Perkenalan
 - B. Pertumbuhan -V-
 - C. Kedewasaan
 - D. Penurunan
4. Nilai tambah yang diberikan nama merek pada produk di luar manfaat fungsionalnya disebut...
 - A. Loyalitas Merek
 - B. Perluasan Merek
 - C. Ekuitas Merek -V-
 - D. Citra Merek
5. Strategi penetapan harga di mana perusahaan menetapkan harga tinggi pada awalnya untuk mengambil pendapatan maksimum dari segmen yang bersedia membayar, kemudian menurunkannya seiring waktu, disebut...
 - A. Market Penetration Pricing
 - B. Market Skimming Pricing -V-
 - C. Cost-Plus Pricing
 - D. Psychological Pricing

6. Kelompok referensi, keluarga, serta peran dan status sosial termasuk dalam faktor ... yang memengaruhi perilaku konsumen.
 - A. Budaya
 - B. Sosial -V-
 - C. Pribadi
 - D. Psikologis
7. Jenis media yang dimiliki dan dikendalikan sepenuhnya oleh merek, seperti situs web perusahaan atau blog, disebut...
 - A. Paid Media
 - B. Earned Media
 - C. Owned Media -V-
 - D. Shared Media
8. Proses meningkatkan visibilitas situs web di halaman hasil mesin pencari secara alami (tidak berbayar) disebut...
 - A. SEM (*Search Engine Marketing*)
 - B. PPC (*Pay-Per-Click*)
 - C. SEO (*Search Engine Optimization*) -V-
 - D. SMM (*Social Media Marketing*)
9. Konsep pemasaran yang menekankan pada penyampaian konten yang relevan dan bernilai untuk menarik pelanggan, alih-alih mengganggu mereka dengan iklan, adalah...
 - A. Outbound Marketing
 - B. Inbound Marketing -V-
 - C. Telemarketing
 - D. Direct Marketing
10. Metrik yang mengukur total pendapatan yang diharapkan perusahaan dari seorang pelanggan selama masa hubungan bisnis mereka disebut...
 - A. ROI (*Return on Investment*)

- B. CPA (*Cost Per Acquisition*)
- C. CLV (*Customer Lifetime Value*) -V-
- D. NPS (*Net Promoter Score*)

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Transformasi Digital Toko Ritel Lokal:** Pilihlah sebuah toko ritel fisik di kota Anda yang belum memiliki kehadiran digital yang kuat (misalnya, toko roti legendaris atau butik pakaian lokal). Rancanglah strategi pemasaran digital sederhana untuk toko tersebut. Strategi harus mencakup: (1) Identifikasi target audiens online, (2) Strategi konten untuk media sosial (Instagram/TikTok), (3) Ide kampanye promosi peluncuran online, dan (4) Cara mengintegrasikan pengalaman toko fisik dengan saluran online (*omnichannel*).
2. **Analisis Rebranding:** Carilah contoh kasus perusahaan yang melakukan *rebranding* (penggantian logo, nama, atau identitas visual) dalam 5 tahun terakhir (misalnya, Gojek, Facebook menjadi Meta, atau Twitter menjadi X). Analisislah alasan di balik keputusan *rebranding* tersebut. Apakah *rebranding* tersebut berhasil meningkatkan citra merek atau justru menimbulkan kebingungan? Dukung analisis Anda dengan data atau reaksi publik yang tercatat di media.

Glosarium Bab

1. **Bauran Pemasaran (Marketing Mix):** Seperangkat alat pemasaran taktis (4P: Product, Price, Place, Promotion) yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran.
2. **CRM (Customer Relationship Management):** Strategi untuk mengelola semua interaksi perusahaan dengan pelanggan saat ini dan calon pelanggan untuk meningkatkan hubungan bisnis.

3. **Ekuitas Merek (Brand Equity):** Nilai komersial yang berasal dari persepsi konsumen terhadap nama merek suatu produk atau layanan, bukan dari produk itu sendiri.
4. **Inbound Marketing:** Strategi pemasaran yang berfokus pada menarik pelanggan melalui konten dan interaksi yang relevan dan membantu, bukan interuptif.
5. **Omnichannel:** Pendekatan penjualan multichannel yang memberikan pengalaman belanja yang mulus kepada pelanggan, baik saat berbelanja online dari perangkat seluler, laptop, atau di toko fisik.
6. **Positioning:** Pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda, dan diinginkan relatif terhadap produk pesaing di benak konsumen sasaran.
7. **Segmentasi Pasar:** Membagi pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda.
8. **SEO (Search Engine Optimization):** Praktik meningkatkan kuantitas dan kualitas lalu lintas ke situs web melalui hasil mesin pencari organik.
9. **Siklus Hidup Produk (PLC):** Perjalanan penjualan dan keuntungan produk selama masa hidupnya, yang terdiri dari tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan.
10. **Targeting:** Proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki.

Daftar Pustaka Bab

- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2023). *Principles of Marketing* (9th ed.). Pearson Australia.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson.

- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Godin, S. (2020). *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Portfolio.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021-2022: Business, Technology, Society* (17th ed.). Pearson.
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13th ed.). Pearson.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

BAB 12 MANAJEMEN INFORMASI DAN TEKNOLOGI

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan peran strategis sistem informasi dalam mendukung operasi bisnis, pengambilan keputusan, dan keunggulan kompetitif.
2. Mengklasifikasikan berbagai jenis sistem informasi manajemen seperti MIS, DSS, dan ESS berdasarkan fungsi dan tingkatan manajemen yang dilayani.
3. Menganalisis integrasi proses bisnis melalui sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan dampaknya terhadap efisiensi organisasi.
4. Mengevaluasi manfaat dan tantangan adopsi teknologi *cloud computing* dalam infrastruktur TI perusahaan.
5. Menguraikan konsep *Big Data*, analitik bisnis, dan *Business Intelligence* dalam menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti.
6. Menjelaskan penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam mengotomatisasi dan mengoptimalkan proses operasional bisnis.
7. Merancang kerangka kerja keamanan informasi untuk memitigasi risiko siber dan memastikan kepatuhan terhadap etika serta regulasi data.

Pendahuluan

Informasi telah menggantikan modal fisik sebagai aset utama dalam penciptaan kekayaan di abad ke 21. Dalam ekonomi digital saat ini, kemampuan sebuah organisasi untuk mengumpulkan, mengelola, dan

menganalisis informasi bukan lagi sekadar fungsi pendukung, melainkan menjadi pendorong utama strategi bisnis. Perusahaan yang mampu mengubah data mentah menjadi wawasan strategis memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dibandingkan pesaing yang lambat dalam mengadopsi teknologi. Sistem informasi tidak lagi hanya tentang komputer dan perangkat lunak, tetapi tentang bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan dengan proses bisnis dan sumber daya manusia untuk memecahkan masalah bisnis yang kompleks (Laudon & Laudon, 2022).

Manajemen teknologi informasi (TI) telah berevolusi dari pengelolaan pusat data yang terisolasi menjadi pengelolaan ekosistem digital yang terhubung secara global. Pergeseran paradigma ini didorong oleh konvergensi teknologi seluler, komputasi awan, dan analitik data besar. Manajer modern tidak perlu menjadi ahli teknis, namun mereka wajib memiliki literasi digital yang cukup untuk memahami bagaimana TI dapat memberikan nilai tambah. Keputusan investasi teknologi kini menjadi keputusan strategis tingkat dewan direksi, karena kegagalan dalam mengelola TI dapat berakibat fatal, mulai dari lumpuhnya operasi hingga hilangnya reputasi akibat kebocoran data.

Arus informasi yang lancar dalam organisasi sangat penting untuk koordinasi dan pengendalian. Tanpa sistem informasi yang handal, manajemen akan mengalami kesulitan dalam memantau kinerja, mendeteksi masalah, dan merespons perubahan pasar. Sistem informasi bertindak sebagai sistem saraf perusahaan, mengirimkan sinyal dari pasar ke pengambil keputusan dan mengirimkan instruksi dari manajemen ke lini operasi. Kecepatan dan akurasi aliran informasi ini seringkali menjadi penentu antara menangkap peluang pasar atau kehilangan momentum (Malenko, 2023).

Selain efisiensi operasional, teknologi informasi juga membuka peluang untuk model bisnis baru yang inovatif. Perusahaan seperti Uber, Airbnb, dan Gojek tidak memiliki aset fisik yang signifikan, namun mereka mendominasi

industri masing-masing berkat platform teknologi yang menghubungkan penyedia dan pengguna jasa. Fenomena ini menunjukkan bahwa penguasaan atas platform informasi dapat lebih berharga daripada kepemilikan aset fisik tradisional. Transformasi digital menuntut organisasi untuk memikirkan kembali cara mereka menciptakan dan menangkap nilai.

Namun, ketergantungan yang semakin besar pada teknologi juga membawa risiko baru. Ancaman keamanan siber (*cybersecurity*) seperti *ransomware*, pencurian identitas, dan spionase industri telah menjadi perhatian utama. Perlindungan aset informasi bukan lagi sekadar masalah teknis yang diserahkan kepada departemen TI, tetapi merupakan masalah manajemen risiko perusahaan yang kritis. Selain itu, isu etika terkait privasi data pengguna dan bias algoritma menuntut tata kelola TI yang bertanggung jawab dan transparan.

Tantangan lain dalam manajemen informasi adalah ledakan volume data atau yang dikenal dengan *Big Data*. Organisasi kini dibanjiri oleh data terstruktur dari sistem transaksi dan data tidak terstruktur dari media sosial, sensor IoT, dan dokumen digital. Tantangannya bukan lagi pada cara mendapatkan data, tetapi bagaimana menyaring kebisingan untuk menemukan sinyal yang bermakna. Analitik bisnis dan kecerdasan buatan menjadi alat vital untuk memproses data dalam skala besar dan kecepatan tinggi guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih cerdas (Jeyaprabha et al., 2025).

Bab ini akan membahas secara komprehensif bagaimana organisasi mengelola sumber daya informasi dan teknologi mereka. Kita akan mulai dengan memahami peran dan jenis sistem informasi dalam bisnis, termasuk sistem ERP yang mengintegrasikan seluruh fungsi perusahaan. Selanjutnya, kita akan mendalami dunia data, mengeksplorasi bagaimana *Big Data*, *Business Intelligence*, dan AI mengubah cara perusahaan beroperasi. Terakhir, kita akan

membahas aspek krusial keamanan informasi dan etika data, memberikan panduan bagi manajer untuk menavigasi risiko di dunia digital yang saling terhubung.

12.1 Peran Sistem Informasi dalam Bisnis

Sistem informasi (SI) dapat didefinisikan sebagai sekumpulan komponen yang saling terkait yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian dalam suatu organisasi. Lebih dari sekadar perangkat keras dan lunak, SI mencakup data, prosedur, dan orang-orang yang menggunakannya. Dalam konteks bisnis modern, SI memainkan tiga peran fundamental: mendukung proses bisnis dan operasi, mendukung pengambilan keputusan pegawai dan manajer, serta mendukung strategi untuk keunggulan kompetitif (O'Brien & Marakas, 2011).

Peran pertama berkaitan dengan efisiensi operasional. Sistem pemrosesan transaksi mencatat dan memproses data dari aktivitas bisnis sehari-hari seperti penjualan, penggajian, dan pengiriman. Otomatisasi proses ini mengurangi kesalahan manusia, mempercepat siklus kerja, dan menurunkan biaya operasional. Misalnya, penggunaan pemindai *barcode* di kasir supermarket tidak hanya mempercepat layanan pelanggan tetapi juga secara otomatis memperbarui catatan inventori, memicu pemesanan ulang jika stok menipis (Wang, 2025).

Peran kedua adalah mendukung pengambilan keputusan manajerial. Manajer membutuhkan informasi yang akurat dan tepat waktu untuk membuat keputusan yang efektif. Sistem informasi menyediakan laporan, dasbor kinerja, dan alat analisis yang memungkinkan manajer memantau tren, mengevaluasi alternatif, dan mengalokasikan sumber daya. Tanpa dukungan informasi yang memadai, manajer akan terpaksa mengambil keputusan

berdasarkan intuisi atau data yang kadaluarsa, yang berisiko tinggi di lingkungan bisnis yang dinamis (Haider & Tehseen, 2022).

Peran ketiga, dan yang paling strategis, adalah menciptakan keunggulan kompetitif. Sistem informasi dapat digunakan untuk menciptakan produk atau layanan baru, membedakan produk dari pesaing, atau mengunci pelanggan dan pemasok (*lock in*). Contoh klasik adalah sistem reservasi maskapai penerbangan yang awalnya digunakan untuk efisiensi internal, kemudian berkembang menjadi alat strategis yang menyulitkan agen perjalanan untuk beralih ke maskapai lain. Teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk mengubah struktur industri dan aturan persaingan.

Investasi dalam teknologi informasi harus selalu didorong oleh kebutuhan bisnis, bukan sekadar mengikuti tren teknologi. Penyelarasan strategi TI dengan strategi bisnis (*IT Business Alignment*) adalah kunci keberhasilan. Teknologi canggih tidak akan berguna jika tidak mendukung tujuan organisasi atau jika karyawan tidak memiliki keterampilan untuk menggunakannya. Oleh karena itu, manajemen perubahan dan pelatihan pengguna merupakan komponen kritis dalam implementasi sistem informasi.

Sistem informasi juga memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi di dalam dan di luar organisasi. Alat alat kolaborasi digital memungkinkan tim yang tersebar secara geografis untuk bekerja sama secara *real time*, berbagi dokumen, dan mengadakan pertemuan virtual. Hal ini meningkatkan fleksibilitas organisasi dan memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan pelanggan.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sistem informasi dalam sebuah bisnis seperti sistem saraf dalam tubuh manusia. Sistem Pemrosesan Transaksi (TPS) adalah seperti refleks saraf yang menangani tugas tugas rutin otomatis, seperti menarik tangan saat menyentuh benda panas (mencatat

penjualan kasir). Sistem Informasi Manajemen (MIS) adalah seperti otak yang memproses informasi sensorik untuk memantau kondisi tubuh (laporan bulanan). Sistem Pendukung Keputusan (DSS) adalah bagian otak yang melakukan analisis kompleks untuk memecahkan masalah baru (simulasi pasar). Tanpa sistem saraf yang berfungsi baik, tubuh (bisnis) akan lumpuh, tidak mampu merespons lingkungan, atau melakukan gerakan yang terkoordinasi.

12.1.1 Jenis-Jenis Sistem Informasi (MIS, DSS, ESS)

Sistem informasi diklasifikasikan berdasarkan tingkat manajemen yang dilayaninya. *Transaction Processing Systems* (TPS) melayani tingkat operasional dengan merekam transaksi harian rutin. Di atasnya terdapat *Management Information Systems* (MIS) yang melayani manajemen tingkat menengah. MIS menyediakan laporan rutin dan ringkasan kinerja berdasarkan data dari TPS, membantu manajer memantau dan mengendalikan bisnis. Fokus MIS adalah pada efisiensi operasional internal dan data historis (Laudon & Laudon, 2022).

Decision Support Systems (DSS) melayani manajemen tingkat menengah dan senior dalam pengambilan keputusan yang tidak terstruktur atau semi terstruktur. Berbeda dengan MIS yang statis, DSS bersifat interaktif dan analitis, memungkinkan pengguna untuk melakukan simulasi "what if". *Executive Support Systems* (ESS) dirancang untuk manajemen puncak strategis. ESS menyajikan data dalam bentuk visual (dasbor) yang mudah dipahami, menggabungkan data internal dengan data eksternal (seperti tren pasar atau regulasi) untuk mendukung perencanaan strategis jangka panjang (Haider & Tehseen, 2022).

12.1.2 Integrasi Data dalam Enterprise Resource Planning (ERP)

Masalah klasik dalam organisasi besar adalah terpisahnya sistem informasi antar departemen (*silo information*), di mana data pemasaran tidak terhubung dengan data produksi atau keuangan. *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah solusi perangkat lunak yang mengintegrasikan semua fungsi bisnis inti seperti keuangan, SDM, manufaktur, dan penjualan ke dalam satu sistem terpusat dengan basis data tunggal. Integrasi ini memungkinkan aliran informasi yang mulus di seluruh organisasi secara *real time* (Wang, 2025).

Penerapan ERP memberikan manfaat berupa standarisasi proses, penghapusan duplikasi data, dan peningkatan visibilitas operasional. Ketika bagian penjualan memasukkan pesanan pelanggan, sistem secara otomatis memeriksa inventori, menjadwalkan produksi, dan memperbarui catatan keuangan. Namun, implementasi ERP seringkali mahal, kompleks, dan berisiko gagal jika tidak disertai dengan rekayasa ulang proses bisnis dan manajemen perubahan yang kuat. Keberhasilan ERP sangat bergantung pada kesiapan organisasi untuk mengadopsi cara kerja baru yang terintegrasi (Jeyaprabha et al., 2025).

