

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/347135680>

Manajemen Strategis dalam Bisnis

Chapter · October 2020

CITATIONS

0

READS

6,524

1 author:



Nopriadi Saputra

Binus University

116 PUBLICATIONS 77 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Digital Transformation in State-Owned Companies [View project](#)



Agility Culture and Engagement on Indonesia Oil Palm Industry [View project](#)

MANAJEMEN BISNIS KONTEMPORER

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Bisnis, yang secara etimologi bermakna entitas atau upaya dan kegiatan terorganisir untuk memproduksi dan menjual barang dan jasa untuk tujuan keuntungan atau sosial, merupakan bagian fundamental dalam penyelenggaraan perekonomian baik itu dalam skala nasional, regional maupun global. Manajemen entitas dan usaha bisnis komersial, industri, atau profesional yang didasarkan atas pemahaman kontemporer yang tepat akan sistim, struktur, dan aspek-aspek yang mempengaruhi aktivitas bisnis sangat penting untuk menentukan arah organisasi bisnis dan keberhasilan pencapaian target operasi di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip dasar dan aplikasi manajemen bisnis kontemporer. Di dalamnya dibahas konsep dasar dan fungsi manajemen bisnis, bentuk badan usaha dan aspek hukum bisnis, dan manajemen organisasi dan administrasi bisnis. Manajemen keuangan, konsep dasar pembiayaan, manajemen strategis dan sistem produksi barang dan jasa dalam bisnis diuraikan. Selanjutnya dibahas manajemen bisnis usaha kecil, aspek pemasaran, analisis psikologi pasar dan perilaku konsumen, manajemen persediaan, akuntansi manajemen, manajemen bisnis ritel di era digital, dan analisis ekonomi makro dalam bisnis. Manajemen sumber daya manusia, audit kinerja dan operasional, manajemen logistik dan rantai pasok dipaparkan bersama dengan etika dan tanggung jawab bisnis, aspek perpajakan, perdagangan internasional dan ekonomi global, dan potensi dan peran teknologi dalam bisnis. Penjelasan mengenai komponen dan peran lingkungan bisnis, analisis potensi pengembangan kewirausahaan, dan pengelolaan sistem informasi dalam bisnis diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai peranan lingkungan terhadap bisnis, hukum bisnis internasional, dan analisis harga dan bauran pemasaran.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas, dan dalam atas prinsip dasar dan aplikasi manajemen bisnis kontemporer.

GCAINDO

MANAJEMEN BISNIS KONTEMPORER : PRINSIP DASAR DAN APLIKASI

MANAJEMEN BISNIS KONTEMPORER

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Achmad Bahauddin | Aminuddin Hamdat |
Aria Mulyapradana | Arief Prabowo |
Bayu Tri Cahya | Chichi Andriani |
Daisy Iriany Erny Sundah | Deni Apriansyah |
Dewa Gede Satriawan | Dudi Hendra Fachrudin |
Endah Robiatul Adawiyah | Enggal Sriwardiningsih |
Husnurrosyidah | Karebet Gunawan |
Khristian Edi Nugroho Soebandrija |
Meyzi Heriyanto | Muhammad Jamil |
Nancy Henrietta Jessamine Mandey |
Ni Desak Made Santi Diwyarthi |
Nopriadi Saputra | Novalien C. Lewaherilla |
Tri Sulismuji Wiyono | Tutik |
Vidyarini Dwita | Yudiansyah | Yuli Agustina |



GCAINDO
inspiring and empowering

Scan this code
and you'll find us



ISBN: 978-623-6747-39-1



9 786236 747391



GCAINDO
inspiring and empowering

MANAJEMEN **BISNIS** KONTEMPORER

Prinsip Dasar dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Achmad Bahauddin | Aminuddin Hamdat |
Aria Mulyapradana | Arief Prabowo |
Bayu Tri Cahya | Chichi Andriani |
Daisy Iriany Erny Sundah | Deni Apriansyah |
Dewa Gede Satriawan | Dudi Hendra Fachrudin |
Endah Robiatul Adawiyah | Enggal Sriwardiningsih |
Husnurrosyidah | Karebet Gunawan |
Khristian Edi Nugroho Soebandrija |
Meyzi Heriyanto | Muhammad Jamil |
Nancy Henrietta Jessamine Mandey |
Ni Desak Made Santi Diwyarthi |
Nopriadi Saputra | Novalien C. Lewaherilla |
Tri Sulismuji Wiyono | Tutik |
Vidyarini Dwita | Yudiansyah | Yuli Agustina |



Manajemen Bisnis Kontemporer : Prinsip Dasar dan Aplikasi

Penulis: Achmad Bahauddin, Aminuddin Hamdat,
Aria Mulyapradana, Arief Prabowo, Bayu Tri Cahya,
Chichi Andriani, Daisy Iriany Erny Sundah, Deni Apriansyah,
Dewa Gede Satriawan, Dudi Hendra Fachrudin,
Endah Robiatul Adawiyah, Enggal Sriwardiningsih,
Husnurrosyidah, Karebet Gunawan,
Khristian Edi Nugroho Soebandrija, Meyzi Heriyanto,
Muhammad Jamil, Nancy Henrietta Jessamine Mandey,
Ni Desak Made Santi Diwyarthi, Nopriadi Saputra,
Novalien C. Lewaherilla, Tri Sulismuji Wiyono, Tutik,
Vidyarini Dwita, Yudiansyah, Yuli Agustina

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Diandra Kreatif/Mirra Buana Media

(*Imprint* Grup Penerbitan CV. Diandra Primamitra Media)

Anggota IKAPI No. 062/DIY/08)

Jl. Melati No. 171, Sambilegi Baru Kidul

Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta

Telepon: (0274) 2801996 , Fax: (0274) 485222

Email: diandracreative@gmail.com

Website: www.diandracreative.com

Cetakan Pertama: 2020

Yogyakarta, Diandra Kreatif 2020

xxiv+400 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-6747-39-1

Hak cipta © 2020 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul depan dan belakang: Marcin Skali (Unsplash).

Disclaimer: Sebagai Editor, GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap Penulis Bab. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