12.1.3 Teknologi Cloud Computing untuk Bisnis

Cloud computing atau komputasi awan adalah model penyampaian layanan komputasi (server, penyimpanan, basis data, jaringan, perangkat lunak) melalui internet ("awan"). Alih alih membeli dan memelihara pusat data fisik sendiri, perusahaan dapat menyewa sumber daya TI dari penyedia layanan *cloud* seperti AWS, Google Cloud, atau Microsoft Azure dengan model pembayaran *pay as you go*. Model ini mengubah biaya modal (Capex) menjadi biaya operasional (Opex) yang lebih fleksibel.

Manfaat utama *cloud computing* adalah skalabilitas dan elastisitas. Perusahaan dapat dengan mudah menambah atau mengurangi kapasitas

komputasi sesuai kebutuhan bisnis tanpa perlu investasi perangkat keras yang memakan waktu. Selain itu, *cloud* memungkinkan akses data dari mana saja, mendukung mobilitas kerja, dan kolaborasi tim. Terdapat tiga model layanan utama: *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS), dan *Software as a Service* (SaaS). Tantangan adopsi *cloud* meliputi masalah keamanan data, kepatuhan regulasi, dan ketergantungan pada konektivitas internet.

12.1.4 Transformasi Digital dan Keunggulan Kompetitif

Transformasi digital bukan sekadar mendigitalkan proses manual, melainkan penggunaan teknologi secara fundamental untuk mengubah kinerja atau jangkauan perusahaan secara radikal. Ini melibatkan perubahan model bisnis, pengalaman pelanggan, dan budaya organisasi. Perusahaan yang sukses melakukan transformasi digital menggunakan teknologi untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan, seperti personalisasi layanan atau model berlangganan (*subscription model*).

Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mendekati diri dengan pelanggan, memahami perilaku mereka secara mendalam, dan merespons kebutuhan mereka dengan cepat. Keunggulan kompetitif di era digital seringkali bersifat sementara, sehingga perusahaan harus terus berinovasi dan beradaptasi. Transformasi digital menuntut kepemimpinan yang visioner dan budaya yang mendorong eksperimen serta toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran (Kovalenko, 2023).

12.1.5 Infrastruktur TI dan Manajemen Jaringan

Infrastruktur TI terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak, data, jaringan, dan orang-orang yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan. Manajemen infrastruktur yang efektif memastikan bahwa sistem TI andal, aman, dan tersedia saat dibutuhkan. Komponen jaringan, termasuk internet,

intranet, dan ekstranet, menjadi tulang punggung konektivitas perusahaan. Manajemen jaringan melibatkan pemantauan lalu lintas data, optimalisasi *bandwidth*, dan pencegahan *bottleneck* yang dapat menghambat kinerja aplikasi bisnis.

Tren terkini dalam infrastruktur TI meliputi virtualisasi, *edge computing*, dan penggunaan jaringan 5G. Virtualisasi memungkinkan satu server fisik menjalankan banyak sistem operasi secara bersamaan, meningkatkan efisiensi penggunaan perangkat keras. *Edge computing* memproses data lebih dekat ke sumbernya (misalnya, sensor IoT) untuk mengurangi latensi. Manajemen infrastruktur yang proaktif sangat penting untuk mendukung kelangsungan bisnis dan mencegah waktu henti (*downtime*) yang merugikan.

12.2 Big Data dan Analitik Bisnis

Istilah *Big Data* merujuk pada kumpulan data yang begitu besar dan kompleks sehingga sulit untuk diproses menggunakan aplikasi pemrosesan data tradisional. *Big Data* sering dikarakteristikan dengan 3V: *Volume* (jumlah data yang masif), *Velocity* (kecepatan data yang masuk secara *real time*), dan *Variety* (beragam jenis data, baik terstruktur maupun tidak terstruktur). Sumber data ini berasal dari transaksi bisnis, media sosial, sensor mesin, data geospasial, hingga video dan gambar. Potensi nilai dari *Big Data* terletak pada kemampuannya untuk mengungkap pola, tren, dan asosiasi tersembunyi, terutama yang berkaitan dengan perilaku manusia dan interaksi sistem (Jeyaprabha et al., 2025).

Analitik bisnis (*Business Analytics*) adalah proses eksplorasi data secara iteratif dan metodis, dengan penekanan pada analisis statistik, untuk mendapatkan wawasan yang mendorong pengambilan keputusan bisnis. Jika *Business Intelligence* (BI) berfokus pada pelaporan deskriptif tentang apa yang terjadi di masa lalu, analitik bisnis melangkah lebih jauh dengan mencoba

menjelaskan mengapa hal itu terjadi (diagnostik), memprediksi apa yang akan terjadi (prediktif), dan menyarankan tindakan apa yang harus diambil (preskriptif). Perusahaan yang didorong oleh data (*data driven companies*) menggunakan analitik untuk mengoptimalkan harga, memprediksi permintaan, mendeteksi penipuan, dan meningkatkan retensi pelanggan.

Tantangan utama dalam inisiatif *Big Data* bukanlah teknologi penyimpanan, melainkan manajemen kualitas data dan kesenjangan keterampilan (*skills gap*). Data yang kotor, tidak lengkap, atau bias akan menghasilkan wawasan yang menyesatkan ("Garbage In, Garbage Out"). Selain itu, organisasi membutuhkan ilmuwan data (*data scientists*) yang memiliki kombinasi unik antara keterampilan matematika, pemrograman, dan pemahaman bisnis. Tanpa sumber daya manusia yang mampu menerjemahkan hasil analisis menjadi strategi bisnis, investasi dalam infrastruktur *Big Data* akan sia-sia.

Analogi/Contoh Kasus: Netflix adalah contoh utama perusahaan yang memanfaatkan *Big Data* dan analitik. Netflix tidak hanya mencatat film apa yang Anda tonton, tetapi juga kapan Anda menontonnya, di mana Anda menjedanya (*pause*), dan apakah Anda menyelesaikannya. Berdasarkan data dari jutaan pengguna, algoritma Netflix dapat memprediksi dengan akurasi tinggi jenis konten apa yang akan Anda sukai, menyajikan rekomendasi yang sangat personal. Bahkan keputusan untuk memproduksi serial orisinal seperti "House of Cards" didasarkan pada analisis data yang menunjukkan bahwa basis pengguna mereka menyukai sutradara David Fincher, aktor Kevin Spacey, dan drama politik. Ini adalah contoh penggunaan data preskriptif untuk meminimalkan risiko investasi konten.

12.2.1 Pengumpulan dan Pengolahan Data Massal

Langkah pertama dalam rantai nilai data adalah pengumpulan atau akuisisi data. Data dikumpulkan dari berbagai sumber internal (sistem ERP, CRM) dan eksternal (media sosial, data publik, data pihak ketiga). Tantangan teknis terbesar adalah mengintegrasikan data dari format yang berbeda-beda ini ke dalam satu repositori yang koheren, sering disebut *Data Warehouse* atau *Data Lake*. *Data Warehouse* biasanya menyimpan data terstruktur yang sudah bersih dan siap dianalisis, sedangkan *Data Lake* menyimpan data mentah dalam format aslinya yang lebih fleksibel untuk eksplorasi (Jeyaprabha et al., 2025).

Pengolahan data melibatkan pembersihan (*data cleansing*), transformasi, dan pemuatan data (ETL). Proses ini memastikan konsistensi dan akurasi data. Teknologi seperti Hadoop dan Spark memungkinkan pemrosesan data terdistribusi pada kluster komputer yang besar dengan biaya yang relatif murah. Kemampuan untuk memproses data secara *real time* atau *streaming* menjadi semakin penting, misalnya untuk mendeteksi transaksi kartu kredit yang mencurigakan saat transaksi sedang berlangsung.

12.2.2 Business Intelligence untuk Keunggulan Kompetitif

Business Intelligence (BI) adalah seperangkat teknologi, aplikasi, dan praktik untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menganalisis, dan menyajikan informasi bisnis. Tujuan utama BI adalah mendukung pengambilan keputusan bisnis yang lebih baik. Alat BI modern memungkinkan pengguna bisnis non teknis untuk membuat laporan dan visualisasi data secara mandiri (*self service BI*). Dengan BI, manajer dapat memantau KPI (*Key Performance Indicators*) secara *real time* dan mengidentifikasi inefisiensi operasional dengan cepat (Haider & Tehseen, 2022).

Keunggulan kompetitif diperoleh ketika BI digunakan untuk memahami pasar dan pelanggan lebih baik daripada pesaing. Misalnya, peritel dapat menggunakan BI untuk menganalisis pola pembelian pelanggan dan mengoptimalkan tata letak toko atau penawaran promosi. BI membantu mengubah organisasi dari yang reaktif menjadi proaktif. Daripada menunggu laporan akhir bulan untuk menyadari penurunan penjualan, manajer dapat melihat tren harian dan mengambil tindakan korektif segera.

12.2.3 Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dalam Operasional

Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin (*Machine Learning*) membawa otomatisasi dan kecerdasan ke tingkat yang baru. Dalam operasional bisnis, AI digunakan untuk mengotomatisasi tugas tugas rutin dan kognitif. *Chatbot* layanan pelanggan yang didukung AI dapat menangani pertanyaan dasar 24/7, membebaskan agen manusia untuk menangani masalah yang lebih kompleks. Di bidang manufaktur, algoritma pemeliharaan prediktif menganalisis data sensor mesin untuk memprediksi kerusakan sebelum terjadi, mengurangi waktu henti yang tidak terencana.

Dalam manajemen rantai pasok, AI membantu meramalkan permintaan dengan memperhitungkan ratusan variabel kompleks, mulai dari cuaca hingga tren media sosial. Algoritma optimasi rute membantu perusahaan logistik menghemat bahan bakar dan waktu pengiriman. Penerapan AI tidak bertujuan untuk menggantikan manusia sepenuhnya, melainkan untuk melengkapi kemampuan manusia (*augmented intelligence*), membiarkan mesin menangani data dan perhitungan sementara manusia fokus pada strategi, empati, dan kreativitas (Jeyaprabha et al., 2025).

12.2.4 Visualisasi Data dan Dasbor Eksekutif

Visualisasi data adalah seni menyajikan data dalam format grafis atau piktorial agar pola, tren, dan korelasi yang mungkin tidak terdeteksi dalam

data berbasis teks menjadi lebih mudah dipahami. Otak manusia memproses informasi visual jauh lebih cepat daripada teks. Dasbor eksekutif menggabungkan berbagai visualisasi kunci dalam satu layar, memberikan pandangan menyeluruh tentang kesehatan organisasi secara sekilas.

Alat seperti Tableau, Power BI, atau Google Data Studio memungkinkan pembuatan dasbor interaktif di mana pengguna dapat melakukan *drill down* untuk melihat detail data di balik grafik. Visualisasi yang efektif harus jelas, akurat, dan relevan dengan audiensnya. Prinsip *storytelling with data* menekankan pentingnya membangun narasi di sekitar data untuk memengaruhi pengambilan keputusan dan mendorong tindakan manajerial.

12.2.5 Analitik Prediktif dan Preskriptif

Analitik prediktif menggunakan data historis, algoritma statistik, dan teknik pembelajaran mesin untuk mengidentifikasi kemungkinan hasil di masa depan. Contohnya adalah *credit scoring* yang memprediksi kemungkinan seorang nasabah gagal bayar pinjaman. Analitik ini tidak memberitahu apa yang akan terjadi dengan kepastian 100%, tetapi memberikan probabilitas terjadinya sesuatu.

Analitik preskriptif melangkah lebih jauh dengan menyarankan tindakan yang harus diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan atau menghindari hasil yang tidak diinginkan. Misalnya, sistem navigasi GPS tidak hanya memprediksi waktu tiba (prediktif), tetapi juga menyarankan rute alternatif untuk menghindari kemacetan (preskriptif). Dalam bisnis, analitik preskriptif dapat digunakan untuk optimasi harga dinamis atau alokasi sumber daya pemasaran yang paling efisien (Haider & Tehseen, 2022).

12.3 Keamanan Informasi dan Etika Data

Keamanan informasi bukan sekadar masalah teknis melindungi komputer dari virus, melainkan masalah kelangsungan bisnis yang vital.

Ancaman keamanan siber terus berevolusi dengan kecanggihan yang semakin tinggi. Serangan dapat berasal dari peretas eksternal, sindikat kriminal, pesaing bisnis, atau bahkan ancaman dari dalam (*insider threats*) seperti karyawan yang tidak puas atau lalai. Tujuan keamanan informasi adalah memastikan kerahasiaan (*confidentiality*), integritas (*integrity*), dan ketersediaan (*availability*) aset informasi perusahaan (sering disebut segitiga CIA).

Dampak dari pelanggaran keamanan bisa sangat menghancurkan. Selain kerugian finansial langsung akibat penipuan atau pemerasan (*ransomware*), perusahaan menghadapi biaya pemulihan sistem, denda regulasi, tuntutan hukum, dan yang paling parah, hilangnya kepercayaan pelanggan. Reputasi yang dibangun selama bertahun-tahun dapat hancur dalam semalam akibat kebocoran data pelanggan. Oleh karena itu, manajemen keamanan informasi harus mengadopsi pendekatan berbasis risiko, mengidentifikasi aset paling kritis dan menerapkan lapisan pertahanan yang sesuai (Malenko, 2023).

Di sisi lain, etika data berkaitan dengan prinsip-prinsip moral dalam pengumpulan, analisis, dan penggunaan data. Dengan kemampuan teknologi untuk melacak setiap gerakan digital individu, muncul pertanyaan serius tentang privasi dan persetujuan (*consent*). Perusahaan harus menyeimbangkan keinginan untuk memonetisasi data dengan hak privasi individu. Penggunaan algoritma AI juga memicu isu etika baru, seperti bias dalam pengambilan keputusan otomatis (misalnya, algoritma rekrutmen yang mendiskriminasi gender tertentu). Tata kelola data yang baik harus mencakup kerangka kerja etis yang transparan.

Analogi/Contoh Kasus: Kasus kebocoran data Equifax pada tahun 2017 adalah salah satu pelanggaran keamanan siber terbesar dalam sejarah. Peretas mengeksploitasi celah keamanan pada aplikasi web untuk mencuri data pribadi sensitif (nama, nomor jaminan sosial, tanggal lahir) dari sekitar 147 juta orang Amerika. Kegagalan ini disebabkan oleh kelalaian dalam

melakukan *patching* (pembaruan keamanan) sistem yang sudah diketahui kerentanannya. Dampaknya, Equifax harus membayar denda dan penyelesaian hukum hingga ratusan juta dolar, CEO nya mengundurkan diri, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pelaporan kredit tersebut anjlok drastis. Kasus ini menjadi peringatan keras bagi semua organisasi tentang pentingnya manajemen kerentanan yang proaktif.

12.3.1 Ancaman Keamanan Sistem dan Mitigasi Risiko

Ancaman keamanan sistem mencakup *malware* (virus, *worm*, *trojan*), *ransomware* (yang mengenkripsi data dan meminta tebusan), *phishing* (penipuan email untuk mencuri kredensial), dan serangan DDoS (membanjiri server hingga lumpuh). Mitigasi risiko melibatkan pendekatan berlapis (*defense in depth*). Ini termasuk kontrol teknis seperti *firewall*, antivirus, dan enkripsi data, serta kontrol administratif seperti kebijakan keamanan dan pelatihan kesadaran karyawan. Karyawan seringkali menjadi mata rantai terlemah dalam keamanan siber, sehingga edukasi tentang cara mengenali *phishing* sangat krusial. Manajemen identitas dan akses (IAM) memastikan bahwa hanya orang yang berwenang yang dapat mengakses data sensitif (Laudon & Laudon, 2022).

12.3.2 Kebijakan Penggunaan Data Konsumen

Kebijakan privasi perusahaan harus jelas, transparan, dan mudah dipahami oleh konsumen. Prinsip "Privacy by Design" menyarankan agar perlindungan privasi diintegrasikan ke dalam pengembangan sistem sejak awal, bukan ditambahkan belakangan. Perusahaan harus transparan mengenai data apa yang dikumpulkan, untuk tujuan apa, dan dengan siapa data tersebut dibagikan. Praktik *opt in* (di mana pengguna secara aktif memberikan persetujuan) lebih etis dan aman secara hukum daripada *opt out*. Pelanggaran

terhadap kepercayaan data konsumen dapat memicu boikot dan migrasi pelanggan ke pesaing yang lebih peduli privasi (Russo et al., 2023).