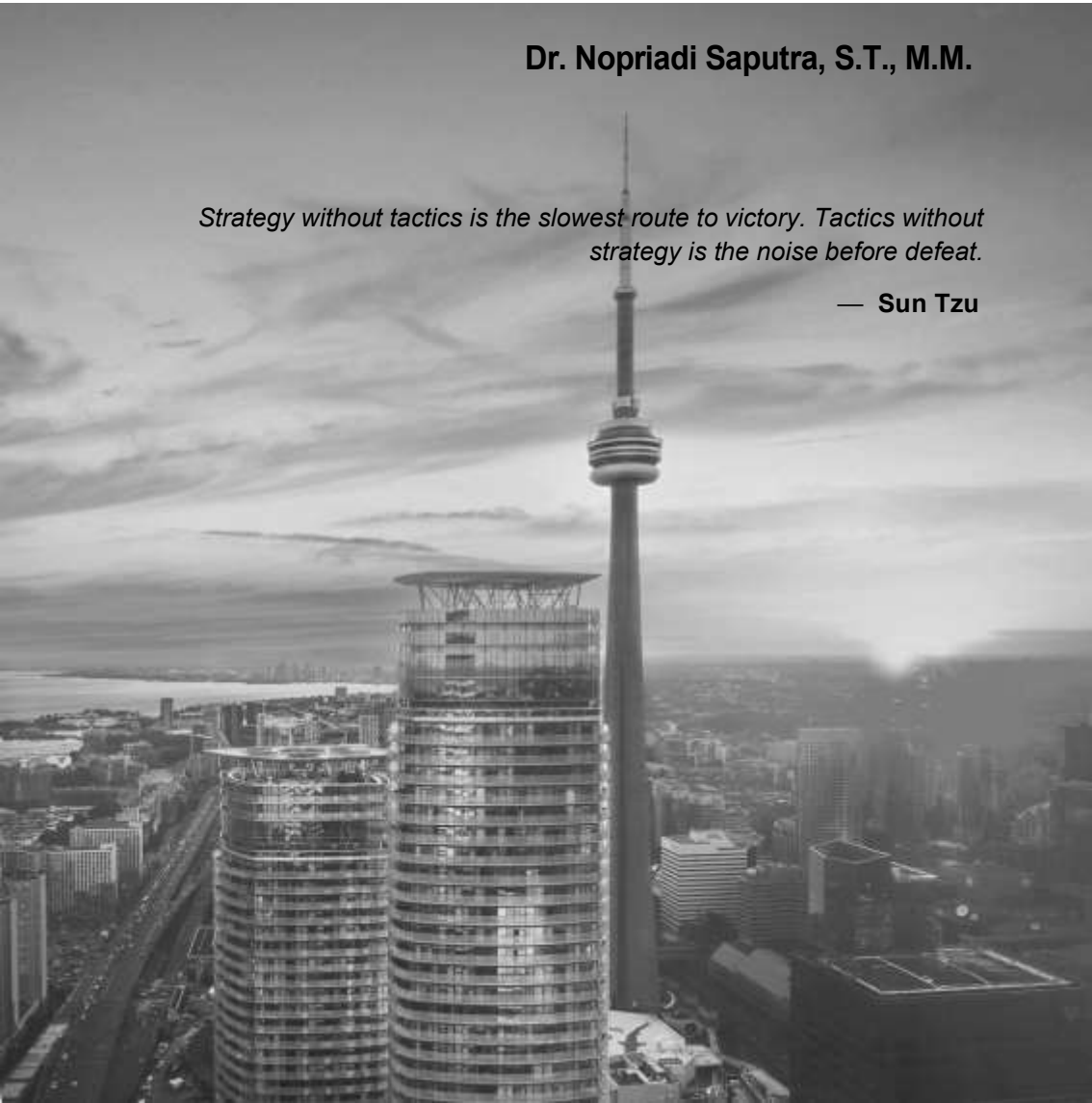
6

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM BISNIS

Dr. Nopriadi Saputra, S.T., M.M.

Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat.

— Sun Tzu



6.1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIS SEBAGAI SEBUAH ILMU

Sebelum membahas lebih jauh mengenai apa itu strategi dan manajemen strategis, perkenankanlah saya membahas mengenai sejarah perkembangan manajemen strategis sebagai suatu *body of knowledges*. Tahun 1960-an adalah titik awal dari perkembangan teori manajemen strategis yang ditandai dengan terbitnya tiga buku, yaitu: “Strategy and Structure” (Chandler, 1962), “Corporate Strategy” (Ansoff, 1965) dan “Business Policy” (Learned dkk., 1965). Chandler meskipun tidak pernah membaca karya Penrose (1959) sebelum dia menulis bukunya menyatakan bahwa proposisi yang dikemukakan Edith Penrose telah melengkapi konsep yang dikemukakannya mengenai pertumbuhan perusahaan terutama sekali pada Bab 5 mengenai “Inherited Resources and the Directions of Expansion” dan pada Bab 7 mengenai “The Economics of Diversification” (Hoskisson dkk., 1999: 448).

Pada periode selanjutnya tahun 1970-an dan 1980-an, perkembangan manajemen strategis mendapatkan pengaruh kuat dari ekonomi makro (Hoskisson dkk., 1999). Periode ini dikenal dengan Industrial Organization Economics. Di mana konsep dan teori yang berkembang pada manajemen strategis menggunakan paradigma “Structure-Conduct-Performance” (SCP). Paradigma SCP tersebut menjelaskan bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh struktur industri di mana perusahaan tersebut berada. Kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi harga dalam struktur industrial tertentu merupakan sumber keunggulan. Pendekatan ini juga dikenal dengan istilah Market Based View yang dipelopori oleh Competitive Strategy (Porter, 1980) melalui konsep Five Forces.

Lebih lanjut, Hoskisson dkk. (1999) memaparkan bahwa manajemen strategis pada masa awal perkembangannya, yaitu pada periode 1960-an lebih berorientasi pada aspek internal organisasi. Kemudian pada tahun 1970-an dan 1980-an, Industrial Organization Economics atau Market Based View mengarahkan manajemen strategis untuk lebih berorientasi pada aspek eksternal, pada peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan bisnis. Sementara itu pada tahun 1990-an

manajemen strategis lebih dipengaruhi oleh pendekatan Resource Based View (RBV) yang mengarahkan konsep-konsep manajemen strategis untuk kembali berorientasi pada aspek internal perusahaan yang berupa sumber daya, kapabilitas, kompetensi dan strategi untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Sustained Competitive Advantage, SCA).

Barney dan Clark (2007:5) menjelaskan bahwa RBV sebagai sebuah teori itu berasal dari empat sumber utama, yaitu: *distinctive competencies*, analisis Ricardo mengenai *land rents*, studi mengenai implikasi *anti-trust* pada ekonomi, dan Theory of *Growth* of The Firm (Penrose, 1959). Walaupun Wernerfelt (1984) yang memperkenalkan istilah RBV pertama kali dengan menawarkan cara pandang baru dalam mempersepsi perusahaan. Perusahaan dipersepsi dari sudut pandang sumber daya, bukan dari sudut pandang produk yang dihasilkan. Namun Barney (1991) yang mampu memberikan argumen lebih mendasar bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan itu akan berkelanjutan bila bertumpu pada *distinctive resources* dan *capabilities* yang dimilikinya bukan karena peluang atau ancaman yang terjadi pada lingkungan bisnis.

Dan untuk dapat mempertahankan SCA maka perusahaan mengembangkan strategi yang dapat meminimasi kesenjangan sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan dengan sumber daya dan kapabilitas yang ada saat ini (Grant, 1991). Amit dan Schoemaker (1993) mendefinisikan sumber daya adalah persediaan akan faktor-faktor pencipta nilai yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya kemudian dikonversi menjadi produk atau jasa dengan menggunakan aset atau kapabilitas organisasional. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam mendayagunakan atau mengkombinasikan sumber daya melalui proses organisasional untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Sumber daya juga dinilai strategis bila mampu menghasilkan economic rent yang lebih tinggi daripada para pesaingnya (Amit dan Schoemaker, 1993).

Grant (1991) mengelompokkan sumber daya dalam enam kategori, yaitu: sumber daya finansial, fisik, manusia, teknologi, reputasi dan organisasional. Sementara Hall (1993) berargumen bahwa sumber daya

tak berwujud (*intangible resources*) merupakan komponen utama untuk membangun dan mempertahankan SCA. Dan ada sembilan sumber daya tak-berwujud yang bersifat strategis (Hall, 1993), yaitu: (1) kekayaan intelektual, (2) rahasia dagang, (3) kontrak dan lisensi, (4) *data-bases*, (5) informasi pada ranah publik, (6) jejaring personal dan organisasional, (7) pengetahuan mengenai para pegawai, penasehat profesional, pemasok dan distributor (8) reputasi atas produk atau perusahaan, dan (9) budaya perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat kita sarikan bahwa perkembangan manajemen strategis sebagai sebuah *body of knowledge* secara general berorientasi pada dua hal utama, yaitu pada faktor-faktor eksternal organisasi (*externality, market-based view, structure-conduct-performance*) dan faktor-faktor internal organisasi (*internality, resource based view, sustainable competitive advantage*). Pada masa-masa awal perkembangannya (1960-an sampai 1970an), manajemen strategi berorientasi pada *internality*. Kemudian perkembangan selanjutnya (tahun 1980-an sampai 1990-an), orientasi dari manajemen strategis lebih kepada aspek *externality*. Perkembangan lebih lanjut (2000-an sampai 2010-an) orientasi manajemen strategis kembali berorientasi aspek *internality*, yaitu aspek-aspek internal yang berada dalam kendali organisasi. Manajemen strategis lebih berorientasi pada sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan.