12.3.3 Kepatuhan Regulasi Teknologi Informasi

Pemerintah di seluruh dunia semakin memperketat regulasi terkait perlindungan data. *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa menjadi standar emas global yang memberikan hak kontrol data kepada individu dan menetapkan denda berat bagi pelanggaran. Di Indonesia, Undang Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP) mengatur kewajiban pengendali data. Kepatuhan regulasi bukan hanya kewajiban hukum untuk menghindari sanksi, tetapi juga sinyal kualitas tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Audit TI secara berkala diperlukan untuk memastikan bahwa sistem dan prosedur perusahaan mematuhi semua regulasi yang berlaku (Santolamazza, 2025).

12.3.4 Manajemen Krisis Siber dan Pemulihan Bencana

Meskipun pertahanan terbaik telah dipasang, risiko serangan siber tidak pernah nol. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki Rencana Tanggap Insiden (*Incident Response Plan*) yang jelas. Rencana ini menguraikan langkah langkah yang harus diambil saat serangan terdeteksi: isolasi sistem, investigasi, pemulihan, dan komunikasi publik. Pemulihan Bencana (*Disaster Recovery*) berfokus pada pemulihan infrastruktur TI dan data setelah kejadian bencana (seperti kebakaran atau serangan siber). Strategi *backup* data yang rutin dan teruji adalah komponen vital dari *Disaster Recovery*. Kelangsungan Bisnis (*Business Continuity Planning*) memastikan operasi bisnis kritis tetap berjalan meskipun sistem TI utama mengalami gangguan.

12.3.5 Privasi Data dan Hak Digital Individu

Di era *surveillance capitalism*, hak digital individu menjadi isu sentral. Konsumen semakin sadar akan nilai data mereka dan menuntut hak untuk dilupakan (*right to be forgotten*), hak untuk mengakses data mereka, dan hak portabilitas data. Perusahaan yang menghormati hak hak ini dan memosisikan diri sebagai pelindung data pelanggan dapat membangun loyalitas merek yang lebih kuat. Etika data juga mencakup keadilan algoritma, memastikan bahwa keputusan otomatis yang dibuat oleh sistem AI tidak mendiskriminasi kelompok tertentu berdasarkan ras, gender, atau latar belakang sosial ekonomi.

Rangkuman Bab

1. Sistem informasi memainkan peran strategis dalam efisiensi operasional, pengambilan keputusan manajerial, dan penciptaan keunggulan kompetitif.
2. Jenis sistem informasi meliputi TPS (operasional), MIS dan DSS (manajerial), serta ESS (strategis), yang masing masing melayani kebutuhan informasi yang berbeda.
3. *Enterprise Resource Planning* (ERP) mengintegrasikan proses bisnis lintas fungsi ke dalam satu sistem terpusat, menghilangkan silo informasi.
4. *Cloud computing* menawarkan fleksibilitas, skalabilitas, dan efisiensi biaya dalam pengelolaan infrastruktur TI.
5. *Big Data* (Volume, Velocity, Variety) dan analitik bisnis memungkinkan perusahaan mengungkap wawasan tersembunyi untuk keputusan prediktif dan preskriptif.
6. *Business Intelligence* (BI) dan visualisasi data melalui dasbor membantu manajer memantau kinerja dan tren secara *real time*.

7. Kecerdasan Buatan (AI) mengotomatisasi proses dan meningkatkan kemampuan analisis, namun penggunaannya harus memperhatikan etika.
8. Keamanan informasi harus mengelola kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan data melalui kontrol teknis dan manusia.
9. Kepatuhan terhadap regulasi privasi data (seperti GDPR atau UU PDP) dan etika data adalah kewajiban hukum dan moral perusahaan modern.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara *Decision Support System* (DSS) dan *Executive Support System* (ESS) dalam hal audiens pengguna, jenis data yang digunakan, dan tujuan penggunaannya.
2. Analisislah risiko dan manfaat bagi sebuah perusahaan *startup* yang memutuskan untuk menggunakan infrastruktur *cloud computing* sepenuhnya dibandingkan dengan membangun pusat data sendiri (*on premise*).
3. Mengapa implementasi sistem ERP seringkali mengalami kegagalan atau pembengkakan biaya? Jelaskan faktor faktor manusia dan organisasi yang berkontribusi terhadap kegagalan tersebut.
4. Jelaskan konsep "3V" dalam *Big Data* dan berikan contoh konkret bagaimana sebuah perusahaan ritel dapat memanfaatkan *Big Data* untuk meningkatkan penjualan.
5. Diskusikan implikasi etis dari penggunaan algoritma AI dalam proses rekrutmen karyawan. Bagaimana bias dapat masuk ke dalam algoritma dan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mencegahnya?

Soal Pilihan Ganda

1. Sistem informasi yang berfungsi merekam dan memproses data dari aktivitas bisnis sehari-hari seperti penjualan dan penggajian disebut...
A. Decision Support System (DSS)

- B. Executive Support System (ESS)
 - C. Transaction Processing System (TPS) -V-
 - D. Management Information System (MIS)
2. Model layanan *cloud computing* di mana penyedia layanan menyediakan infrastruktur dasar seperti server dan penyimpanan, sementara pelanggan mengelola sistem operasi dan aplikasi, disebut...
- A. Software as a Service (SaaS)
 - B. Platform as a Service (PaaS)
 - C. Infrastructure as a Service (IaaS) -V-
 - D. Database as a Service (DBaaS)
3. Sistem terintegrasi yang menghubungkan berbagai fungsi bisnis seperti keuangan, SDM, dan manufaktur dalam satu basis data terpusat adalah...
- A. CRM
 - B. SCM
 - C. ERP -V-
 - D. KMS
4. Jenis analitik bisnis yang berfokus pada memberikan rekomendasi tindakan terbaik yang harus diambil untuk mencapai tujuan tertentu disebut...
- A. Analitik Deskriptif
 - B. Analitik Diagnostik
 - C. Analitik Prediktif
 - D. Analitik Preskriptif -V-
5. Serangan siber di mana penyerang mengenkripsi data korban dan menuntut pembayaran untuk memberikan kunci dekripsi disebut...
- A. Phishing
 - B. Ransomware -V-

- C. DDoS
 - D. Spyware
6. Tiga pilar utama keamanan informasi, sering disebut segitiga CIA, terdiri dari...
- A. Control, Integrity, Access
 - B. Confidentiality, Integrity, Availability -V-
 - C. Confidentiality, Identity, Authentication
 - D. Control, Intelligence, Analysis
7. Teknik penipuan di mana penyerang mengirimkan email palsu yang tampak sah untuk mencuri informasi sensitif seperti kata sandi disebut...
- A. Hacking
 - B. Sniffing
 - C. Phishing -V-
 - D. Spoofing
8. Proses mengekstraksi, mentransformasi, dan memuat data dari berbagai sumber ke dalam *Data Warehouse* dikenal dengan akronim...
- A. SQL
 - B. API
 - C. ETL -V-
 - D. XML
9. Regulasi perlindungan data pribadi yang berlaku di Uni Eropa dan menjadi standar global untuk privasi data adalah...
- A. HIPAA
 - B. SOX
 - C. GDPR -V-
 - D. ISO 27001
10. Istilah untuk data yang tidak memiliki format atau struktur yang telah ditentukan sebelumnya, seperti teks email, video, dan postingan media

sosial, adalah...

- A. Data Terstruktur
- B. Data Relasional
- C. Data Tidak Terstruktur -V-
- D. Data Numerik

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Transformasi Digital Bank:** Sebuah bank konvensional ingin melakukan transformasi digital untuk bersaing dengan *fintech*. Bank tersebut memiliki banyak data nasabah historis namun tersimpan dalam sistem yang terpisah-pisah (*silo*). Rancanglah strategi tingkat tinggi untuk integrasi data bank tersebut. Usulkan jenis sistem atau teknologi apa yang diperlukan untuk mendapatkan "pandangan 360 derajat" terhadap nasabah dan bagaimana bank dapat menggunakan data tersebut untuk menawarkan produk pinjaman yang dipersonalisasi.
2. **Audit Keamanan Sederhana:** Lakukan audit keamanan informasi sederhana terhadap kebiasaan digital pribadi Anda atau organisasi mahasiswa tempat Anda bergabung. Identifikasi tiga kerentanan potensial (misalnya: penggunaan kata sandi yang lemah, tidak adanya autentikasi dua faktor, pencadangan data yang jarang). Untuk setiap kerentanan, usulkan langkah mitigasi konkret yang dapat segera diterapkan.

Glosarium Bab

1. **Big Data:** Kumpulan data yang sangat besar dan kompleks yang sulit diproses menggunakan metode tradisional, dicirikan oleh volume, kecepatan, dan variasi.
2. **Business Intelligence (BI):** Penggunaan analisis data untuk mengubah data mentah menjadi wawasan bermakna guna mendukung pengambilan keputusan bisnis.

3. **Cloud Computing:** Penyampaian layanan komputasi (server, penyimpanan, perangkat lunak) melalui internet.
4. **Data Warehouse:** Repositori pusat data terpadu dari berbagai sumber yang digunakan untuk pelaporan dan analisis data.
5. **Decision Support System (DSS):** Sistem informasi interaktif yang menyediakan informasi, pemodelan, dan manipulasi data untuk membantu pengambilan keputusan semi terstruktur.
6. **Enterprise Resource Planning (ERP):** Perangkat lunak manajemen proses bisnis yang mengintegrasikan berbagai fungsi operasional perusahaan ke dalam satu sistem terpadu.
7. **Phishing:** Upaya curang untuk mendapatkan informasi sensitif dengan menyamar sebagai entitas tepercaya dalam komunikasi elektronik.
8. **Ransomware:** Jenis *malware* yang mengancam untuk mempublikasikan data korban atau memblokir akses ke data tersebut kecuali uang tebusan dibayarkan.
9. **Transaction Processing System (TPS):** Sistem informasi yang memproses data yang dihasilkan dari kejadian bisnis rutin sehari-hari.
10. **Transformasi Digital:** Integrasi teknologi digital ke dalam semua area bisnis yang secara fundamental mengubah cara operasi dan penyampaian nilai kepada pelanggan.

Daftar Pustaka Bab

- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data

Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003.

<https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>

Kovalenko, Y. (2023). Digital Transformation and Organizational Agility: A Post-Pandemic Review. *Journal of Business Research*, 145, 234-245.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.

Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2011). *Management Information Systems* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin. (Digunakan untuk konsep dasar klasifikasi sistem).

Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023).

Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>

Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*.

<https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>

Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*.

<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

BAB 13 MANAJEMEN KEUANGAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan peran strategis manajer keuangan dan membedakan antara tujuan maksimalisasi laba dengan maksimalisasi nilai perusahaan.
2. Menganalisis kesehatan keuangan perusahaan dengan menginterpretasikan tiga laporan keuangan utama: Neraca, Laba Rugi, dan Arus Kas.
3. Mengevaluasi kinerja perusahaan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas untuk pengambilan keputusan manajerial.
4. Mengidentifikasi berbagai sumber pendanaan jangka pendek dan jangka panjang serta implikasinya terhadap struktur modal.
5. Menerapkan prinsip-prinsip manajemen modal kerja untuk menjaga keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas.
6. Menggunakan teknik penganggaran modal (*capital budgeting*) seperti NPV dan IRR untuk menilai kelayakan investasi jangka panjang.
7. Membedakan instrumen keuangan syariah (Mudharabah, Musyarakah, Sukuk) dari instrumen konvensional dan menjelaskan prinsip manajemen risiko dalam keuangan Islam.

Pendahuluan

Jika manajemen operasi adalah jantung yang memompa aktivitas bisnis, maka manajemen keuangan adalah darah yang mengalir di dalamnya. Tanpa aliran dana yang sehat, organ-organ bisnis lainnya, pemasaran, produksi, SDM, akan mengalami kegagalan fungsi dan mati. Manajemen keuangan bukan sekadar tentang pencatatan akuntansi atau pembayaran pajak; ia adalah

seni dan ilmu mengelola sumber daya uang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergejolak, keputusan keuangan yang cerdas seringkali menjadi pembeda antara perusahaan yang tumbuh pesat dan perusahaan yang bangkrut. Kemampuan untuk mengalokasikan modal yang langka ke proyek-proyek yang paling menguntungkan adalah inti dari strategi korporat.

Peran manajer keuangan telah berevolusi secara drastis. Dahulu, fokus utamanya adalah pada pengamanan dana dan pencatatan transaksi. Kini, manajer keuangan atau *Chief Financial Officer* (CFO) adalah mitra strategis CEO. Mereka terlibat dalam merancang model bisnis, menilai risiko akuisisi, dan mengkomunikasikan nilai perusahaan kepada investor global. Keputusan keuangan terbagi dalam tiga kategori utama: keputusan investasi (di mana dana harus ditempatkan?), keputusan pendanaan (dari mana dana tersebut diperoleh?), dan keputusan dividen (berapa banyak laba yang harus dikembalikan kepada pemegang saham?). Ketiga keputusan ini saling terkait dan harus diselaraskan untuk memaksimalkan nilai perusahaan jangka panjang.

Kesehatan sebuah bisnis tercermin dalam laporan keuangannya. Namun, angka-angka dalam laporan keuangan hanyalah sekumpulan data mentah jika tidak dianalisis dengan benar. Manajer harus mampu membaca "cerita" di balik angka-angka tersebut. Mengapa laba meningkat tetapi kas menipis? Mengapa utang yang tinggi bisa meningkatkan pengembalian ekuitas tetapi juga meningkatkan risiko kebangkrutan? Analisis rasio keuangan memberikan alat diagnostik untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, memungkinkan manajer untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing atau dengan kinerja masa lalu (Wang, 2025).

Di sisi lain, manajemen keuangan juga berkaitan dengan pengelolaan risiko. Fluktuasi suku bunga, nilai tukar mata uang, dan harga komoditas dapat

menghapus keuntungan operasional dalam sekejap. Manajer keuangan modern menggunakan berbagai instrumen derivatif dan strategi lindung nilai (*hedging*) untuk memitigasi risiko ini. Namun, penggunaan instrumen keuangan yang kompleks juga membawa risiko tersendiri, seperti yang terlihat pada krisis keuangan global 2008. Oleh karena itu, pemahaman yang kuat tentang etika dan manajemen risiko sangatlah krusial.

Perspektif keuangan syariah menawarkan alternatif menarik terhadap model keuangan konvensional yang berbasis bunga (*interest-based*). Dengan menekankan pada pembagian risiko (*risk-sharing*) dan pelarangan spekulasi (*maysir*), keuangan syariah menawarkan kerangka kerja yang lebih stabil dan beretika. Instrumen seperti Sukuk (obligasi syariah) telah berkembang menjadi kelas aset global yang diminati tidak hanya oleh investor Muslim, tetapi juga oleh investor konvensional yang mencari diversifikasi dan aset yang didukung oleh proyek riil (Ajibola, 2025).

Tantangan pendanaan bagi perusahaan rintisan (*startup*) dan UMKM juga menjadi fokus penting dalam manajemen keuangan modern. Akses ke modal ventura, *angel investors*, dan platform *crowdfunding* telah mengubah lanskap pendanaan tradisional. Manajer keuangan di perusahaan semacam ini harus memahami dinamika penilaian (*valuation*) dan negosiasi ekuitas yang sangat berbeda dengan perusahaan mapan. Kemampuan untuk menyusun *pitch deck* keuangan yang meyakinkan adalah keterampilan bertahan hidup yang esensial.

Bab ini akan membekali Anda dengan bahasa bisnis universal, yaitu keuangan. Kita akan mulai dengan konsep dasar dan analisis laporan keuangan, kemudian bergerak ke manajemen modal kerja dan keputusan investasi jangka panjang. Terakhir, kita akan menjelajahi dunia keuangan syariah yang sedang berkembang pesat. Dengan menguasai materi ini, Anda tidak hanya akan mampu mengelola anggaran departemen, tetapi juga

memahami bagaimana setiap keputusan yang Anda buat berkontribusi pada penciptaan nilai ekonomi perusahaan secara keseluruhan.

13.1 Dasar-Dasar Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah aktivitas merencanakan, mengumpulkan, mengendalikan, dan mengelola dana yang digunakan dalam bisnis. Tujuan utamanya seringkali disederhanakan menjadi "mencari untung", namun dalam teori keuangan modern, tujuannya jauh lebih spesifik: memaksimalkan kekayaan pemegang saham (*maximizing shareholder wealth*). Mengapa bukan memaksimalkan laba? Karena laba bisa dimanipulasi secara akuntansi, bersifat jangka pendek, dan mengabaikan risiko serta nilai waktu uang. Sebaliknya, memaksimalkan kekayaan pemegang saham (yang tercermin dalam harga saham) mempertimbangkan arus kas jangka panjang, waktu penerimaan kas, dan risiko yang terkait dengan arus kas tersebut (Santolamazza, 2025).

Untuk mencapai tujuan ini, manajer keuangan harus terus-menerus memantau "tanda-tanda vital" perusahaan melalui analisis laporan keuangan. Laporan keuangan adalah rapor kinerja manajemen. Dengan menganalisis neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas, manajer dapat mendiagnosis kekuatan dan kelemahan operasional. Misalnya, penumpukan persediaan yang berlebihan (terlihat di neraca) mungkin mengindikasikan masalah dalam penjualan atau produksi yang perlu segera diatasi sebelum menggerogoti kas perusahaan.

Analisis keuangan juga melibatkan perbandingan (*benchmarking*). Rasio keuangan sebuah perusahaan tidak banyak berarti jika berdiri sendiri. Ia menjadi bermakna ketika dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing terdekat. Jika rasio profitabilitas perusahaan Anda 10% sementara rata-rata industri 15%, ini adalah sinyal peringatan bahwa perusahaan Anda kurang efisien. Sebaliknya, jika rasio utang Anda jauh lebih rendah dari

industri, mungkin perusahaan Anda terlalu konservatif dan melewatkan peluang pertumbuhan yang bisa didanai dengan utang murah.

Analogi: Manajemen keuangan dapat diibaratkan seperti mengemudikan mobil balap Formula 1. Manajer keuangan adalah pilotnya, dan laporan keuangan adalah dasbor mobil. *Speedometer* (Laporan Laba Rugi) menunjukkan seberapa cepat Anda melaju saat ini (profitabilitas). Indikator bahan bakar (Laporan Arus Kas) menunjukkan seberapa jauh lagi Anda bisa melaju sebelum mogok (likuiditas). Indikator suhu mesin dan tekanan ban (Neraca) menunjukkan kesehatan struktur kendaraan (aset dan kewajiban). Jika pilot hanya fokus pada kecepatan (*profit*) tetapi mengabaikan bahan bakar (*cash*) atau suhu mesin (*solvabilitas*), mobil akan meledak atau mogok sebelum garis finis. Pilot yang hebat memantau semua indikator secara simultan untuk memenangkan balapan (memaksimalkan nilai) dengan aman.

13.1.1 Peran Manajer Keuangan dan Tujuan Perusahaan

Manajer keuangan memegang peran sentral dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi. Tugas mereka meliputi peramalan dan perencanaan keuangan (menentukan berapa banyak dana yang dibutuhkan), keputusan investasi dan pembiayaan (menentukan campuran terbaik antara utang dan ekuitas), koordinasi dan kontrol (bekerja sama dengan departemen lain agar beroperasi efisien), serta berinteraksi dengan pasar keuangan (menarik investor). Di perusahaan besar, struktur ini biasanya dipimpin oleh CFO (*Chief Financial Officer*), dibantu oleh *Treasurer* (bendahara) yang mengurus kas dan pendanaan, serta *Controller* yang mengurus akuntansi dan pelaporan (Ajibola, 2025).

Tujuan normatif manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan. Ini berbeda dengan memaksimalkan laba per lembar saham (*Earnings Per Share* - EPS). Fokus pada EPS bisa menyesatkan karena

mengabaikan risiko dan *timing*. Misalnya, sebuah proyek berisiko tinggi mungkin menjanjikan EPS besar di masa depan tetapi bisa bangkrut perusahaan jika gagal. Memaksimalkan nilai perusahaan berarti mengambil keputusan yang meningkatkan harga saham pasar saat ini, yang merefleksikan penilaian investor terhadap prospek masa depan perusahaan yang telah disesuaikan dengan risiko. Hal ini juga sejalan dengan kepentingan *stakeholder* lain, karena perusahaan yang bernilai tinggi cenderung tumbuh, membuka lapangan kerja, dan membayar pajak (Wang, 2025).

13.1.2 Analisis Laporan Keuangan (Neraca, Laba Rugi, Arus Kas)

Neraca (*Balance Sheet*) adalah potret posisi keuangan perusahaan pada satu titik waktu tertentu (misalnya, per 31 Desember). Persamaan dasarnya adalah $Aset = Kewajiban + Ekuitas$. Sisi kiri (aset) menunjukkan apa yang dimiliki perusahaan dan bagaimana dana diinvestasikan (lancar vs tetap). Sisi kanan (kewajiban dan ekuitas) menunjukkan dari mana dana tersebut berasal (utang vs modal sendiri). Neraca memberikan informasi tentang likuiditas dan solvabilitas perusahaan.

Laporan Laba Rugi (*Income Statement*) merangkum kinerja operasional perusahaan selama periode tertentu (misalnya, satu tahun). Ini menunjukkan Pendapatan dikurangi Biaya dan Beban, yang menghasilkan Laba Bersih. Laporan ini penting untuk menilai profitabilitas. Laporan Arus Kas (*Cash Flow Statement*) melacak aliran masuk dan keluar uang tunai dari tiga aktivitas: operasi, investasi, dan pendanaan. Laporan ini krusial karena laba akuntansi tidak sama dengan kas. Sebuah perusahaan bisa mencatat laba besar (penjualan kredit) tetapi bangkrut karena tidak punya uang tunai untuk membayar gaji (Holovin, 2025).

13.1.3 Analisis Rasio Likuiditas, Solvabilitas, dan Profitabilitas

Rasio Likuiditas mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio Lancar (*Current Ratio*) membandingkan aset lancar dengan kewajiban lancar. Semakin tinggi rasionya, semakin likuid perusahaan, namun rasio yang terlalu tinggi bisa berarti aset menganggur. Rasio Solvabilitas (atau *Leverage*) mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka panjangnya. *Debt-to-Equity Ratio* (DER) menunjukkan proporsi utang terhadap modal sendiri. Utang yang tinggi meningkatkan risiko kebangkrutan tetapi juga bisa meningkatkan pengembalian ekuitas jika laba operasi melebihi biaya bunga (Santolamazza, 2025).

Rasio Profitabilitas mengukur kemampuan manajemen menghasilkan laba. *Return on Assets* (ROA) mengukur efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan laba, sedangkan *Return on Equity* (ROE) mengukur pengembalian bagi pemegang saham. *Net Profit Margin* mengukur berapa persen dari setiap dolar penjualan yang menjadi laba bersih. Analisis Du Pont sering digunakan untuk memecah ROE menjadi komponen margin laba, perputaran aset, dan *leverage* keuangan, membantu manajer mengidentifikasi pendorong spesifik dari kinerja perusahaan (Wang, 2025).

13.2 Pendanaan dan Investasi

Keputusan pendanaan berkaitan dengan struktur modal, yaitu bagaimana perusahaan mendanai asetnya melalui kombinasi utang (liabilitas) dan ekuitas (modal sendiri). Keputusan ini sangat krusial karena memengaruhi biaya modal dan risiko perusahaan. Pendanaan utang (seperti pinjaman bank atau obligasi) memiliki keuntungan berupa biaya bunga yang dapat mengurangi pajak (*tax shield*), namun membawa kewajiban pembayaran tetap yang meningkatkan risiko kebangkrutan. Pendanaan ekuitas (saham) tidak

mewajibkan pembayaran tetap, namun lebih mahal karena investor mengharapkan pengembalian yang lebih tinggi dan penerbitan saham baru dapat mendilusi kepemilikan pemegang saham lama. Manajer keuangan harus mencari struktur modal optimal yang meminimalkan Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital* - WACC).

Manajemen modal kerja adalah aspek pendanaan jangka pendek yang vital. Modal kerja didefinisikan sebagai aset lancar dikurangi kewajiban lancar. Tujuan manajemen modal kerja adalah memastikan perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk operasi sehari-hari tanpa mengorbankan profitabilitas dengan menahan terlalu banyak aset yang tidak produktif (seperti kas berlebih atau persediaan yang menumpuk). Siklus konversi kas (*Cash Conversion Cycle*), waktu yang dibutuhkan untuk mengubah bahan baku menjadi kas dari penjualan, adalah metrik kunci. Semakin pendek siklus ini, semakin efisien perusahaan mengelola modal kerjanya, yang berarti kebutuhan pendanaan eksternal menjadi lebih kecil (Jeyaprabha et al., 2025).

Keputusan investasi jangka panjang, atau penganggaran modal (*capital budgeting*), melibatkan alokasi dana dalam jumlah besar untuk proyek yang manfaatnya akan dirasakan di masa depan, seperti membeli mesin baru, membangun pabrik, atau akuisisi. Karena keputusan ini seringkali tidak dapat dibatalkan (*irreversible*) dan melibatkan risiko besar, diperlukan analisis yang ketat. Metode tradisional seperti *Payback Period* (waktu pengembalian modal) masih digunakan untuk skrining awal, namun metode yang memperhitungkan nilai waktu uang seperti *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) lebih disukai karena lebih akurat dalam mengukur penciptaan nilai.

Analogi: Keputusan pendanaan dan investasi perusahaan mirip dengan keputusan membeli rumah bagi sebuah keluarga. Keputusan Investasi (Penganggaran Modal): "Apakah kita sebaiknya membeli rumah ini?" Keluarga harus menilai apakah manfaat jangka panjang (tinggal

di sana, apresiasi harga) melebihi biayanya. Mereka menggunakan analisis (NPV) untuk melihat apakah investasi ini "bernilai". Keputusan Pendanaan: "Bagaimana kita membayarnya?" Apakah menggunakan tabungan sendiri (Ekuitas) atau mengambil KPR dari bank (Utang)? Mengambil KPR memungkinkan mereka membeli rumah sekarang tanpa harus menabung penuh (Leverage), tetapi mereka harus membayar cicilan tiap bulan (Risiko finansial). Jika gagal bayar, rumah bisa disita. Manajemen Modal Kerja: "Apakah kita punya cukup uang tunai bulan ini untuk bayar listrik dan belanja dapur?" Ini tentang mengelola uang receh sehari-hari agar aktivitas rumah tangga tidak terganggu, jangan sampai semua uang terkunci di aset rumah sehingga tidak bisa makan.

13.2.1 Sumber Pendanaan Jangka Pendek dan Panjang

Pendanaan jangka pendek biasanya digunakan untuk membiayai modal kerja musiman atau sementara. Sumber utamanya termasuk utang dagang (*trade credit*) dari pemasok (sumber pendanaan spontan), pinjaman bank jangka pendek, dan *commercial paper* (surat utang jangka pendek tanpa jaminan yang diterbitkan perusahaan besar). Kredit bank seringkali mensyaratkan jaminan atau saldo kompensasi. *Factoring* atau anjak piutang, di mana perusahaan menjual piutangnya kepada pihak ketiga dengan diskon untuk mendapatkan kas segera, juga merupakan opsi bagi perusahaan yang kesulitan likuiditas (Ajibola, 2025).

Pendanaan jangka panjang digunakan untuk membiayai aset tetap atau ekspansi permanen. Utang jangka panjang meliputi pinjaman bank berjangka dan penerbitan obligasi korporasi. Obligasi adalah kontrak utang di mana penerbit berjanji membayar bunga (kupon) secara berkala dan pokok utang saat jatuh tempo. Pendanaan ekuitas dapat berasal dari laba ditahan (*retained earnings*) atau penerbitan saham baru (melalui IPO atau *rights issue*). Saham

preferen adalah bentuk hibrida yang memiliki karakteristik utang (dividen tetap) dan ekuitas (kepemilikan), memberikan fleksibilitas tambahan dalam struktur modal (Santolamazza, 2025).

13.2.2 Manajemen Modal Kerja

Manajemen modal kerja melibatkan pengelolaan setiap komponen aset lancar (kas, surat berharga, piutang, persediaan) dan kewajiban lancar. Manajemen kas bertujuan meminimalkan saldo kas yang menganggur sambil menjaga kemampuan membayar. Manajemen piutang melibatkan kebijakan kredit (siapa yang boleh berutang, berapa lama, dan diskon pembayaran awal). Kebijakan kredit yang terlalu ketat bisa menurunkan penjualan, sementara yang terlalu longgar meningkatkan risiko piutang tak tertagih (*bad debt*).

Manajemen persediaan menyeimbangkan biaya simpan dan biaya pemesanan (menggunakan model EOQ yang dibahas di Bab 10). Manajemen kewajiban lancar berfokus pada pemanfaatan utang dagang secara maksimal tanpa merusak hubungan dengan pemasok. Strategi modal kerja bisa bersifat agresif (mendanai aset lancar dengan utang jangka pendek yang lebih murah tapi berisiko) atau konservatif (menggunakan utang jangka panjang yang lebih aman tapi mahal). Tujuannya adalah mempercepat siklus konversi kas untuk membebaskan kas bagi investasi lain (Wang, 2025).

13.2.3 Penganggaran Modal (Capital Budgeting)

Penganggaran modal adalah proses evaluasi dan seleksi investasi jangka panjang yang sejalan dengan tujuan maksimalisasi kekayaan pemilik. Metode *Net Present Value* (NPV) menghitung selisih antara nilai sekarang (*present value*) dari arus kas masuk masa depan dengan biaya investasi awal, menggunakan tingkat diskonto yang mencerminkan risiko proyek (biaya modal). Jika NPV positif, proyek diterima karena menambah nilai perusahaan.

Internal Rate of Return (IRR) adalah tingkat diskonto yang membuat NPV proyek sama dengan nol. Proyek diterima jika IRR melebihi biaya modal perusahaan. Meskipun IRR populer karena bentuk persentasenya mudah dipahami, NPV secara teoritis lebih unggul, terutama untuk proyek dengan arus kas yang tidak konvensional. *Payback Period* mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan investasi awal. Meskipun sederhana dan mengukur risiko likuiditas, metode ini mengabaikan nilai waktu uang dan arus kas setelah periode pengembalian, sehingga sebaiknya hanya digunakan sebagai alat penyaring sekunder (Deep, 2023).

13.3 Keuangan Syariah dalam Bisnis

Keuangan syariah bukan sekadar sistem keuangan "tanpa bunga", melainkan sebuah sistem yang didasarkan pada prinsip-prinsip etika Islam yang bertujuan mewujudkan keadilan (*'adl*) dan kesejahteraan (*jalab*) dalam aktivitas ekonomi. Prinsip utamanya adalah pelarangan *Riba* (bunga/tambahan yang tidak adil), *Gharar* (ketidakpastian/penipuan), dan *Maysir* (perjudian/spekulasi murni). Sebagai gantinya, keuangan syariah mempromosikan prinsip berbagi risiko dan keuntungan (*risk and profit sharing*) serta keterkaitan dengan aset riil (*asset-backed transactions*). Uang dalam Islam dipandang sebagai alat tukar dan pengukur nilai, bukan komoditas yang bisa diperdagangkan untuk menghasilkan keuntungan sendiri (uang beranak uang) (Ajibola, 2025).

Implementasi prinsip ini dalam bisnis terlihat pada skema pendanaan dan investasi. Dalam sistem perbankan konvensional, hubungan antara bank dan nasabah adalah debitur-kreditur. Dalam perbankan syariah, hubungan tersebut bersifat kemitraan (*partnership*) atau jual-beli. Hal ini mengubah insentif para pihak; bank syariah secara teoritis lebih berkepentingan terhadap kesuksesan proyek nasabah karena pengembalian mereka bergantung

padanya. Ini mendorong alokasi sumber daya ke sektor-sektor produktif dan riil, serta mencegah terjadinya gelembung ekonomi yang didorong oleh penciptaan utang yang berlebihan (Santolamazza, 2025).

Pasar modal syariah juga berkembang pesat dengan instrumen seperti Saham Syariah dan Sukuk. Saham syariah harus melewati proses penyaringan (*screening*) bisnis (tidak bergerak di industri haram seperti alkohol, judi, bank ribawi) dan penyaringan finansial (rasio utang berbasis bunga dan pendapatan non-halal yang terbatas). Sukuk, sering disalahartikan sebagai obligasi syariah, sebenarnya adalah sertifikat kepemilikan atas suatu aset atau manfaat aset (*underlying asset*). Berbeda dengan obligasi yang merupakan surat utang, pemegang sukuk memiliki bagian dari aset yang mendasarinya, sehingga imbal hasilnya berasal dari sewa atau keuntungan aset tersebut, bukan bunga.