6.2 STRATEGI BISNIS DAN PRINSIP-PRINSIP DALAM MENGELOLANYA

Istilah strategi dan manajemen strategis sering kali digunakan secara tumpang tindih di dalam buku-buku dan pengajaran. Namun pada kenyataannya, kedua hal tersebut memiliki perbedaan arti dan konteks. Strategi merupakan arah yang dipilih organisasi perusahaan secara sadar dan rasional. Strategi merupakan sentral dari manajemen strategis yang berupa perencanaan strategi, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Witcher (2019) menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu pendekatan untuk mengarahkan operasi-operasi perusahaan kepada arah dan tujuan yang berkelanjutan dari masa-ke

masa. Manajemen strategis menjadi acuan kerangka berpikir bagi seluruh pengambilan keputusan perusahaan berdasarkan kejelasan prioritas dan tujuan yang diinginkan.

Sementara itu, Kalipçi dan Yay (2018) menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses yang terus menerus di mana melibatkan evaluasi dari manajemen puncak perusahaan terhadap dinamika lingkungan di mana perusahaan atau organisasi tersebut beroperasi. Sedangkan Cosenz dan Noto (2016) memberikan definisi yang lebih lengkap bahwa manajemen strategis merupakan suatu bidang studi yang melakukan investigasi terhadap dinamika suatu perusahaan yang terkait dengan lingkungannya untuk mengambil suatu tindakan yang penting dalam mencapai tujuan dan atau meningkatkan performansi melalui pendayagunaan secara rasional atas sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan beragam definisi mengenai manajemen strategis, yang dikemukakan oleh para ilmuwan, maka dapat disarikan bahwa manajemen strategis berperan penting bagi organisasi perusahaan karena:

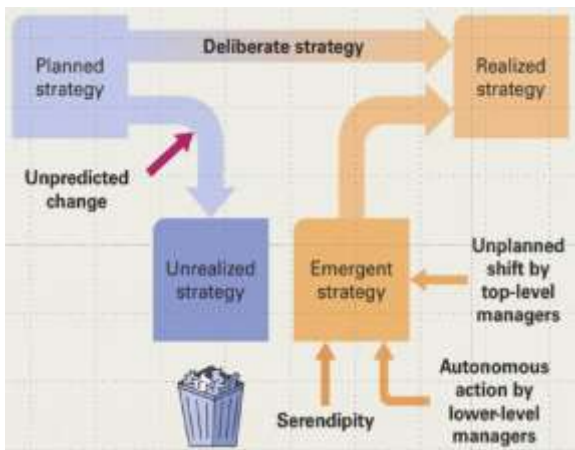
1. menyediakan arah bagi organisasi perusahaan secara keseluruhan,
2. mengembangkan kebijakan dan rencana jangka panjang, dan
3. identifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Karena itu, konsep mengenai manajemen strategis bukanlah merupakan sesuatu yang statis, namun merupakan suatu model dinamis yang memiliki *feedback loop* untuk memonitor eksekusi dari strategi dan memberikan informasi mengenai upaya lanjutan pada periode berikutnya. Manajemen strategi sangat membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang efektif dan sekaligus tetap siaga terhadap ancaman dan peluang di dalam ketidakpastian lingkungan (Abosedo dkk., 2016)

Mintzberg dan McHugh (1985) menjelaskan bahwa strategi itu dalam proses manajemen strategis dapat dibedakan menjadi lima jenis. Gambar 6.1 menjelaskan kelima strategi tersebut sebagai berikut:

- (1) Strategi yang direncanakan atau *planned strategy*; yaitu merupakan sejumlah strategi yang sudah dipikirkan terlebih dahulu dalam perencanaan sebelum diimplementasikan.

- (2) Strategi disengaja atau *deliberate strategy*; yaitu merupakan strategi yang sengaja dipilih dari strategi yang direncanakan untuk diimplementasikan.
- (3) Strategi yang tidak realisasikan atau *unrealized strategy*; yaitu karena terjadi perubahan-perubahan yang tidak terprediksi sebelumnya pada saat perencanaan menyebabkan banyak rencana yang tidak terealisasi.
- (4) Strategi muncul tengah jalan atau *emergent strategy*; yaitu karena faktor kebetulan (ketidaksengajaan), tindakan spontan dari manajemen lapis bawah, atau juga perubahan yang tak terencana dari pimpinan puncak menyebabkan munculnya strategi-strategi baru yang tidak terpikirkan sebelumnya pada masa perencanaan.
- (5) Strategi yang terealisasi atau *realized strategy*; yaitu merupakan strategi yang dilaksanakan baik karena sudah terencanakan sebelumnya maupun yang muncul di tengah jalan.



Gambar 6.1 Ragam strategi dalam manajemen strategis (Hill dkk., 2017)

Hill dkk. (2017) dalam buku mereka yang berjudul: “Strategic Management: An Integrated Approach”, menjelaskan bahwa manajemen strategis secara garis besarnya tersusun atas dua bagian utama, yaitu: formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi meliputi:

1. Penetapan visi, misi, dan nilai-nilai; yaitu kondisi ideal seperti apa yang diinginkan perusahaan pada masa depan, peranan strategis apa yang ingin dijalankan, dan seperangkat nilai-nilai apa saja yang dijadikan acuan dalam menentukan prioritas dan membuat keputusan untuk menjalankan operasi perusahaan.
2. Analisis eksternal; yaitu melakukan evaluasi secara sistematis terhadap lingkungan bisnis, baik itu lingkungan makro maupun mikro. Kejadian-kejadian atau tren-tren tertentu apa saja dalam jangka pendek, menengah dan panjang yang berpotensi memberikan peluang-peluang yang memudahkan perusahaan mencapai tujuan atautkah menimbulkan ancaman-ancam yang menyulitkan perusahaan untuk mencapai tujuan.
3. Analisis internal; yaitu melakukan diagnosis secara sistematis terhadap kondisi internal apa saja yang dapat menjadi kekuatan ataupun kelemahan yang dialami perusahaan saat ini dan beberapa waktu ke depan bila dibandingkan dengan kompetisi maupun kompetitor potensial.
4. Analisis SWOT; yaitu merupakan analisis yang memadupadankan hasil analisis eksternal dan analisis internal untuk mendiagnosa kondisi perusahaan saat ini dan ke depan. Berdasarkan analisis internal-eksternal tersebut, perusahaan mengembangkan strategi.
5. Penetapan strategi; yaitu dengan menggunakan perseptif *internality* dan *externality* dikembangkan beragam alternatif strategi dan diputuskan strategi mana saja yang diprioritaskan baik pada level global (untuk perusahaan multinasional), level korporasi, level bisnis, maupun level fungsional.

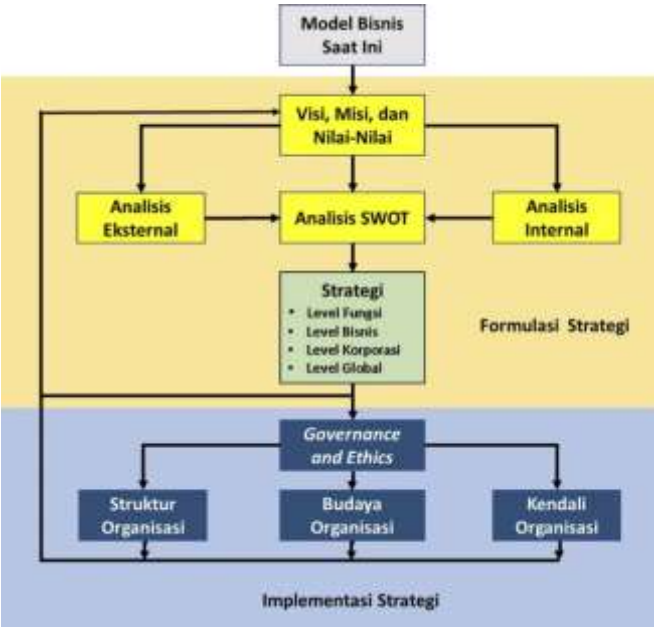
Sementara itu proses yang kedua berupa implementasi strategi (Hill dkk., 2017) yang meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. *Governance and ethics*; yaitu bagaimana mekanisme tata kelola perusahaan yang penuh etika dijalankan sehingga operasionalisasi perusahaan secara strategis oleh manajemen puncak memenuhi kaidah TARIF (Transfarence, Accountability, Responsible, Integrity, dan Fairness).
2. Pengembangan struktur organisasi; yaitu bagaimana tugas, kewenangan, koordinasi dan distribusi sumber daya dilakukan secara efisien dan efektif untuk mendukung implementasi strategi.
3. Pengembangan budaya organisasi; yaitu bagaimana orang-orang di dalam organisasi diselaraskan cara memandang, merasa, memutuskan dan bertindak dengan menggunakan nilai-nilai tertentu yang diyakini efektif untuk mendukung terwujudnya visi dan terlaksanakannya misi perusahaan.
4. Pengembangan kendali organisasi; yaitu bagaimana meminimalisi gap antara rencana dan implementasi serta menjadikan pengalaman implementasi sebagai wahana belajar bagi seluruh orang dalam organisasi.
5. *Feedback loop*; yaitu suatu mekanisme yang memberikan informasi atau umpan balik terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi apakah masih relevan ataukah membutuhkan penyempurnaan atau pengembangan yang lebih baik.