Analogi: Perbedaan antara pinjaman bank konvensional dan pembiayaan syariah (Musyarakah/Mudharabah) mirip dengan perbedaan antara "meminjamkan uang ke teman untuk buka usaha" dan "menanam modal di usaha teman". Konvensional (Pinjaman): Anda meminjamkan Rp10 juta ke teman dengan bunga 10%. Tidak peduli usaha teman Anda untung besar atau bangkrut, dia wajib mengembalikan Rp11 juta. Jika dia bangkrut, Anda tetap menagih (hubungan debitur-kreditur yang bisa menekan). Syariah (Kemitraan): Anda memberikan Rp10 juta sebagai modal usaha teman dengan kesepakatan bagi hasil 50:50. Jika usaha untung Rp2 juta, Anda dapat Rp1 juta. Jika rugi (bukan karena kelalaian), Anda ikut menanggung kerugian modal. Anda dan teman Anda sama-sama berkepentingan agar usaha sukses (hubungan mitra yang saling mendukung).

13.3.1 Instrumen Pembiayaan Syariah (Mudharabah & Musyarakah)

Mudharabah adalah akad kerja sama usaha antara pemilik dana (*shahibul maal*) dan pengelola dana (*mudharib*). Keuntungan dibagi sesuai nisbah yang

disepakati (misal 60:40), sedangkan kerugian finansial ditanggung sepenuhnya oleh pemilik dana, selama bukan akibat kelalaian pengelola (pengelola rugi waktu dan tenaga). Ini mirip dengan modal ventura. *Musyarakah* adalah akad kerja sama di mana kedua belah pihak menyetorkan modal dan ikut mengelola (atau salah satu mengelola). Keuntungan dibagi sesuai kesepakatan, namun kerugian *wajib* dibagi sesuai proporsi modal. Ini mirip dengan *joint venture* (Ajibola, 2025).

Selain akad bagi hasil, akad jual beli seperti *Murabahah* sangat dominan dalam praktik. Dalam *Murabahah*, bank membelikan barang yang dibutuhkan nasabah (misal mesin), lalu menjualnya kembali kepada nasabah dengan *margin* keuntungan yang disepakati, yang dibayar secara cicilan. Meskipun hasilnya mirip bunga (biaya tetap), mekanismenya adalah jual beli aset riil, bukan pertukaran uang dengan uang, sehingga terhindar dari riba dan risiko inflasi harga aset ditanggung bank sebelum diserahkan ke nasabah.

13.3.2 Pasar Modal Syariah dan Sukuk

Pasar modal syariah menyediakan wadah bagi perusahaan untuk mendapatkan pendanaan jangka panjang sesuai prinsip Islam. Indeks saham syariah (seperti JII di Indonesia) berisi saham-saham yang lolos seleksi ketat. Sukuk adalah instrumen paling inovatif. Sukuk bukan surat utang, melainkan Sertifikat Bukti Kepemilikan. Misalnya, Sukuk Ijarah diterbitkan untuk membiayai pembangunan jalan tol. Investor sukuk secara teknis "membeli" hak manfaat jalan tol tersebut dan menyewakannya kembali kepada pemerintah. Imbal hasil yang diterima investor adalah uang sewa, bukan bunga. Struktur ini memastikan bahwa setiap transaksi keuangan memiliki dasar ekonomi riil (*asset-linked*) (Santolamazza, 2025).

13.3.3 Manajemen Risiko Keuangan Islami

Manajemen risiko dalam keuangan Islam memiliki batasan etis yang unik. Lindung nilai (*hedging*) diperbolehkan untuk melindungi nilai dari risiko (misal fluktuasi kurs), tetapi tidak boleh untuk spekulasi mencari keuntungan (*Maysir*). Instrumen derivatif konvensional seperti *options* dan *futures* seringkali dilarang karena mengandung *Gharar* (ketidakpastian) dan *Maysir*. Sebagai gantinya, keuangan Islam mengembangkan *Islamic Hedging Instruments* seperti *Islamic FX Forward* (Wa'd) yang didasarkan pada janji sepihak yang mengikat, yang dirancang untuk kebutuhan bisnis riil, bukan spekulasi pasar.

Asuransi konvensional juga dianggap mengandung unsur *Gharar*, *Maysir*, dan *Riba*. Solusi Islamnya adalah *Takaful* (asuransi syariah). *Takaful* didasarkan pada prinsip *Ta'awun* (saling tolong-menolong) dan *Tabarru'* (donasi). Peserta menyetorkan dana ke dalam kumpulan dana kebajikan (*tabarru' fund*). Jika ada peserta yang terkena musibah, klaim dibayar dari dana tersebut. Perusahaan asuransi hanya bertindak sebagai operator yang mengelola dana dengan imbalan *fee* (*Wakalah*) atau bagi hasil investasi (*Mudharabah*), bukan sebagai penanggung risiko yang mengambil keuntungan dari hangusnya premi peserta (Sen, 2025).

Rangkuman Bab

1. Manajemen keuangan bertujuan memaksimalkan nilai perusahaan (kekayaan pemegang saham) melalui keputusan investasi, pendanaan, dan dividen yang optimal.
2. Analisis laporan keuangan (Neraca, Laba Rugi, Arus Kas) menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas merupakan alat diagnostik utama kesehatan bisnis.

3. Struktur modal melibatkan penyeimbangan antara utang (murah tapi berisiko tinggi) dan ekuitas (mahal tapi aman) untuk meminimalkan biaya modal (WACC).
4. Manajemen modal kerja berfokus pada efisiensi siklus konversi kas dengan mengelola piutang, persediaan, dan utang dagang secara seimbang.
5. Penganggaran modal menggunakan metode NPV dan IRR untuk menilai kelayakan investasi jangka panjang dengan mempertimbangkan nilai waktu uang.
6. Keuangan syariah berlandaskan pada pelarangan Riba, Gharar, dan Maysir, serta mengutamakan prinsip bagi hasil dan transaksi berbasis aset riil.
7. Instrumen syariah utama meliputi Mudharabah/Musyarakah (kemitraan), Murabahah (jual-beli), Sukuk (obligasi berbasis aset), dan Takaful (asuransi tolong-menolong).

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa maksimalisasi laba (*profit maximization*) dianggap sebagai tujuan yang kurang tepat bagi manajemen keuangan dibandingkan maksimalisasi kekayaan pemegang saham (*wealth maximization*). Berikan contoh situasi di mana kedua tujuan ini bisa bertentangan.
2. Sebuah perusahaan memiliki *Current Ratio* 3,5 (rata-rata industri 2,0) tetapi *Quick Ratio* hanya 0,8 (rata-rata industri 1,2). Apa yang dapat Anda simpulkan tentang kondisi likuiditas dan manajemen persediaan perusahaan tersebut?
3. Jelaskan konsep *Time Value of Money*. Mengapa uang Rp1.000.000 hari ini lebih berharga daripada Rp1.000.000 lima tahun lagi? Bagaimana konsep ini diterapkan dalam perhitungan NPV?

4. Bandingkan mekanisme pendanaan melalui penerbitan obligasi korporasi dengan penerbitan Sukuk Ijarah. Apa perbedaan mendasar dalam hal akad dan klaim kepemilikan investor?
5. Apa itu *Cash Conversion Cycle* (Siklus Konversi Kas)? Jelaskan bagaimana departemen pemasaran, produksi, dan keuangan harus bekerja sama untuk memperpendek siklus ini.

Soal Pilihan Ganda

1. Laporan keuangan yang menunjukkan posisi aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan pada tanggal tertentu disebut...
 - A. Laporan Laba Rugi
 - B. Laporan Arus Kas
 - C. Neraca (*Balance Sheet*) -V-
 - D. Laporan Perubahan Modal
2. Rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aset lancarnya adalah...
 - A. Debt to Equity Ratio
 - B. Return on Assets
 - C. Current Ratio -V-
 - D. Net Profit Margin
3. Biaya modal rata-rata tertimbang dari seluruh sumber pendanaan perusahaan (utang dan ekuitas) disebut...
 - A. IRR
 - B. WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) -V-
 - C. ROI
 - D. NPV
4. Dalam keuangan syariah, tambahan pembayaran atas pokok pinjaman yang dipersyaratkan di muka dikategorikan sebagai...

- A. Gharar
 - B. Maysir
 - C. Riba -V-
 - D. Zakat
5. Metode penilaian investasi yang menghitung selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dengan biaya investasi awal adalah...
- A. Payback Period
 - B. Internal Rate of Return (IRR)
 - C. Net Present Value (NPV) -V-
 - D. Return on Investment (ROI)
6. Akad kerja sama usaha di mana satu pihak memberikan 100% modal dan pihak lain memberikan keahlian manajemen, dengan bagi hasil sesuai kesepakatan, disebut...
- A. Musyarakah
 - B. Murabahah
 - C. Mudharabah -V-
 - D. Ijarah
7. Surat berharga syariah yang merupakan bukti kepemilikan atas aset dasar (*underlying asset*) disebut...
- A. Saham Preferen
 - B. Obligasi
 - C. Sukuk -V-
 - D. Deposito
8. Rasio yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba bersih adalah...
- A. Return on Equity (ROE)
 - B. Return on Assets (ROA) -V-

- C. Asset Turnover
 - D. Gross Profit Margin
9. Kondisi di mana investor menanamkan modal pada proyek yang memiliki ketidakpastian ekstrem atau penipuan informasi dalam Islam dilarang karena mengandung...
- A. Riba
 - B. Gharar -V-
 - C. Risywah
 - D. Qardh
10. Keputusan keuangan yang berkaitan dengan penentuan berapa bagian laba yang akan dibagikan kepada pemegang saham dan berapa yang ditahan adalah keputusan...
- A. Investasi
 - B. Pendanaan
 - C. Dividen -V-
 - D. Modal Kerja

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Analisis Kelayakan Investasi:** Anda adalah manajer keuangan di sebuah perusahaan logistik. Perusahaan berencana membeli armada truk baru seharga Rp2 Miliar. Truk ini diharapkan menghasilkan arus kas bersih Rp600 juta per tahun selama 5 tahun. Pada akhir tahun ke-5, truk bisa dijual seharga Rp200 juta. Jika biaya modal perusahaan adalah 10%, hitunglah NPV proyek ini. Apakah Anda akan merekomendasikan pembelian tersebut? Jelaskan alasannya. (Gunakan tabel PV atau kalkulator finansial).
2. **Perbandingan Pembiayaan KPR:** Cari brosur atau simulasi online KPR (Kredit Pemilikan Rumah) dari satu bank konvensional dan satu bank

syariah di Indonesia untuk harga rumah yang sama (misal Rp500 juta) dan tenor yang sama (15 tahun). Bandingkan total angsuran, jenis akad yang digunakan, dan konsekuensi jika terjadi pelunasan dipercepat. Buatlah tabel perbandingan singkat dan analisis mana yang lebih menguntungkan atau menenangkan dari perspektif Anda.

Glosarium Bab

1. **Capital Budgeting (Penganggaran Modal):** Proses perencanaan dan pengelolaan investasi jangka panjang perusahaan.
2. **Gharar:** Ketidakpastian, ambiguitas, atau penipuan dalam transaksi yang dilarang dalam Islam.
3. **Likuiditas:** Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya.
4. **Maysir:** Transaksi yang bersifat spekulatif atau perjudian yang dilarang dalam Islam.
5. **Mudharabah:** Akad kemitraan di mana satu pihak menyediakan modal dan pihak lain menyediakan tenaga/keahlian.
6. **Net Present Value (NPV):** Selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan nilai sekarang dari arus kas keluar investasi.
7. **Riba:** Bunga atau tambahan yang dikenakan dalam transaksi pinjam-meminjam uang, yang dilarang dalam Islam.
8. **Solvabilitas:** Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka panjangnya.
9. **Sukuk:** Efek syariah berupa sertifikat atau bukti kepemilikan yang bernilai sama dan mewakili bagian yang tidak terpisahkan atau tidak terbagi atas aset yang mendasarinya.

10. **WACC (Weighted Average Cost of Capital):** Tingkat pengembalian rata-rata yang diharapkan perusahaan untuk dibayarkan kepada semua pemegang sekuritasnya (utang dan ekuitas).

Daftar Pustaka Bab

- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003. <https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*. <https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

BAB 14: PENGENDALIAN DAN PENGAWASAN BISNIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar pengendalian manajemen dan hubungannya yang tak terpisahkan dengan fungsi perencanaan.
2. Menguraikan langkah-langkah sistematis dalam proses pengendalian, mulai dari penetapan standar hingga pengambilan tindakan korektif.
3. Membedakan antara pengendalian preventif, detektif, dan korektif serta memberikan contoh penerapannya dalam operasional bisnis.
4. Menganalisis peran audit internal dan pengawasan keuangan dalam menjaga integritas aset perusahaan.
5. Menerapkan kerangka kerja *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik dari empat perspektif utama.
6. Menggunakan teknik *benchmarking* dan analisis varians untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasional.
7. Merancang strategi manajemen perubahan untuk mengatasi resistensi karyawan dan membangun organisasi pembelajar (*learning organization*).

Pendahuluan

Bayangkan sebuah kapal pesiar raksasa yang berlayar melintasi samudra luas dengan tujuan yang spesifik. Kapten kapal telah menetapkan rute yang sempurna (perencanaan), awak kapal telah ditempatkan di posisi masing-masing (pengorganisasian), dan mesin telah dinyalakan dengan kekuatan

penuh (kepemimpinan). Namun, tanpa adanya kompas, radar, dan mekanisme kemudi yang terus-menerus memantau posisi kapal terhadap rute yang direncanakan, kapal tersebut sangat mungkin tersesat terbawa arus atau menabrak karang yang tak terlihat. Dalam dunia bisnis, mekanisme navigasi inilah yang disebut sebagai pengendalian dan pengawasan (*controlling*).

Fungsi pengendalian adalah mata rantai terakhir dalam siklus manajemen, namun ia juga merupakan awal dari siklus perencanaan berikutnya. Pengendalian bukan sekadar tentang membatasi perilaku karyawan atau mencari kesalahan, melainkan sebuah upaya sistematis untuk memastikan bahwa kinerja aktual organisasi selaras dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Di era volatilitas pasar yang tinggi, rencana yang dibuat di awal tahun seringkali menjadi usang dalam hitungan bulan. Oleh karena itu, sistem pengendalian modern harus bersifat adaptif, memberikan umpan balik *real-time* yang memungkinkan manajer untuk melakukan koreksi arah dengan cepat sebelum kerugian besar terjadi.

Tanpa sistem pengendalian yang efektif, manajer tidak akan pernah tahu apakah strategi mereka berhasil atau gagal. Mereka tidak akan tahu departemen mana yang efisien dan mana yang memboroskan sumber daya. Lebih buruk lagi, tanpa pengawasan yang memadai, organisasi menjadi rentan terhadap risiko kecurangan (*fraud*), inefisiensi operasional, dan ketidakpatuhan terhadap regulasi. Skandal korporasi besar seperti Enron atau Wirecard adalah bukti tragis dari kegagalan katastrofik dalam sistem pengendalian internal.

Namun, pengendalian yang berlebihan juga berbahaya. Birokrasi yang mencekik dan pengawasan mikro (*micromanagement*) dapat mematikan kreativitas dan inisiatif karyawan. Tantangan bagi manajemen kontemporer adalah merancang sistem pengendalian yang menyeimbangkan antara kepatuhan (*compliance*) dan kinerja (*performance*). Pendekatan seperti *Balanced*

Scorecard mencoba menjawab tantangan ini dengan mengukur keberhasilan bukan hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan karyawan.

Bab ini juga akan membahas konsekuensi logis dari pengendalian, yaitu perubahan. Ketika sistem pengendalian mendeteksi adanya penyimpangan atau perubahan lingkungan eksternal, organisasi harus beradaptasi. Manajemen perubahan (*change management*) menjadi kompetensi krusial untuk memastikan bahwa transformasi organisasi dapat berjalan mulus tanpa resistensi yang merusak. Kita akan mengeksplorasi bagaimana membangun organisasi pembelajar (*learning organization*), di mana kesalahan dideteksi oleh sistem pengendalian bukan untuk dihukum, melainkan sebagai peluang untuk belajar dan berinovasi. Dengan menguasai bab ini, Anda akan memahami bagaimana menjaga organisasi tetap pada jalurnya menuju visi jangka panjang.

14.1 Konsep Dasar Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses di mana manajer memengaruhi anggota organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Ini adalah upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah ada penyimpangan, dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan sedang digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien (Wang, 2025).

Hubungan antara perencanaan dan pengendalian sering disebut sebagai "Siam Kembar" manajemen. Perencanaan tanpa pengendalian adalah angan-angan, karena tidak ada cara untuk mengetahui apakah tujuan tercapai. Sebaliknya, pengendalian tanpa perencanaan adalah sia-sia, karena tidak ada

standar untuk membandingkan kinerja. Tujuan utama dari pengendalian adalah kepatuhan (memastikan aturan diikuti), perlindungan aset (mencegah pencurian atau pemborosan), dan pencapaian tujuan (memastikan strategi dieksekusi).

Dalam lingkungan bisnis modern yang terdesentralisasi, konsep pengendalian telah bergeser dari "pengendalian komando" (atasan mengawasi bawahan) menjadi "pengendalian klan" atau pengendalian diri. Teknologi informasi memungkinkan karyawan untuk memantau kinerja mereka sendiri secara *real-time* melalui dasbor kinerja, memungkinkan mereka untuk melakukan koreksi mandiri tanpa intervensi manajerial yang konstan. Hal ini meningkatkan otonomi sekaligus akuntabilitas (Deep, 2023).

Analogi: Sistem pengendalian manajemen mirip dengan termostat pada pendingin ruangan (AC). Pertama, Anda menetapkan suhu yang diinginkan (Standar/Rencana). Kedua, sensor termostat terus-menerus mengukur suhu ruangan saat ini (Pengukuran Kinerja). Ketiga, termostat membandingkan suhu ruangan dengan suhu yang disetel (Perbandingan). Jika suhu ruangan terlalu panas, termostat menyalakan kompresor untuk mendinginkan ruangan (Tindakan Korektif). Jika suhu sudah sesuai, termostat hanya memantau (Pemantauan). Proses ini berjalan terus-menerus dan otomatis untuk menjaga kondisi yang diinginkan.

14.1.1 Langkah-Langkah Proses Pengendalian

Proses pengendalian terdiri dari empat langkah dasar yang berlaku universal untuk semua jenis organisasi. Langkah pertama adalah penetapan standar kinerja. Standar ini harus diturunkan langsung dari tujuan strategis organisasi dan idealnya bersifat kuantitatif, seperti target penjualan bulanan, batas toleransi cacat produk, atau anggaran biaya operasional. Standar yang baik harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant,*

Time-bound) agar dapat berfungsi sebagai tolok ukur yang adil (Haider & Tehseen, 2022).

Langkah kedua adalah pengukuran kinerja aktual. Manajer harus memutuskan apa yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Pengukuran dapat dilakukan melalui observasi pribadi, laporan statistik, laporan lisan, atau laporan tertulis. Langkah ketiga adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Pada tahap ini, manajer menentukan tingkat variasi atau penyimpangan. Prinsip "manajemen dengan pengecualian" (*management by exception*) menyarankan bahwa manajer hanya perlu memberikan perhatian khusus jika penyimpangan tersebut signifikan atau melampaui batas toleransi yang ditetapkan. Langkah keempat adalah mengambil tindakan manajerial. Pilihannya bisa berupa tidak melakukan apa-apa (jika variasi masih wajar), mengoreksi kinerja aktual (jika pelaksanaan yang salah), atau merevisi standar (jika standar ternyata tidak realistis) (Jeyaprabha et al., 2025).

14.1.2 Karakteristik Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi, namun umumnya memiliki karakteristik tertentu. Pertama, akurasi; informasi yang tidak akurat dapat menyesatkan manajer dan menyebabkan kegagalan tindakan korektif. Kedua, ketepatan waktu (*timeliness*); informasi harus tersedia saat dibutuhkan. Laporan penjualan yang diterima dua bulan terlambat tidak berguna untuk memperbaiki masalah penjualan bulan lalu. Ketiga, ekonomi; biaya penerapan sistem pengendalian tidak boleh melebihi manfaat yang dihasilkannya (Xiao, 2024).

Karakteristik lainnya adalah fleksibilitas; sistem harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan lingkungan atau rencana. Sistem yang kaku akan gagal saat menghadapi situasi tak terduga. Sistem juga harus dapat

dipahami (*understandability*); jika karyawan tidak mengerti logika atau metrik yang digunakan, mereka tidak akan termotivasi untuk mematuhi. Terakhir, pengendalian harus berfokus pada titik-titik strategis (*strategic placement*), yaitu area-area kritis yang paling menentukan keberhasilan organisasi, bukan mencoba mengendalikan setiap detail kecil yang tidak relevan (Malenko, 2023).

14.1.3 Pengendalian Preventif, Detektif, dan Korektif

Pengendalian preventif, atau *feedforward control*, dilakukan sebelum kegiatan kerja dimulai. Tujuannya adalah untuk mencegah masalah sebelum terjadi. Contohnya adalah inspeksi bahan baku sebelum masuk ke lini produksi, pelatihan karyawan sebelum mereka mulai bekerja, atau pembuatan anggaran yang ketat. Ini adalah bentuk pengendalian yang paling diinginkan karena menghindari kerugian (Santolamazza, 2025).

Pengendalian detektif, atau *concurrent control*, terjadi saat aktivitas sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk mendeteksi masalah saat itu juga agar bisa segera diperbaiki. Contohnya adalah supervisi langsung oleh manajer di lantai pabrik atau sistem komputer yang memberikan peringatan jika entri data tidak valid. Pengendalian korektif, atau *feedback control*, dilakukan setelah aktivitas selesai. Contohnya adalah analisis laporan keuangan akhir tahun atau evaluasi kinerja karyawan tahunan. Meskipun kerugian mungkin sudah terjadi, pengendalian ini memberikan informasi berharga untuk perencanaan di masa depan (Deep, 2023).

14.2 Metode Pengawasan Kinerja Organisasi

Setelah memahami konsep dasar, organisasi memerlukan metode dan alat spesifik untuk melaksanakan pengawasan. Metode pengawasan kinerja telah berevolusi dari sekadar pengawasan finansial murni menjadi pendekatan yang lebih komprehensif. Secara tradisional, kinerja perusahaan dinilai

semata-mata berdasarkan angka-angka akuntansi: laba bersih, ROI (*Return on Investment*), dan arus kas. Meskipun indikator ini penting, mereka bersifat "lagging" atau tertinggal; mereka memberitahu apa yang terjadi di masa lalu, tetapi tidak selalu memprediksi masa depan (Ajibola, 2025).

Metode pengawasan modern mencoba menyeimbangkan indikator keuangan dengan indikator non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan inovasi. Pendekatan ini mengakui bahwa pendorong nilai jangka panjang seringkali bersifat *intangibile*. Misalnya, investasi dalam pelatihan karyawan mungkin menurunkan laba jangka pendek (biaya naik), tetapi meningkatkan kapabilitas inovasi yang akan menghasilkan keuntungan besar di masa depan. Alat seperti *Balanced Scorecard* dirancang untuk menangkap dinamika ini.

Selain itu, pengawasan kinerja juga melibatkan perbandingan eksternal. Perusahaan tidak beroperasi dalam ruang hampa. Kinerja yang "baik" bersifat relatif terhadap pesaing atau standar industri terbaik. Metode *benchmarking* memungkinkan perusahaan untuk melihat keluar, membandingkan diri dengan yang terbaik di kelasnya, dan mengadopsi praktik terbaik (*best practices*) untuk meningkatkan kinerja sendiri. Analisis varians kemudian digunakan secara internal untuk membedah perbedaan antara apa yang direncanakan (anggaran) dan apa yang sebenarnya terjadi, memberikan wawasan granular tentang efisiensi operasional.

Analogi: Mengawasi kinerja organisasi hanya dengan laporan keuangan mirip dengan mengemudi mobil hanya dengan melihat kaca spion. Anda tahu persis ke mana Anda baru saja lewat (kinerja masa lalu), tetapi Anda tidak bisa melihat tikungan tajam atau hambatan di depan (tantangan masa depan). Metode *Balanced Scorecard* adalah seperti menambahkan kaca depan yang lebar dan sistem navigasi GPS. Kaca depan memungkinkan Anda melihat kondisi jalan saat ini (proses internal dan pelanggan), dan GPS membantu Anda

memastikan Anda sedang menuju tujuan yang benar (pembelajaran dan pertumbuhan). Kombinasi pandangan depan dan belakang inilah yang memungkinkan pengemudi (manajer) mengendalikan kendaraan dengan aman dan efisien.

14.2.1 Pengawasan Keuangan dan Audit Internal

Pengawasan keuangan berfokus pada analisis laporan keuangan untuk menilai likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, dan aktivitas perusahaan. Analisis rasio (seperti yang dibahas di Bab 13) adalah alat utama di sini. Selain analisis rasio, anggaran (*budget*) adalah alat pengendalian utama. Dengan membandingkan realisasi pengeluaran dan pendapatan dengan anggaran, manajer dapat mengidentifikasi area pemborosan atau inefisiensi.

Audit internal adalah fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitasnya. Auditor internal tidak hanya memeriksa keakuratan catatan keuangan (audit keuangan), tetapi juga mengevaluasi efektivitas operasional (audit operasional) dan kepatuhan terhadap kebijakan serta regulasi (audit kepatuhan). Peran audit internal sangat krusial dalam mendeteksi kecurangan (*fraud*) dan memberikan rekomendasi perbaikan sistem pengendalian internal kepada manajemen puncak dan komite audit dewan direksi (Santolamazza, 2025).

14.2.2 Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja

Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, adalah kerangka kerja manajemen strategis yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif. BSC melihat kinerja dari empat perspektif yang saling terkait:

- a. **Perspektif Keuangan:** Bagaimana penampilan kita di mata pemegang saham? (Contoh KPI: ROI, pertumbuhan pendapatan).

- b. **Perspektif Pelanggan:** Bagaimana pelanggan melihat kita? (Contoh KPI: kepuasan pelanggan, pangsa pasar).
- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal:** Apa yang harus kita unggulkan? (Contoh KPI: waktu siklus produksi, tingkat cacat).
- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Bisakah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai? (Contoh KPI: kepuasan karyawan, retensi talenta, kapabilitas sistem informasi).
Dengan menyeimbangkan keempat perspektif ini, BSC mencegah manajer hanya fokus pada keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan pendorong pertumbuhan jangka panjang (Wang, 2025).

14.2.3 Benchmarking dan Analisis Varians

Benchmarking adalah proses pencarian praktik terbaik dari pesaing atau non-pesaing yang mengarah pada kinerja superior. Proses ini melibatkan identifikasi area yang ingin ditingkatkan, mencari organisasi "terbaik di kelasnya" dalam area tersebut, menganalisis praktik mereka, dan mengadaptasinya ke dalam organisasi sendiri. *Benchmarking* membantu mengatasi "kebutaan internal" dan menetapkan standar kinerja yang realistis namun menantang (Holovin, 2025).

Analisis varians adalah alat pengendalian kuantitatif yang menghitung selisih antara jumlah yang dianggarkan atau standar dengan jumlah aktual. Varians bisa menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*). Misalnya, jika biaya bahan baku aktual lebih tinggi dari standar, terjadi varians harga bahan baku yang tidak menguntungkan. Manajer kemudian harus menyelidiki penyebabnya: apakah karena kenaikan harga pasar, pembelian dari pemasok yang mahal, atau pemborosan bahan baku di lantai produksi? Analisis ini memungkinkan tindakan korektif yang presisi (Haider & Tehseen, 2022).

14.3 Adaptasi dan Manajemen Perubahan

Tujuan akhir dari pengendalian bukanlah status quo, melainkan perbaikan. Seringkali, hasil dari proses pengendalian menunjukkan bahwa organisasi perlu berubah untuk tetap kompetitif. Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar, serta untuk mencapai manfaat jangka panjang dari perubahan tersebut. Perubahan organisasi dapat bersifat reaktif (merespons masalah yang sudah terjadi) atau proaktif (mengantisipasi tren masa depan).

Perubahan bisa terjadi pada berbagai dimensi: struktur (desain organisasi), teknologi (peralatan dan proses kerja), atau orang (sikap, ekspektasi, dan perilaku). Tantangan terbesar dalam manajemen perubahan bukanlah aspek teknis, melainkan aspek manusia. Manusia secara alami cenderung menyukai stabilitas dan rutinitas. Perubahan seringkali dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kenyamanan, kompetensi, atau status quo mereka. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola sisi emosional dan psikologis dari perubahan adalah kompetensi kepemimpinan yang vital (Kovalenko, 2023).

Model klasik Kurt Lewin tentang proses perubahan, *Unfreezing* (pencairan), *Changing* (perubahan), dan *Refreezing* (pembekuan kembali), masih sangat relevan. *Unfreezing* melibatkan persiapan organisasi untuk menerima bahwa perubahan itu perlu (mengatasi resistensi). *Changing* adalah tahap implementasi intervensi baru. *Refreezing* adalah tahap menstabilkan perubahan baru tersebut agar menjadi norma budaya yang baru. Tanpa *refreezing*, karyawan cenderung kembali ke cara kerja lama setelah tekanan manajemen berkurang (Sinnaiah et al., 2023).

Analogi: Mengelola perubahan organisasi seperti merenovasi rumah yang sedang ditinggali. Anda tidak bisa sekadar merobohkan semua dinding

sekaligus karena penghuni (karyawan) masih perlu tempat berlindung dan beraktivitas. Anda harus meyakinkan keluarga mengapa renovasi diperlukan (atap bocor, butuh kamar tambahan) untuk mengatasi keluhan mereka (Resistensi). Anda harus melakukannya tahap demi tahap, mungkin memindahkan furnitur dulu (*Unfreezing*), melakukan konstruksi (*Changing*), dan kemudian menata kembali dekorasi agar nyaman ditinggali dalam tata letak yang baru (*Refreezing*). Jika tidak hati-hati, renovasi bisa menyebabkan kekacauan, stres, dan biaya yang membengkak tanpa hasil yang memuaskan.

14.3.1 Faktor Pendorong Perubahan Organisasi

Perubahan didorong oleh kekuatan eksternal dan internal. Kekuatan eksternal meliputi perubahan kebutuhan dan selera konsumen, peraturan pemerintah yang baru, perubahan teknologi yang mendisrupsi (seperti AI), dan dinamika ekonomi global. Misalnya, pandemi COVID-19 adalah kekuatan eksternal masif yang memaksa hampir semua organisasi untuk mengubah cara kerja mereka secara instan menjadi *remote working*.

Kekuatan internal berasal dari dalam operasi organisasi itu sendiri. Ini bisa berupa strategi baru organisasi (misalnya, pergeseran dari pasar lokal ke global), perubahan dalam komposisi tenaga kerja (masuknya Gen Z), pengenalan peralatan baru, atau sikap karyawan yang menurun (pemogokan atau tingkat *turnover* tinggi). Sistem pengendalian yang efektif berfungsi sebagai sistem peringatan dini yang mendeteksi sinyal-sinyal dari kekuatan ini, memberitahu manajemen bahwa "sesuatu harus berubah" (Xiao, 2024).

14.3.2 Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena alami. Alasan utamanya meliputi ketidakpastian (takut akan hal yang tidak diketahui), kekhawatiran akan kerugian pribadi (kehilangan kekuasaan atau status), keyakinan bahwa perubahan tersebut tidak demi kepentingan terbaik

organisasi, dan keterikatan pada kebiasaan. Manajemen harus mengidentifikasi sumber resistensi ini untuk menanganinya.

Strategi untuk mengatasi resistensi meliputi pendidikan dan komunikasi (menjelaskan logika perubahan), partisipasi (melibatkan mereka yang terdampak dalam keputusan), fasilitasi dan dukungan (pelatihan baru, konseling), dan negosiasi (menawarkan insentif). Dalam kasus ekstrem, koersi (ancaman) mungkin digunakan, tetapi ini berisiko merusak kepercayaan. Kunci utamanya adalah empati; pemimpin harus mengakui bahwa perubahan itu sulit dan memvalidasi perasaan karyawan sambil tetap tegas mengenai perlunya perubahan tersebut (Jeyaprabha et al., 2025).

14.3.3 Membangun Organisasi Pembelajar (Learning Organization)

Di lingkungan yang terus berubah, keunggulan kompetitif yang paling berkelanjutan adalah kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pesaing. Organisasi pembelajar, konsep yang dipopulerkan oleh Peter Senge, adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkelanjutan untuk beradaptasi dan berubah. Dalam organisasi ini, orang-orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, pola pikir baru dipelihara, dan orang-orang belajar cara belajar bersama.