6.3 MANAJEMEN STRATEGIS YANG TERKAIT DENGAN PENETAPAN TUJUAN STRATEGIS

Bagian yang paling mendasar dari manajemen strategis adalah penetapan tujuan organisasi atau arah perusahaan. Karenanya, ada penting bagi kita untuk memahami terlebih dahulu apa yang sebenarnya menjadi tujuan perusahaan. Tujuan utama dari didirikannya suatu perusahaan adalah untuk menciptakan, meningkatkan, dan memelihara kesejahteraan dari pemilik. Mengapa demikian? Karena pemilik adalah pihak yang paling

banyak “berkorban” dalam mendirikan dan mengembangkan perusahaan. Pemilik mengorbankan uang, waktu, tenaga, pikiran, nama baik dan lainnya untuk mendirikan dan mengembangkan perusahaan.



Gambar 6.2 Proses manajemen strategis

Selain itu, pendapatan atau manfaat yang diperoleh pemilik atas keberadaan perusahaan bersifat *residual income*. Artinya, ketika perusahaan memperoleh pendapatan maka pendapatan tersebut terlebih dahulu dipergunakan untuk membayar sewa atau rent bagi semua pemangku kepentingan yang terkait. Membayar tagihan dari pemasok, gaji dari pegawai, pajak dari pemerintah, bunga dari bank, dan sewa lainnya dari pihak yang terkait dengan keberadaan perusahaan. Bila pendapatan yang diperoleh perusahaan tersebut masih ada sisa atau residual, barulah pemilik memperoleh pendapatan. Sisa tersebut tidak semuanya diperuntukkan bagi pemilik. Sebagian sisa pendapatan tersebut diikutsertakan lagi ke dalam bisnis perusahaan. Karena kedua hal

tersebutlah mengapa, tujuan utama suatu perusahaan itu didirikan adalah untuk menciptakan, meningkatkan, dan memelihara kesejahteraan pemilik.

Secara lebih rinci, tujuan perusahaan dapat diuraikan dalam enam fase atau tahapan bila diselaraskan dengan siklus hidup dari perusahaan tersebut.

- **Tahapan pertama** adalah selamat atau *survival*. Ini merupakan tahap awal dari keberadaan perusahaan. Perusahaan belum mampu menghasilkan pendapatan yang melampaui pengeluaran. Pengeluaran masih lebih besar daripada pendapatan. Kondisi keuangan perusahaan berada keadaan merugi dari waktu ke waktu. Sumber daya manajerial berupaya untuk membuat bagaimana keuangan perusahaan menjadi impas. Bagaimana pendapatan yang diperoleh dapat membayar semua pengeluaran yang ditimbulkan? Pada tahapan ini, sumber daya manajerial berupaya agar bagaimana perusahaan dapat selamat atau *survival*.
- **Tahap kedua** adalah untung atau profit. Setelah melewati tahap *survival*, perusahaan terus bertumbuh dengan menghasilkan pendapatan yang lebih besar dari pengeluaran. Tetapi perusahaan kadang kala juga mengalami kerugian. Pada tahap ini, sumber daya manajerial berupaya agar perusahaan lebih sering mengalami keuntungan daripada mengalami kerugian yang lebih besar.
- **Tahap ketiga** adalah kembang atau *growth*. Setelah konsisten menghasilkan keuntungan, sumber daya manajerial selanjutnya terus berupaya agar keuntungan yang diperoleh perusahaan mengalami pertumbuhan positif. Keuntungan yang diperoleh dari waktu ke waktu terus mengalami *growth*. Pertumbuhan yang lebih tinggi daripada modal yang ada pada perusahaan tersebut ditempatkan pada instrumen investasi pasif lainnya.

- **Tahap keempat** adalah siap saing atau *competitive*. Pada tahap ini sumber daya manajerial berupaya agar perusahaan terus berkembang menjadi perusahaan yang diperhitungkan dalam industrinya. Masuk dalam daftar sepuluh besar bahkan tiga besar perusahaan yang paling berpengaruh dalam industrinya.
- **Tahap kelima** adalah terbaik atau *excellent*. Setelah masuk dalam kelompok sepuluh atau lima atau tiga besar; sumber daya manajerial terus mengembangkan perusahaan menjadi perusahaan terbaik di industrinya. Terbaik dalam berbagai hal baik dalam hal finansial maupun non finansial. Perusahaan menjadi sangat dominan perannya dalam industri. Bahkan, pertumbuhan industri sangat tergantung pada pertumbuhan perusahaan.
- **Tahap keenam** adalah langgeng atau *sustainable*. Setelah menjadi perusahaan yang terbaik dalam industrinya, sumber daya manajerial terus berupaya untuk menjadikan perusahaan terus maju dan terus berkembang secara berkelanjutan. Tidak hanya terbaik dalam satu dua tahun atau satu generasi saja. Tetapi senantiasa menjadi perusahaan terbaik dari generasi ke generasi.

Secara sederhana keenam tahap perkembangan perusahaan tersebut dapat disingkat menjadi **S-U-K-S-E-S**, yaitu **Survival - Untung - Kembang - Siap Saing - Excellent - Sustainable**. Atau jika ingin disederhanakan, keenam tahapan tersebut dapat disingkat menjadi tiga saja yaitu untung (*profitable*), berkembang (*growth*), dan berkelanjutan (*sustainable*).

Dalam manajemen strategis, tujuan perusahaan atau arah organisasi tersebut tercakupi dalam proses pertama dari formulasi strategi, yaitu penetapan visi, misi, dan nilai-nilai. Witcher (2019) dalam bukunya yang berjudul: "Absolute Essentials of Strategic Management", menjelaskan bahwa visi merupakan serangkaian pernyataan yang menjelaskan mengenai kondisi atau keadaan ideal yang diinginkan terjadi pada organisasi di masa depan dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan misi juga merupakan serangkaian pernyataan yang dibuat oleh organisasi untuk menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci (*core activities*) yang disepakati oleh perusahaan untuk mencapai visi yang diinginkan,

tercakup pula komitmen perusahaan atau organisasi untuk memenuhi ekspekasi dari beragam pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sedangkan nilai-nilai atau values merupakan norma-norma kolektif yang disepakati untuk mewarnai seluruh aktivitas perusahaan dalam menjalankan misinya untuk meraih visinya. Visi, misi, dan nilai-nilai merupakan pernyataan penting yang mencerminkan aspirasi dan kepentingan para pemilik—bisa berupa individu, kelompok, ataupun lembaga—untuk menjadi panduan bagi para pengelola perusahaan untuk menggunakan otoritas, memanfaatkan sumber daya dan menjalankan operasi perusahaan.

Pada kesempatan ini kita coba lihat contoh visi, misi, dan nilai-nilai dari Bank Central Asia (BCA). Visi dari BCA adalah: “Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia”. Visi ini merupakan aspirasi dari pemilik BCA agar di masa depan, BCA dapat berada dalam kondisi yang dinyatakan dalam visi tersebut dan ini merupakan tujuan organisasi yang harus diperjuangkan untuk dicapai oleh para pengelola BCA. Sedangkan misi dari BCA terdiri tiga hal utama yang. **Pertama**, “membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perorangan”. **Kedua**, “memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah”. **Ketiga**, “meningkatkan nilai finansial dan nilai *stakeholders* BCA”. Dari pernyataan misi, kita memahami bahwa aktivitas inti dari BCA adalah meningkatkan manfaat bagi pemangku kepentingan dengan memahami beragam kebutuhan finansial dari para nasabah lewat membangun keunggulan organisasi. Dari pernyataan misi ini kita dapat mengetahui dua hal utama, yaitu *core activities* dan *stakeholders* yang dilayani.

Sedangkan untuk nilai-nilai, BCA memiliki empat nilai-nilai perusahaan. **Pertama**, **Customer Focus**, yaitu memahami, menggali, dan memenuhi kebutuhan nasabah dengan *best possible way*. **Kedua**, **Integrity**, yaitu berupa kejujuran, ketulusan dan mengarahkan nasabah untuk percaya melalui tindakan yang terpancarkan *unquestionable integrity* dan etika bisnis. **Ketiga**, **Team Work**, yaitu *bekerja sama* meraih sinergi dengan komitmen dan ikatan istimewa untuk mencapai tujuan. Dan

keempat, *Continuous Pursuit of Excellence*, yaitu secara konsisten berusaha untuk menawarkan yang terbaik melalui metode terbaik dan mutu tertinggi. Keempat nilai-nilai ini haruslah menjiwa atau mewarnai setiap tindakan, taktik, dan strategi dari BCA untuk menjalankan misinya dan mencapai visinya.

6.4 MERUMUSKAN STRATEGI BISNIS PADA BERBAGAI CAKUPAN ORGANISASI

Berdasarkan evaluasi terhadap lingkungan bisnis atau analisis eksternal dan juga diagnosis terhadap kondisi internal perusahaan baik kekuatan maupun kelemahan perusahaan atau internal analisis, pimpinan puncak membentangkan semua kemungkinan strategi yang ada tersedia, dan kemudian membuat keputusan strategi mana saja yang akan dipilih untuk dijalankan oleh perusahaan di masa mendatang. Berdasarkan cakupan organisasi, strategi dapat berupa strategi fungsional, strategi bisnis, strategi korporasi, dan strategi global.

6.4.1 *Strategi fungsional*

Strategi fungsional merupakan strategi yang dipilih dan dijalankan pada level atau cakupan fungsi di dalam organisasi perusahaan. Bisa berupa strategi pemasaran atau strategi keuangan atau strategi sumber daya manusia atau strategi lain yang terkait dengan fungsi organisasi. Strategi fungsional dapat diarahkan untuk meraih probabilitas yang superior dengan cara memastikan agar terjadinya penciptaan nilai (*value creation*) melalui biaya yang rendah dan layanan atau produk yang unik (*differentiation*). Strategi fungsional ini akan membangun sumber daya dan kapabilitas organisasional yang memunculkan *distinctive competencies*. Kompetensi yang sulit untuk ditiru. Strategi fungsional dapat berupa atau berorientasi pada empat pilihan, yaitu:

- a. *Efficiency*; yaitu pendayagunaan sumber daya seekonomis mungkin. Karena pada prinsipnya biaya merupakan bagian keuntungan atau profit yang berada dalam kendali perusahaan. Kemampuan menekan atau mengendalikan biaya pada level yang para pesaing sulit mencapainya akan menentukan apakah

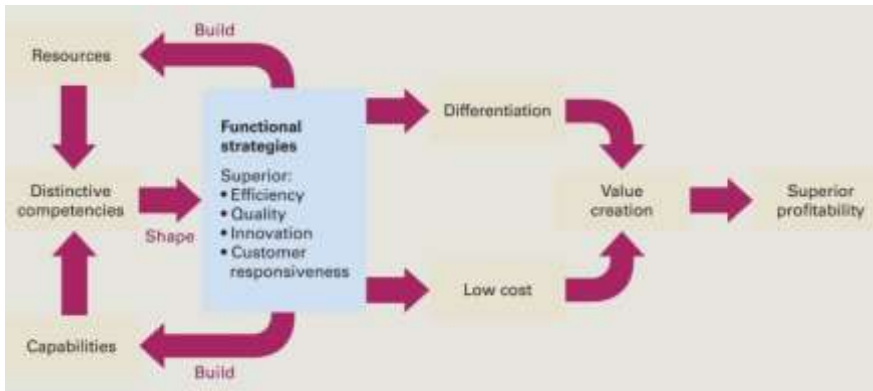
perusahaan dapat bertahan dalam persaingan maupun krisis atautakah tidak.

- b. *Quality*; yaitu menghasilkan produk yang bermutu melampaui mutu dari yang mampu perusahaan lain hasilnya akan menghasilkan profitabilitas yang superior. Perusahaan dapat keistimewaan atau hal untuk menikmati harga lebih tinggi dari produk pesaing di pasar. Selain itu, kualitas juga akan membangun loyalitas pasar atau bahkan menjadi awal dari keterlekatan pelanggan (*customer engagement*). Pelanggan bersedia menunggu bahkan bersedia berkorban untuk membantu perusahaan dalam menghasilkan produk-produk yang bermutu.
- c. *Innovation*; yaitu kemampuan untuk menghasilkan kebaruan dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan baik dalam konteks produk itu sendiri, maupun dalam konteks pendistribusian dan juga penciptaan produk tersebut. Inovasi dapat berperan dalam membuka peluang atau pasar baru, memunculkan produk atau layanan baru, bahkan menciptakan industri baru dalam masyarakat. Lewat inovasi, perusahaan juga dapat melampaui pesaing dengan menghasilkan produk dengan mutu yang jauh lebih tinggi namun harga yang lebih rendah.
- d. *Customer responsiveness*; yaitu strategi fungsional juga dapat diarahkan untuk memperpendek waktu proses sehingga menjadi lebih cepat dapat merespon permintaan dan perubahan permintaan dari pasar. Melalui kedekatan dengan pelanggan terutama pelanggan-pelanggan besar, perusahaan dapat mendeteksi kebutuhan, keinginan, dan arahnya di masa depan.

6.4.2 Strategi bisnis

Strategi bisnis merupakan strategi yang dikembangkan organisasi atau perusahaan untuk dieksekusi pada level unit bisnis. Setelah tujuan bisnis disepakati, maka tahap selanjutnya adalah merumuskan dan memutuskan strategi bisnis. Strategi bisnis tersebut merupakan kombinasi sinergis dari seluruh strategi fungsional yang ada. Dan juga sebaliknya, seluruh strategi

fungsi yang telah dikembangkan haruslah sejalan dan mengarahkan pada strategi bisnis yang dipilih.



Gambar 6.3 Strategi fungsional untuk meraih *superior profitability* (Hill dkk. 2017)

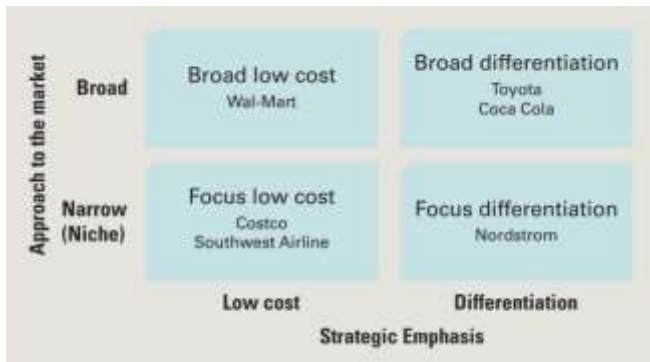
Hill dkk. (2017) menjelaskan bahwa strategi bisnis secara generik dapat dipetakan dalam empat pilihan yang didasarkan pada dua aspek, yaitu:

a. Pada penekanan strategis (*strategic emphasis*)

Apakah unit bisnis lebih berorientasi pada biaya rendah (*low cost*) ataukah pada upaya membangun keunikan strategis (*differentiation*),

b. Pada pendekatan ke pasar

Apakah unit bisnis lebih memilih melayani pasar yang luas ataukah memilih melayani ceruk pasar atau segmen pasar yang lebih kecil. Berdasarkan kedua aspek tersebut terdapat empat pilihan strategi seperti ditunjukkan pada Gambar 6.4.