Karakteristik utamanya meliputi pemikiran sistem (*systems thinking*), visi bersama (*shared vision*), dan model mental yang fleksibel. Budaya organisasi pembelajar mendorong pengambilan risiko yang cerdas dan memandang kegagalan sebagai peluang belajar, bukan alasan untuk menghukum. Mekanisme pengendalian dalam organisasi pembelajar lebih bersifat horizontal dan berbasis rekan sejawat (*peer-based*), didukung oleh transparansi informasi yang tinggi, sehingga setiap anggota dapat bertindak berdasarkan data yang akurat untuk kepentingan keseluruhan sistem (Sen, 2025).

Rangkuman Bab

1. Pengendalian manajemen adalah proses memantau, membandingkan, dan mengoreksi kinerja kerja untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, yang merupakan pasangan tak terpisahkan dari perencanaan.
2. Langkah proses pengendalian meliputi: (1) Menetapkan standar, (2) Mengukur kinerja aktual, (3) Membandingkan kinerja dengan standar, dan (4) Mengambil tindakan manajerial.
3. Tipe pengendalian dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya: Preventif (sebelum kegiatan), Detektif (selama kegiatan), dan Korektif (setelah kegiatan).
4. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi secara komprehensif dari empat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.
5. *Benchmarking* melibatkan pembelajaran dari praktik terbaik pihak lain, sedangkan analisis varians membedah selisih antara anggaran dan realisasi untuk menemukan akar masalah.
6. Manajemen perubahan diperlukan untuk merespons hasil pengendalian; melibatkan tahapan *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing* untuk memastikan perubahan permanen.
7. Organisasi pembelajar menggunakan umpan balik pengendalian untuk terus beradaptasi, mengatasi resistensi perubahan melalui komunikasi dan partisipasi, serta memandang kesalahan sebagai peluang belajar.

Latihan Mahasiswa

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa fungsi pengendalian disebut sebagai "Siam Kembar" dari fungsi perencanaan. Berikan contoh konkret bagaimana perencanaan yang buruk dapat menggagalkan proses pengendalian.
2. Uraikan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Mengapa penting bagi sebuah perusahaan untuk tidak hanya fokus pada perspektif keuangan saja?
3. Bandingkan kelebihan dan kekurangan antara pengendalian preventif (*feedforward*) dan pengendalian korektif (*feedback*). Dalam situasi industri makanan, mana yang lebih krusial dan mengapa?
4. Jelaskan konsep *Benchmarking*. Bagaimana sebuah rumah sakit dapat menggunakan *benchmarking* dari industri perhotelan untuk meningkatkan layanannya?
5. Mengapa karyawan seringkali resisten terhadap perubahan? Jelaskan strategi yang dapat digunakan manajer untuk mengatasi resistensi yang disebabkan oleh ketakutan akan ketidakmampuan menggunakan teknologi baru.

Soal Pilihan Ganda

1. Langkah pertama dalam proses pengendalian manajemen adalah...
 - A. Mengukur kinerja aktual
 - B. Mengambil tindakan korektif
 - C. Menetapkan standar kinerja -V-
 - D. Membandingkan kinerja dengan standar
2. Jenis pengendalian yang dilakukan setelah suatu aktivitas selesai untuk menilai hasilnya disebut...
 - A. Feedforward control

- B. Concurrent control
 - C. Feedback control -V-
 - D. Steering control
3. Kerangka kerja pengukuran kinerja yang melihat organisasi dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran adalah...
- A. Analisis SWOT
 - B. Benchmarking
 - C. Six Sigma
 - D. Balanced Scorecard -V-
4. Proses membandingkan praktik bisnis dan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain yang terbaik di kelasnya disebut...
- A. Outsourcing
 - B. Benchmarking -V-
 - C. Downsizing
 - D. Reengineering
5. Dalam model manajemen perubahan Kurt Lewin, tahap di mana organisasi mempersiapkan diri untuk perubahan dan mengatasi resistensi disebut...
- A. Refreezing
 - B. Changing
 - C. Unfreezing -V-
 - D. Frozen
6. Tindakan manajerial yang diambil ketika variasi antara kinerja aktual dan standar dianggap tidak signifikan adalah...
- A. Merevisi standar
 - B. Mengoreksi kinerja

- C. Tidak melakukan apa-apa (*Do nothing*) -V-
 - D. Menghukum karyawan
7. Perspektif Balanced Scorecard yang berfokus pada kemampuan karyawan, sistem informasi, dan iklim organisasi adalah...
- A. Perspektif Keuangan
 - B. Perspektif Pelanggan
 - C. Perspektif Proses Internal
 - D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan -V-
8. Pemeriksaan independen terhadap aktivitas operasional dan keuangan perusahaan untuk memastikan kepatuhan dan efisiensi disebut...
- A. Audit Eksternal
 - B. Audit Internal -V-
 - C. Manajemen Risiko
 - D. Budgeting
9. Selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual yang dikeluarkan disebut...
- A. Margin
 - B. Varians -V-
 - C. Dividen
 - D. Profit
10. Konsep organisasi yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dari semua anggotanya dan terus mentransformasi dirinya sendiri disebut...
- A. Bureaucratic Organization
 - B. Learning Organization -V-
 - C. Matrix Organization
 - D. Virtual Organization

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. **Penerapan Balanced Scorecard:** Bayangkan Anda adalah manajer sebuah kedai kopi lokal yang ingin berekspansi. Buatlah rancangan *Balanced Scorecard* sederhana untuk kedai kopi Anda. Tentukan minimal satu Tujuan Strategis dan satu KPI (*Key Performance Indicator*) untuk masing-masing dari empat perspektif (Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan). Jelaskan bagaimana keempat KPI tersebut saling mendukung.
2. **Manajemen Perubahan Digital:** Sebuah perusahaan ritel tradisional memutuskan untuk mewajibkan semua staf penjualan menggunakan aplikasi tablet untuk mencatat inventori dan pesanan, menggantikan sistem kertas. Banyak staf senior menolak karena merasa gaptek dan takut salah. Rancanglah strategi manajemen perubahan menggunakan model *Unfreeze-Change-Refreeze*. Tindakan konkret apa yang akan Anda lakukan di setiap tahap untuk memastikan transisi sukses?

Glosarium Bab

1. **Audit Internal:** Fungsi penilaian independen dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas perusahaan.
2. **Balanced Scorecard (BSC):** Sistem manajemen strategis yang mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
3. **Benchmarking:** Pencarian praktik terbaik dari pesaing atau non-pesaing yang mengarah pada kinerja superior.
4. **Feedforward Control (Pengendalian Preventif):** Pengendalian yang berfokus pada pencegahan masalah yang diantisipasi sebelum kegiatan dimulai.

5. **Feedback Control (Pengendalian Korektif):** Pengendalian yang terjadi setelah suatu kegiatan selesai.
6. **Learning Organization:** Organisasi yang telah mengembangkan kapasitas berkelanjutan untuk beradaptasi dan berubah.
7. **Pengendalian Manajemen:** Proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan sesuai rencana dan mengoreksi penyimpangan yang signifikan.
8. **Varians:** Perbedaan atau selisih antara hasil aktual dan hasil yang dianggarkan atau standar.

Daftar Pustaka Bab

- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*. <https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data

- Analytics for Strategic Planning. 2025 *First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies* (CE2CT), 1000-1003.
<https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kovalenko, Y. (2023). Digital Transformation and Organizational Agility: A Post-Pandemic Review. *Journal of Business Research*, 145, 234-245.
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A. Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and Operations Management. *Scientific and Social Research*.
<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

GLOSARIUM

Berikut adalah daftar istilah-istilah penting yang digunakan dalam buku ajar ini beserta definisinya untuk membantu pemahaman pembaca.

1. **Adaptasi:** Strategi dalam pemasaran global yang menyesuaikan produk dan bauran pemasaran lainnya agar sesuai dengan selera, preferensi, dan kondisi pasar lokal.
2. **Amanah:** Prinsip dalam etika Islam yang berarti kepercayaan, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas atau wewenang yang diberikan.
3. **Analisis Jabatan:** Proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam organisasi.
4. **Audit Internal:** Fungsi penilaian independen dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas perusahaan guna memastikan kepatuhan dan efisiensi.
5. **Balanced Scorecard (BSC):** Sistem manajemen strategis yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
6. **Bauran Pemasaran (Marketing Mix):** Seperangkat alat pemasaran taktis (4P: *Product, Price, Place, Promotion* dan 7P untuk jasa) yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran.

7. **Benchmarking:** Proses membandingkan praktik bisnis dan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain yang terbaik di kelasnya (*best-in-class*) untuk mengidentifikasi peluang perbaikan.
8. **Big Data:** Kumpulan data yang sangat besar, kompleks, dan berkecepatan tinggi yang sulit diproses menggunakan metode tradisional, yang menjadi basis analitik bisnis modern.
9. **Bisnis:** Organisasi atau aktivitas ekonomi yang menyediakan barang atau jasa dengan tujuan memperoleh laba dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.
10. **Bullwhip Effect:** Fenomena distorsi informasi permintaan yang semakin membesar saat bergerak ke hulu dalam rantai pasok, menyebabkan inefisiensi inventori.
11. **Business Intelligence (BI):** Penggunaan teknologi dan analisis data untuk mengubah data mentah menjadi wawasan bermakna guna mendukung pengambilan keputusan bisnis.
12. **Capital Budgeting (Penganggaran Modal):** Proses perencanaan dan evaluasi pengeluaran untuk aset jangka panjang yang diharapkan memberikan aliran kas di masa depan.
13. **Cloud Computing:** Model penyampaian layanan komputasi (server, penyimpanan, perangkat lunak) melalui internet yang memungkinkan akses data yang fleksibel dan skalabel.
14. **CRM (Customer Relationship Management):** Strategi dan teknologi untuk mengelola semua interaksi perusahaan dengan pelanggan saat ini dan calon pelanggan untuk meningkatkan retensi dan penjualan.
15. **Departemenisasi:** Dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit atau departemen (misalnya: fungsional, produk, geografis).

16. **Desentralisasi:** Pendelegasian wewenang pengambilan keputusan ke tingkat manajemen yang lebih rendah dalam hierarki organisasi untuk meningkatkan responsivitas.
17. **Dilema Etis:** Situasi di mana terdapat konflik antara dua atau lebih prinsip moral, sehingga pilihan yang diambil mungkin melanggar salah satu prinsip tersebut.
18. **Disrupsi Teknologi:** Perubahan fundamental yang disebabkan oleh inovasi teknologi baru yang menggantikan pasar, industri, atau teknologi yang sudah mapan.
19. **Economic Order Quantity (EOQ):** Model matematika manajemen persediaan yang menentukan jumlah pesanan optimal untuk meminimalkan total biaya pemesanan dan biaya penyimpanan.
20. **Ekonomi Campuran:** Sistem ekonomi yang mengkombinasikan elemen pasar bebas (kapitalisme) dengan intervensi pemerintah (sosialisme) untuk mencapai efisiensi dan keadilan.
21. **Ekuitas Merek (Brand Equity):** Nilai tambah yang diberikan nama merek pada produk di luar manfaat fungsionalnya, yang tercermin dalam preferensi dan loyalitas konsumen.
22. **Enterprise Resource Planning (ERP):** Perangkat lunak manajemen proses bisnis yang mengintegrasikan berbagai fungsi operasional perusahaan (keuangan, SDM, operasi) ke dalam satu sistem terpadu.
23. **ESG (Environmental, Social, and Governance):** Kerangka kerja yang digunakan investor dan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja keberlanjutan dan dampak etis dari sebuah bisnis.
24. **Falah:** Konsep dalam ekonomi Islam yang merujuk pada kesuksesan, kebahagiaan, dan kesejahteraan yang holistik di dunia dan akhirat.

25. **Franchise (Waralaba):** Bentuk kerja sama bisnis di mana pemilik merek (*franchisor*) memberikan hak kepada pihak lain (*franchisee*) untuk menggunakan sistem bisnis dan merek dagangnya.
26. **Gharar:** Ketidakpastian, ambiguitas, atau penipuan dalam transaksi (seperti menjual barang yang belum pasti keberadaannya) yang dilarang dalam hukum Islam.
27. **Globalisasi:** Proses integrasi internasional yang timbul dari pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek budaya lainnya.
28. **Greenwashing:** Praktik pemasaran yang menyesatkan di mana perusahaan memberikan kesan palsu bahwa produk atau kebijakannya lebih ramah lingkungan daripada kenyataannya.
29. **Halal dan Thayyib:** Standar konsumsi dan produksi dalam Islam; *Halal* berarti diizinkan secara hukum agama, *Thayyib* berarti baik, berkualitas, dan menyehatkan.
30. **Hubungan Industrial:** Interaksi dinamis antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah dalam pengaturan syarat kerja dan penyelesaian perselisihan hubungan kerja.
31. **Inbound Marketing:** Strategi pemasaran yang berfokus pada menarik pelanggan melalui konten yang relevan dan bernilai, alih-alih mengganggu mereka dengan iklan tradisional.
32. **Inovasi:** Proses penerjemahan ide atau penemuan menjadi barang atau jasa yang menciptakan nilai atau yang pelanggan mau membayar.
33. **Investasi Asing Langsung (FDI):** Investasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan di satu negara untuk membangun atau mengakuisisi bisnis di negara lain dengan tujuan memiliki kontrol manajemen.
34. **Just-In-Time (JIT):** Filosofi manajemen operasi yang bertujuan menghilangkan pemborosan dengan memproduksi barang hanya saat dibutuhkan dalam proses produksi.

35. **Kaizen:** Filosofi manajemen Jepang yang berfokus pada perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) yang melibatkan semua anggota organisasi.
36. **Kecerdasan Budaya (*Cultural Intelligence*):** Kemampuan seseorang untuk berfungsi dan mengelola secara efektif dalam situasi yang beragam secara budaya.
37. **Kepemimpinan Situasional:** Teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut.
38. **Kepemimpinan Transformasional:** Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mencapai hasil luar biasa.
39. **Kewirausahaan:** Proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan, yang berupa ide inovatif, peluang, atau cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu.
40. **Kompetensi Inti (*Core Competency*):** Keahlian atau kapabilitas unik yang dimiliki perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif dan sulit ditiru oleh pesaing.
41. **Learning Organization:** Organisasi yang memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan secara sadar mengubah dirinya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.
42. **Likuiditas:** Kemampuan perusahaan untuk mengubah aset menjadi uang tunai dengan cepat untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendek.
43. **Lingkungan Makro:** Faktor-faktor eksternal luas (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Hukum) yang memengaruhi keputusan dan kinerja organisasi.

44. **Manajemen Rantai Pasok (SCM):** Pengelolaan aliran barang dan jasa yang mencakup semua proses transformasi bahan mentah menjadi produk akhir hingga ke tangan konsumen.
45. **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):** Pendekatan strategis untuk pengelolaan aset manusia dalam organisasi guna memaksimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis.
46. **Matriks BCG:** Alat perencanaan strategis yang mengevaluasi portofolio produk berdasarkan pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif (Stars, Cash Cows, Question Marks, Dogs).
47. **Maysir:** Transaksi yang bersifat spekulatif atau perjudian yang dilarang dalam ekonomi syariah karena tidak menciptakan nilai tambah riil.
48. **Mudharabah:** Akad kerja sama usaha dalam keuangan syariah di mana satu pihak menyediakan modal dan pihak lain menyediakan keahlian, dengan pembagian keuntungan yang disepakati.
49. **Net Present Value (NPV):** Selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan nilai sekarang dari arus kas keluar di masa depan, digunakan untuk menilai kelayakan investasi.
50. **Oligopoli:** Struktur pasar di mana industri didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar yang saling memengaruhi.
51. **Omnichannel:** Model bisnis lintas saluran yang digunakan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, mengintegrasikan belanja daring dan luring.
52. **Otomatisasi:** Penggunaan teknologi untuk melakukan tugas-tugas dengan meminimalkan intervensi manusia.
53. **Pengendalian Manajemen:** Proses memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan dan melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.

54. **PESTEL:** Kerangka kerja analisis lingkungan makro yang terdiri dari faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan (*Environmental*), dan Legal.
55. **Positioning:** Tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati tempat yang berbeda dan bernilai di benak pasar sasaran.
56. **Rencana Bisnis (*Business Plan*):** Dokumen formal yang berisi tujuan berdirinya sebuah bisnis, alasan mengapa tujuan tersebut dapat dicapai, dan rencana strategis untuk mencapainya.
57. **Riba:** Bunga atau tambahan yang disyaratkan dalam transaksi pinjam-meminjam uang yang dilarang dalam hukum Islam karena dianggap eksploitatif.
58. **Segmentasi Pasar:** Proses membagi pasar yang luas menjadi sub-kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang serupa.
59. **Six Sigma:** Metodologi berbasis data untuk menghilangkan cacat dalam proses bisnis dengan target kinerja mendekati kesempurnaan (3,4 cacat per juta peluang).
60. **Solvabilitas:** Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka panjangnya.
61. **Stakeholder (Pemangku Kepentingan):** Individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi.
62. **Struktur Organisasi:** Sistem formal tugas dan hubungan pelaporan yang mengoordinasikan dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja sama mencapai tujuan.
63. **Sukuk:** Surat berharga syariah yang merepresentasikan kepemilikan aset berwujud, nilai manfaat, atau jasa, bukan sekadar surat utang.