Gambar 6.4 Strategi bisnis (Hill dkk. 2017)

6.4.3 Strategi korporasi

Strategi korporasi merupakan strategi yang diterapkan untuk dijalankan pada level perusahaan induk. Beberapa unit bisnis dikelola sebagai suatu perusahaan atau induk perusahaan. Menurut Hill dkk. (2017), dalam menjalankan strategi korporasi, para manajer perusahaan haruslah dapat menjawab tiga pertanyaan prinsip berikut ini: (1) Bisnis atau industri apa saja yang harus diperjuangkan korporasi dalam persaingan?; (2) Aktivitas value creation apa saja dari bisnis yang dipilih untuk dipelihara dan dikembangkan?; dan (3) Kapan sebaliknya masuk, konsolidasi atau keluar dari suatu bisnis atau industri untuk memastikan profitabilitas jangka panjang? Secara generik strategi korporasi ada empat, yaitu:

- a. *Horizontal integration*; yaitu suatu proses atau mekanisme di mana korporasi memilih untuk mengakuisisi atau menggabungkan (merger) beberapa perusahaan yang berkompetisi dalam satu industri guna mencapai keunggulan bersaing yang diperoleh dari *scope of operation* yang lebih besar.
- b. *Vertical integration*; yaitu suatu upaya di mana korporasi melakukan akuisi atau merger beberapa perusahaan yang memiliki kedekatan rantai nilai untuk mencapai posisi tawar yang lebih baik terhadap pasar, pesaing, pemasok maupun pemerintah.

- c. *Strategic alliances*; yaitu suatu *kerja sama* jangka panjang antara dua atau lebih perusahaan untuk mengembangkan produk atau proses baru yang memberi manfaat kepada seluruh perusahaan yang terlibat.
- d. *Strategic outsourcing*; yaitu suatu keputusan untuk mempersilakan satu atau beberapa aktivitas *value chain* dari perusahaan dilaksanakan oleh perusahaan lain yang memang independen, ahli dan memiliki keterampilan yang relevan untuk meningkatkan kinerja korporasi secara keseluruhan.

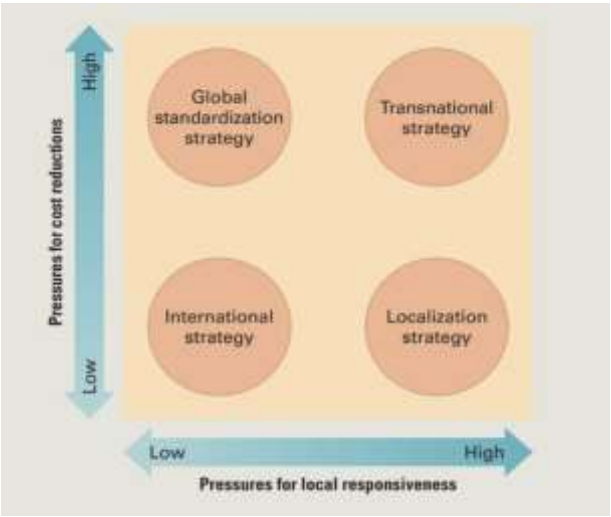
6.4.4 Strategi global

Strategi global merupakan strategi yang diterapkan korporasi yang berkembang menjadi perusahaan multinasional di mana pasar atau wilayah yang dilayani meliputi berbagai negara yang memiliki pemerintahan, hukum dan tantangan-tantangan yang khas di setiap negaranya. Ada dua pertimbangan yang penting diperhatikan dari strategi global, yaitu tekanan akan pengurangan biaya (*cost reduction*) dan tekanan akan kemampuan merespon tuntutan lokal (*local responsiveness*). Bila kedua tekanan tersebut rendah, maka strategi global yang dapat dipilih adalah *internatinalization strategy* di mana perusahaan mendistribusikan produk atau layanan ke berbagai negara melalui perusahaan tunggal yang ada di negara asal. Namun bila tekanan terhadap biaya meningkat, maka perusahaan dapat menjalankan *global standardization strategy*. Perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain di berbagai negara namun menerapkan standar yang sama secara global.

Sedangkan bila tekanan *local responsiveness* meningkat, perusahaan dapat menjalankan strategi *localization* atau pun *trans-national strategy*. *Localization strategy* merupakan sebuah strategi yang fokus untuk meningkatkan profitabilitas dengan melakukan kustomisasi terhadap produk atau layanan produk sehingga diminati oleh konsumen lokal dari negara yang dilayani. Sedangkan, *transnational strategy* merupakan sebuah bisnis model di mana secara simultan berupaya mencapai efisiensi, diferensiasi melalui pengelolaan anak-anak

perusahaan yang berbeda-beda di setiap negara namun terikat dalam suatu *global network of operations*.

Sejatinya strategi-strategi yang dapat dipilih dan dikembangkan perusahaan itu sungguhlah banyak. Tidak terbatas pada apa yang dibahas dalam tulisan ini saja. Tulisan ini hanya memberikan gambaran secara generik, bahwasanya perusahaan harus memiliki *roadmap* atau matriks untuk melihat pilihan-pilihan jalan apa saja yang tersedia bagi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pilihan tersebut perusahaan menetapkan atau memutuskan. Kemudian keputusan tersebut menjadi panduan yang mengarahkan seluruh operasi perusahaan secara terpadu dan selaras untuk menuju kepada tujuan yang direncanakan walaupun menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang beragam.



Gambar 6.5 Strategi global (Hill dkk. 2017)

Daftar Pustaka

- Abdul, R., Othman, Z., Ali, J., Hamidah, H. (2010). Intelligent Techniques for Decision Support System in Human Resource Management. Dalam: Devlin, G. (editor), *Advances in Decision Support Systems*. InTechOpen. DOI: 10.5772/39401
- Abosede, A.J., Obasan, K.A., Alese, O.J. (2016). Strategic management and Small and Medium Enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research* 5(1), 315-335.
- Abstein, A., Heidenreich, S., Spieth, P. (2014). Innovative work behaviour: The impact of comprehensive HR system perceptions and the role of work-life conflict. *Industry and Innovation* 21(2), 91-116. DOI: 10.1080/13662716.2014.896159
- Akbari, M., Khodayari, M., Danesh, M., Davari, A., Padash, H. (2020). A bibliometric study of sustainable technology research. *Cogent Business & Management* 7(1), 1751906. DOI: 10.1080/23311975.2020.1751906
- Alma, B. (2016). *Pengantar Bisnis* (edisi ke-10.). Alfabeta, Bandung.
- Alma, B. (2018). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Alfabeta, Bandung.
- Amirullah (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Amirullah, I.H. (2005). *Pengantar Bisnis*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1), 33-46.
- Anonim (2004). *Corporate Social Responsibility*, Asocio, Policy Paper.
- Anonim (2013). *Manajemen bisnis ritel*, 28 Januari 2013. Diambil dari <http://asripur.blogspot.com/2013/01/manajemen-bisnis-ritel.html>. Diakses pada 23 September 2020.
- Anonim (2017). *Peluang besar jadi pengusaha di era digital*. Maret 2017. Diambil dari <https://kominfo.go.id/content/detail/9503/peluang-besar-jadi-pengusaha-diera-digital/0/berita>. Diakses pada 15 September 2020.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.

- Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S. (2008). *Auditing & Jasa Assurance: Pendekatan Terintegrasi* (edisi ke-12). Erlangga, Jakarta.
- Arens, A.A., Loebbecke, J.K. (2003). *Auditing Pendekatan Terpadu*. (edisi Indonesia). Salemba Empat, Jakarta.
- As'ad, M. (2001). *Psikologi Industri (Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Liberty, Jakarta.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Babu, M.S.H. (2014). A study on consumers' psychology on marketing tools. *Philosophy and Progress* 55-56, 126-164. DOI: 10.3329/Pp.V55i1-2.26394
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J.B., Clark, D.N. (2007) *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford University Press, Oxford.
- Benedict, M. (2018). *Modelling Ecosystems in Information Systems-A Typology Approach.*" In: *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018. Data driven X - Turning Data into Value*. Lüneburg, pp. 453-464.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley, Reading.
- Bertens, K. (2013). *Etika*. Kanisius, Yogyakarta.
- Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm preformance. *Journal of Management* 31(4), 622-640. DOI: 10.1177/0149206304272347
- Bonczek, R.H., Holsapple, C.W., Whinston, A.B. (2014) *Foundations of decision support systems*. Academic Press.
- Boone, L.E, Kurtz, D.L. (2002). *Pengantar Bisnis*. Erlangga, Jakarta
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management* 44(2), 129-136. DOI: 10.1002/hrm.20054
- BPS (2020). *Ekonomi Indonesia triwulan I 2020 tumbuh 2,97 persen, 5 Mei 2020*, Badan Pusat Statistik. Diambil dari

<https://www.bps.go.id/pressrelease/2020/05/05/1736/ekonomi-indonesiatriliun>. Diakses pada 15 September 2020.

- Bradley, J.F. (1974). *Administrative Financial Management* (3rd edition). Dryden Press, Hinsdale.
- Brigham, E.F., Houston, J.F. (2004). *Fundamentals of Financial Management [Manajemen Keuangan]* (edisi ke-8). Erlangga, Jakarta.
- Budiyanto, H. (2011). *Administrasi Bisnis dan Manajemen*. *Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran* 9(20), 1-11.
- Bunoa, M., Nadanyiova, M., Hraskova, D. (2015). The comparison of the quality of business environment in the countries of Visegrad group. *Procedia Economics and Finance* 26 (1), 423-430.
- Bush, T., Bell, L., Bolam, J., Glatter, R., Ribbins, P.M. (2001). *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice* (1st edition). SAGE, London.
- Cahyono, E.F. (2012). Analisis pengaruh infrastruktur ekonomi terhadap Produk Domestik Bruto di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 10(2), 1-33. DOI: 10.22219/jep.v10i2.3724
- Cepel, M., Stasiukynas, A., Kotaskova, A., Dvorsky, J. (2018). Business environment quality index in the SME segment. *Journal of Competitiveness* 10(1), 21-40. DOI: 10.7441/joc.2018.02.02
- Chairil, S.N. (2007). Analisis Sosiologis terhadap implementasi corporate social responsibility pada masyarakat Indonesia. *Jurnal Sositelknologi* 12(6). ITB., Bandung.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Chen, J., Li, W. (2015). The relationship between flexible Human resource management and Enterprise innovation Performance: A study from organizational learning capability perspective. *Proceeding of the ICISO 2015, Information and Knowledge Management in Complex Systems* pp 204-213.
- Chen, W. (2007). An investment decision support system (idss) for identifying positive, neutral and negative investment opportunity ranges with risk control in stock markets. *Proceeding of the Fourth International Conference on Electronic Business (ICEB2004) - Shaping Business Strategy in a Networked World, Beijing*, pp. 70-84.

- Cherry, K. (2020). The psychology behind consumer behavior, 5 Mei 2020. Diambil dari <https://www.verywellmind.com/what-is-consumer-psychology-2794899>. Diakses pada 15 September 2020.
- Chittithaworn, C., Islam, A., Keawchana, T., Yusuf, D.H.M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science* 7(5), 180-190. DOI: 10.5539/ass.v7n5p180
- Chladkova, H. (2015). Selected approaches to the business environment evaluation. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 63(2), 513-523. DOI: 10.11118/actaun201563020515
- Chopra, S., Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (5th edition). Prentice Hall, New Jersey.
- Chung, V., Dietz, M., Rab, I., Townsend, Z., (2020). Ecosystem 2.0: Climbing to the next level. *McKinsey Quarterly*, 11 September 2020. Diambil dari <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>. Diakses pada 15 September 2020.
- CIDE (1995). *Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Conley, H. (2006). Modernisation or casualisation? Numerical flexibility in public services. *Capital & Class* 30(2), 31-57. DOI: 10.1177/030981680608900102
- Coombs, H., Hobbs, D., Jenkins, E. (2005). *Management Accounting: Principles and Applications*, SAGE.
- Cosenz, F., Noto, G. (2016). Applying system dynamics modelling to strategic management: a literature review. *Systems Research and Behavioral Science* 33(6), 703-741. DOI: 10.1002/sres.2386
- Dalimunthe, R. (2002). Pengaruh karakteristik individu, kewirausahaan, gaya kepemimpinan terhadap kemampuan usaha serta keberhasilan usaha industri kecil tenun dan bordir di Sumatera Utara, Sumatera Barat, dan Riau. Disertasi. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Darwanto (2012). Peran Entrepreneursip dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan pengangkatan kesejahteraan masyarakat. *Desiminasi Riset Terapan Bidang Manajemen dan Bisnis Tingkat Nasional*. Jurusan Adiministrasi Bisnis Politeknik Negeri Semarang, pp. 11-24.

- de Beer, A. (2008). What is Business Management? Dalam: Nieuwenhuizen, C, Rossouw, D. (editor), Business Management: A Contemporary Approach. Juta and Company, Claremont, pp 1-5.
- de Jong, J., den Hartog, D. (2010). measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19(1), 23-36. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- de Prins, P., de Vos, A., van Beirendonck, L., Segers, J. (2015). Sustainable HRM for Sustainable Careers: Introducing the Respect Openness Continuity (ROC) model. Dalam: de Vos, A., van der Heijden, B.I.J.M., *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edgar Elgar, Cheltenham, pp. 319-334.
- de Vos, A., van der Heijden, B.I.J.M., Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior* 3, 1-13.
- Delhaye Pierre, L, Kunsch Teghem, J. (1989). An interactive decision support system (IDSS) for multicriteria decision aid. *Mathematical and Computer Modelling* 12(10):1311-1320. DOI: 10.1016/0895-7177(89)90370-1
- Dess, G.G., Miller, A. (1993). *Strategic Management (international edition)*. McGraw-Hill, New York.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources (jilid 2)*. Prenhalindo, Jakarta.
- Dewi, D.M., Wahdi, A. (2020). *Bisnis dan Perencanaan Bisnis Baru “3PNR Dayak Onion Cookies” Kue Kering Berbasis Bawang Dayak: Tanaman Obat Endemik Kalimantan*. Deepublish.
- Dhaoui Abderrazak, Saad Bourouis, Melek Acar Boyacioglu (2013). The impact of investor psychology on stock markets: Evidence from France. *Journal of Academic Research in Economics* 5(1), 35-59.
- Didia, J.U.D., Adiele, K.C. (2017), The growth and development of marketing theory, in search of roots: Economics and psychological perspectives. *International Journal of Marketing and Communication* 2(1), 39-45.
- Diwyarthi, N.D.M.S. (2020). Konsep dan Sistem Jaminan Kepuasan Kerja. Dalam: GCAINDO (editor), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mirra Buana Media, Yogyakarta. pp. 223-232.
- Djalil, S. (2003). Konteks teoritis dan praksis corporate social responsibility. *Jurnal Reformasi Ekonomi LSPEU Indonesia* 4(1).