64. **SWOT Analysis:** Alat analisis strategis yang mengevaluasi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*).
65. **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR):** Komitmen bisnis untuk bertindak secara etis dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan masyarakat.
66. **Tauhid:** Konsep keesaan Tuhan dalam Islam yang menjadi landasan etika bisnis syariah, menyiratkan bahwa seluruh sumber daya adalah titipan Tuhan.
67. **Total Quality Management (TQM):** Pendekatan manajemen yang berpusat pada kualitas, didasarkan pada partisipasi semua anggota organisasi, dan bertujuan pada kesuksesan jangka panjang.
68. **Transformasi Digital:** Integrasi teknologi digital ke dalam semua area bisnis yang secara fundamental mengubah cara operasi dan penyampaian nilai kepada pelanggan.
69. **WACC (Weighted Average Cost of Capital):** Tingkat pengembalian rata-rata yang diharapkan perusahaan untuk dibayarkan kepada semua pemegang sekuritasnya, digunakan sebagai standar minimal kelayakan investasi.

REFERENSI

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajibola, A. (2025). Tobin-Q Valuation Methodology of the Impact of Corporate Governance Structure on Organizational Performance: Evidence from Nigeria's Banking Sector. *BRICS Journal of Economics*. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.6.e134961>
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2023). *Principles of Marketing* (9th ed.). Pearson Australia.
- Bansal, R., & Agarwal, A. (2023). Cognitive biases in strategic decision making: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(2), 489-519. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00540-y>
- Baral, S., Nayak, S., & Behera, J. (2025). A Vivid Study of Corporate Governance Mechanisms and Their Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management Invention*. <https://doi.org/10.35629/8028-1405140143>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Buckley, P. J. (2022). The theory of international business: The state of the art. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 3-23. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00486-4>

- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (2nd ed., pp. 3-25). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198869911.013.1>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Deep, G. (2023). Strategic decision-making: A crucial skill for business managers. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Fatma, M., & Rahman, Z. (2022). ESG and corporate reputation: The mediating role of customer trust. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 643-657. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05064-5>
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Godin, S. (2020). *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Portfolio.
- Haider, S., & Tehseen, S. (2022). Role of Decision Intelligence in Strategic Business Planning. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (13th ed.). Pearson.

- Holovin, O. (2025). ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF CORPORATE ENTERPRISE MANAGEMENT: ESSENCE, STRUCTURE AND CLASSIFICATION. *Economic scope*.
<https://doi.org/10.30838/ep.200.151-157>
- Jerab, D. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4549766>
- Jeyaprabha, B., Kumar, S., Bolla, R., Bhatt, A., Sera, R., & Arora, K. (2025). Data-Driven Decision Making in Management: Leveraging Big Data Analytics for Strategic Planning. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 1000-1003.
<https://doi.org/10.1109/ce2ct64011.2025.10939548>
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kovalenko, Y. (2023). Digital Transformation and Organizational Agility: A Post-Pandemic Review. *Journal of Business Research*, 145, 234-245.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.01.012>
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (13th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (17th ed.). Pearson.

- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021-2022: Business, Technology, Society* (17th ed.). Pearson.
- Malenko, N. (2023). Information Flows, Organizational Structure, and Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4179752>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2022). Hofstede's 6-D model of national culture and its relevance for international marketing. *International Marketing Review*, 39(4), 670-692. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2021-0301>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Peterson, R. A., & van der Loo, M. P. (2024). The New Consumer: Understanding Gen Z's Digital-First Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 112-128. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1234>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Russo, F., Wheeldon, A., Shrestha, A., & Saratchandra, M. (2023). Responsible Management Education in Business Schools – High on principles but low on action: A systematic literature review. *The International Journal of Management Education*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100843>
- Santolamazza, V. (2025). Review of the conference book Corporate governance: Scholarly research and practice by M. Pazarskis, A.

- Kostyuk, V. Santolamazza, & P. Capuano. *Reporting and Accountability Review*. <https://doi.org/10.22495/rarv2i1p3>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sen, S. (2025). From principles to practice: A systematic review of PRME adoption in business schools. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101206>
- Siddiqui, S. A. (2023). *Maqasid al-Shari'ah* and the modern business enterprise: A framework for Islamic corporate governance. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 230-248. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2022-0130>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074>
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13th ed.). Pearson.
- Verbeke, A., & van Tulder, R. (2021). The future of international business research: A societal grand challenges perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1618-1634. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00446-y>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wang, J. (2025). Strategic Decision-Making and Performance Evaluation in the SIM ERP Simulation Game: Insights into Marketing, Finance, and

Operations Management. *Scientific and Social Research*.
<https://doi.org/10.26689/ssr.v7i2.9839>

Xiao, Z. (2024). Investigation on the strategy of business administration level of enterprises in the new economic environment. *PLOS ONE*, 19.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302931>

Berikut adalah bagian **Lampiran** yang berisi Kunci Jawaban untuk seluruh soal pilihan ganda dari Bab 1 hingga Bab 14. Bagian ini sangat penting dalam sebuah buku ajar untuk memudahkan mahasiswa melakukan evaluasi mandiri atau bagi dosen dalam melakukan penilaian.

Lampiran A: Kunci Jawaban Soal Pilihan Ganda

Berikut adalah rekapitulasi kunci jawaban untuk soal pilihan ganda yang terdapat pada setiap bab. Jawaban yang benar ditandai dengan huruf tebal.

Bab 1: Pengantar Dan Konsep Dasar Manajemen Bisnis

1. **C** (Frederick W. Taylor)
2. **C** (Memotivasi)
3. **C** (Perhatian dari manajemen dan faktor sosial)
4. **C** (Kontingensi)
5. **B** (Falah)
6. **B** (Input, Proses Transformasi, dan Output)
7. **B** (Pemegang amanah / Khalifah)
8. **C** (Riba)
9. **A** (Itqan)
10. **C** (Pendekatan Kuantitatif)

Bab 2: Lingkungan Bisnis Dan Ekonomi

1. **C** (Analisis PESTEL)
2. **B** (Sensitivitas pembeli terhadap harga dan kemudahan membandingkan)
3. **B** (Sosialisme)
4. **B** (Pergeseran kurva penawaran tahu ke kanan)
5. **C** (Oligopoli)

6. **D** (Agility / Kelincahan)
7. **C** (Jumlah laptop yang diminta akan menurun)
8. **D** (Majalah berita mingguan cetak) - *Catatan: Ini bukan ancaman kuat karena industri sejenis, berbeda dengan digital.*
9. **C** (GDPR)
10. **C** (Pengalaman Omni-channel)

Bab 3: Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial (Csr)

1. **B** (Dilema etis)
2. **D** (Milton Friedman)
3. **B** (Ekonomi, Hukum, Etis, Filantropis)
4. **C** (Gharar)
5. **C** (Thayyib)
6. **B** (Greenwashing)
7. **C** (ESG)
8. **C** (Utilitarianisme)
9. **B** (Wajib dan terstruktur)
10. **B** (Stakeholder / Pemangku Kepentingan)

Bab 4: Manajemen Bisnis Global Dan Internasional

1. **B** (Pencarian sumber daya / Resource seeking)
2. **D** (Tarif)
3. **D** (Investasi Asing Langsung / FDI)
4. **C** (Budaya konteks tinggi / High-context)
5. **C** (Penghindaran Ketidakpastian / Uncertainty Avoidance)
6. **C** (Waralaba / Franchising)
7. **C** (IMF)
8. **C** (Akuisisi)

9. **C** (Perspektif referensi diri / Self-reference criterion)
10. **B** (Adaptasi)

Bab 5: Kewirausahaan Dan Kepemilikan Bisnis

1. **C** (Lokus kendali internal / Internal locus of control)
2. **D** (Perusahaan Perseorangan)
3. **C** (Opportunity / Peluang)
4. **C** (Laporan Arus Kas)
5. **C** (Waralaba / Franchise)
6. **C** (Tanggung jawab terbatas / Limited liability)
7. **D** (Joseph Schumpeter)
8. **C** (Strategi exit)
9. **D** (Koperasi)
10. **C** (Ringkasan eksekutif / Executive summary)

Bab 6: Fungsi Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan

1. **B** (Visi)
2. **D** (Operasional)
3. **C** (Eskalasi Komitmen / Sunk Cost Fallacy)
4. **D** (Cash Cow / Sapi Perah)
5. **B** (Manajemen Berdasarkan Sasaran / MBO)
6. **C** (Measurable / Terukur)
7. **C** (Ketidakpastian)
8. **C** (Mengidentifikasi masalah dengan benar)
9. **C** (Dasbor / Dashboard)
10. **B** (Taktis)

Bab 7: Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi

1. **C** (Spesialisasi kerja)
2. **B** (Fungsional)
3. **B** (Kesatuan komando / Unity of command)
4. **C** (Datar / Flat)
5. **B** (Matriks)
6. **C** (Sentralisasi)
7. **C** (Artefak)
8. **A** (Sosialisasi)
9. **B** (Organisasi Virtual)
10. **C** (Perjumpaan / Encounter)

Bab 8: Kepemimpinan Dan Motivasi Dalam Bisnis

1. **C** (Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard)
2. **B** (Faktor Higiene)
3. **D** (Forcing / Competing)
4. **C** (Filtering)
5. **D** (Individualized Consideration)
6. **B** (Komunikasi Upward)
7. **C** (Expectancy)
8. **B** (Konflik Fungsional)
9. **D** (Kepemimpinan Transaksional)
10. **C** (Information Overload)

Bab 9: Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)

1. **C** (Analisis Jabatan)
2. **B** (Spesifikasi Pekerjaan)
3. **C** (On-the-Job Training)

4. **B** (Central Tendency Error)
5. **D** (Tunjangan / Fringe Benefits)
6. **C** (Rekrutmen Eksternal)
7. **B** (Collective Bargaining / Perundingan Bersama)
8. **C** (Umpan Balik 360 Derajat)
9. **B** (Pelatihan)
10. **B** (Person-Organization Fit)

Bab 10: Manajemen Operasi Dan Produksi

1. **D** (Tata letak proses)
2. **B** (Kaizen)
3. **B** (Biaya pemesanan dan biaya penyimpanan)
4. **C** (Bullwhip Effect)
5. **C** (ISO 9000)
6. **B** (Pull system)
7. **C** (Six Sigma)
8. **A** (Make-or-buy decision)
9. **B** (RFID)
10. **D** (Biaya kegagalan eksternal)

Bab 11: Manajemen Pemasaran

1. **C** (Segmentasi)
2. **B** (Physical Evidence)
3. **B** (Pertumbuhan)
4. **C** (Ekuitas Merek)
5. **B** (Market Skimming Pricing)
6. **B** (Sosial)
7. **C** (Owned Media)

8. **C** (SEO - Search Engine Optimization)
9. **B** (Inbound Marketing)
10. **C** (CLV - Customer Lifetime Value)

Bab 12: Manajemen Informasi Dan Teknologi

1. **C** (Transaction Processing System / TPS)
2. **C** (Infrastructure as a Service / IaaS)
3. **C** (ERP)
4. **D** (Analitik Preskriptif)
5. **B** (Ransomware)
6. **B** (Confidentiality, Integrity, Availability)
7. **C** (Phishing)
8. **C** (ETL)
9. **C** (GDPR)
10. **C** (Data Tidak Terstruktur)

Bab 13: Manajemen Keuangan Bisnis

1. **C** (Neraca / Balance Sheet)
2. **C** (Current Ratio)
3. **B** (WACC)
4. **C** (Riba)
5. **C** (Net Present Value / NPV)
6. **C** (Mudharabah)
7. **C** (Sukuk)
8. **B** (Return on Assets / ROA)
9. **B** (Gharar)
10. **C** (Dividen)

Bab 14: Pengendalian Dan Pengawasan Bisnis

1. **C** (Menetapkan standar kinerja)
2. **C** (Feedback control)
3. **D** (Balanced Scorecard)
4. **B** (Benchmarking)
5. **C** (Unfreezing)
6. **C** (Tidak melakukan apa-apa / Do nothing)
7. **D** (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)
8. **B** (Audit Internal)
9. **B** (Varians)
10. **B** (Learning Organization)

TENTANG PENULIS



M. Munir Achyar, S.E., M.Si. M. Munir Achyar, S.E., M.Si., dosen aktif di perguruan tinggi serta penulis jurnal. Sepuluh tahun berkarier di Bank Central Asia Purwokerto sejak 1988, di bidang manajemen sumber daya manusia. Pada tahun 1993 mendirikan perusahaan percetakan dan digital printing PT. Wahana Satria Purwokerto hingga sekarang.

Pendidikan: Sarjana dan Pascasarjana Ekonomi di Magister Manajemen Universitas Jenderal Soedirman tahun 2010. Magister Program Ilmu Manajemen, konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Penulis juga aktif sebagai peneliti di dinas-dinas pemerintah daerah. Selain penelitian dan pengabdian, juga menulis jurnal level nasional. Narasumber aktif mendampingi UKM dan kelompok ekonomi masyarakat agar naik kelas.



Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M. Atas penelitiannya, mendapatkan penghargaan Best Paper oleh Kemenristekdikti tahun 2016 dan 2020 penghargaan best presenter di International Conference Sustainable Competitive Advantages (ICSCA 20) di Universitas Jenderal Soedirman., karir di Quality Control di PT Indesso Aroma Purwokerto, Deputy Manager Produksi.

Pendidikan: Sarjana Kimia UGM 1998. Pasca Sarjana di Magister Manajemen Universitas Jenderal Soedirman 2011. Doktoral program Ilmu Manajemen 2015 konsentrasi manajemen operasional, fokus kajian di manajemen rantai pasokan. Penulis juga aktif sebagai peneliti di Diktisaintek maupun peneliti di dinas-dinas Pemerintah Daerah, seperti Bapelitbangda dan Dinas Penanaman Modal. Selain penelitian dan pengabdian, penulis juga penulis jurnal level nasional maupun internasional. Nara sumber aktif mendampingi UKM dan kelompok ekonomi masyarakat agar naik kelas melalui pendanaan Diktisaintek.

Buku Manajemen Bisnis ini menyajikan pemahaman komprehensif mengenai konsep dasar hingga praktik manajemen dalam konteks bisnis modern. Pembahasan dimulai dari pengenalan sistem bisnis, lingkungan ekonomi, hingga fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Setiap materi disusun secara sistematis agar mudah dipahami dan aplikatif bagi mahasiswa maupun praktisi.

Selain itu, buku ini juga mengintegrasikan perspektif etika dan manajemen Islami dalam pengelolaan bisnis. Dengan pendekatan teoritis dan praktis, pembaca dibekali kemampuan analisis serta wawasan strategis untuk menghadapi dinamika dan tantangan dunia bisnis yang terus berkembang di era digital.

M. Munir Achyar, S.E., M.Si. menempuh S1 dan S2 Ekonomi di Unsoed. Membangun karier dua dekade di BCA Purwokerto divisi SDM (1988–2008), sekaligus merintis usaha digital printing sejak 1990. Sejak 2013 mengabdikan sebagai dosen Manajemen di Fakultas Ekonomi. Perpaduan pengalaman perbankan, kewirausahaan, dan akademik menjadikan perspektifnya kaya nilai praktis.

Prof. Dr. Sutarmin, S.Si., M.M. adalah akademisi dan peneliti di bidang manajemen rantai pasokan, meraih gelar dari UGM (Kimia, 1998), Unsoed (MM, 2011), dan Doktor Manajemen Operasional (2015). Berpengalaman di industri sebagai Deputy Manager Produksi PT Indesso Aroma, peraih Best Paper Kemenristekdikti (2016) dan Best Presenter ICSCA Unsoed (2020). Aktif meneliti, menulis jurnal nasional-internasional, serta mendampingi UKM melalui program Diktisaintek.

PT INDONESIA DELAPAN KREASI NUSA

Penerbit Anggota IKAPI Nomor 660/DKI/2025

Jl. Kamal Raya No.13, Cengkareng Timur, Cengkareng
Jakarta Barat, DKI Jakarta. 11730

web: www.indonesia8.com