- Djohan, T.A. (2008). *Aspek Hukum Perseroan Terbatas*. Harvarindo.
- Dumitrescu, M-S., Paraschiv, D., Nitu, M. 2019. Internationalization of companies: Stages and challenges in the global business environment. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series* 19 (1), 25-32.
- Dunsire, A. (1973). *Administration: The Word and the Science*. Martin Robertson, Oxford.
- Eenink, A.J. (2012). *HR practices and Innovative Work behavior: The leader leads towards innovation*. Bachelor's thesis, University of Twente, Twente.
- Eesley, C.E., Hsu, D.H., Roberts, E.B. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal* 35, 1798-1817.
- Emery, D.R, Finnerty, J.D., Stowe, J.D. (2004). *Corporate Financial Management* (3rd edition). Prentice Hall.
- Eriyatno (1998). *Ilmu Sistem, Meningkatkan Mutu dan Efektivitas Manajemen*. IPB Press, Bogor.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy* 41, 11321153. DOI: 10.1016/j.respol.2012.03.008
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Alfabeta, Bandung.
- Fahri, F. (2017). Perkembangan Hukum Bisnis Indonesia. *Majalah Manajemen dan Bisnis Ganesha* 1(1), 89-97.
- Follet, M.P. (2005). *Manajemen*. Indeks, Jakarta.
- Fonteneau, G. (2003). Corporate social responsibility: Envisioning its social implications. October 2003. *TJSGA/TLWNI essay*.
- Frasincar, F., Kaymak, U., De Jong, F. Hogenboom, F., Caron, E. (2016). A survey of event extraction methods from text for decision support systems. *International Journal of Decision Support Systems* 85, 12-22. DOI:
- Gabriel, L. (2014). The effects of bureaucracy over the business environment from Romania. *Theoretical and Applied Economics* 2(591), 115-125.
- Gascoigne, C., Kelliher, C. (2018). The transition to part-time: How professionals negotiate 'reduced time and workload' i-deals and craft

- their jobs. *Human Relations* 71(1), 103-125. DOI: 10.1177/0018726717722394
- Gaspersz, V. (1998). *Manajemen Produktivitas Total*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gaspersz, V. (2014). *Production Planning and Inventory Control*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- GEM (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Global Report* Grafica Andes, Chile.
- Ghazali, S. (2012). Penerapan program Corporate Social Responsibility (CSR) di Provinsi Aceh kasus perusahaan PT Arun NGL Co. Lhokseumawe. *Eco-Entrepreneurship Seminar "Improving Performance by Improving Environment"*. Fakultas Ekonomi., Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Ginting, R. (2007). *Sistem Produksi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Gitman, L.J., Juchau, R., Flanagan, J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3):3-23. DOI: 10.2307/41166664
- Griffin, R.W., Ebert, R.J. (2005). *Business* (8th edition). Prentice Hall.
- Griffin, R.W., Ebert, R.J. (2007). *Pengantar Bisnis (jilid 1)* (Alih bahasa: Tardzmizi, E.C). Prenhallindo, Jakarta.
- Guggenberger, T.M., Moller, F., Haarhaus, T., Gur, I., Otto, B. (2020). Ecosystem Types in Information Systems. *Proceedings of the Twenty-Eighth European Conference on Information Systems (ECIS2020)*, Marrakesh, pp. 1-21
- Gulick, L. (2001). Notes on the Theory of Organization. Dalam: Shafritz, J.M., Ott, J.S. (editor), *Classics of Organization Theory*. Brooks/Cole Publishing, California.
- Gupta, P.D., Guha, S., Krishnaswami, S.S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 2(1), 1-14. DOI: 10.1186/2192-5372-2-15
- Hafidhissidqi, Z. (2016). *Mekanisme Pembiayaan KPR Syariah dengan akad Murabahah di BTN Kantor Cabang Syari'ah Tegal*. Skripsi Diploma. IAIN Purwokerto.

- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14(8), 607-618. DOI: 10.1002/smj.4250140804
- Hamermesh, D.S. (2004). *Economics is Everywhere*. McGraw-Hill, Boston.
- Haming, M., Nurnajamuddin, M. (2012). *Manajemen Produksi Modern* (edisi ke-2, buku ke-2). Bumi Aksara, Jakarta.
- Hanafi, M. (1997). *Manajemen*. AMP YKPN, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Jakarta.
- Hansen, D.R, Mowen, M.M., Guan, L. (2007). *Cost Management: Accounting and Control* (6th edition). South-Western College Pub.
- Hariandja, M.T.E. (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai* (cetakan ke-3). Grasindo, Jakarta.
- Hasan, A. (2009). *Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Modal Sosial pada PT Newmont*. Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara, Jakarta.
- Heizer, J., Barry, R., (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan* (edisi ke-11). Salemba Empat, Jakarta.
- Heizer, J., Render, B. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan* (edisi ke-11). Salemba Empat, Jakarta.
- Hill, C.W.L, Schiling, M.A., Jones, G.R. (2017). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hmelo, C.E., Shikano, T., Realff, M., Bras, B., Mulholland, J., Vanegas, J. A. (1995). A problem-based course in sustainable technology. Dalam: Budny, D., Herrick, B. (editor), *Frontiers in Education 1995-25th Annual Conference Proceedings, Volume I and II: Engineering Education for the 21st Century*, pp. 677-681.
- Hodgkinson, C. (1978). *Toward a Philosophy of Administration*. Basil Blackwell, Oxford.

- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. DOI: 10.1177/014920639902500307
- Huang, Y., Ding, X.H., Liu, R., He, Y., Wu, S. (2019). Reviewing the Domain of Technology and Innovation Management: A Visualizing Bibliometric Analysis. *Literature Review* 1-16. DOI: 10.1177/2158244019854644
- Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (2010). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
- Husnan, S. (2008). *Manajemen Keuangan: Teori dan Penerapan Keputusan Jangka Panjang* (jilid 1, edisi ke-4). BPFE, Yogyakarta.
- IBI (2014). *Memahami Bisnis Bank Syariah, Ikatan Bankir Indonesia*. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- INIXINDO (2002). Perbedaan augmented reality, virtual reality, dan mixed reality, 20 Mei 2002. Diambil dari <https://inixindo.co.id/index.php/forum/77-diskusi-umum/1347-perbedaan-augmented-reality-virtual-reality-dan-mixed-reality>. Diakses pada 23 September 2020.
- ISSAI (2001). *Fundamental Principles of Performance Auditing* (International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI 300). INTOSAI, Vienna.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., Khan, A.I. (2017). Flexible human resource management and firm innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of HRM* 20(1), 31-41.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour agency cost and ownership, debt, and dividend, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 27, 247-263.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management* 19(7), 1208-1221. DOI: 10.1080/09585190802109952
- Josephson, M. (2002). *Making Ethical Decisions*. Josephson Institute of Ethics, Los Angeles.
- Kalıpçı, M.B., Yay, Ö. (2018). Review of strategic management studies on tourism. *Anatolia*, 29(4), 566-580. DOI: 10.1080/13032917.2018.1474480

- Kanter, R.M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research* 15(5), 509-523. DOI: 10.1177/009365088015005001
- Karim, A. (2010). *Bank Islam: Analisis Fiqh dan Keuangan* (edisi ke-4). RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Keown, A.J. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Alih bahasa: Djakman, C.D.) Salemba Empat, Jakarta.
- Keraf, A.S. (1998). *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*. Kanisius, Yogyakarta.
- Khan, I. (2020). Sustainability challenges for the south Asia growth quadrangle: A regional electricity generation sustainability assessment. *Journal of Cleaner Production* 243, 118639. DOI; 10.1016/j.jclepro.2019.118639
- KIC (2020). Digitalisasi, strategi umkm selamat dari krisis. Katadata Insight Center, 3 Juli 2020. Diambil dari <https://katadata.co.id/katadatainsightscenter/analisisdata/5f03cf11e0198/digitalisasi-strategi-umkm-selamat-dari-krisis>. Diakses pada 15 September 2020.
- Kivimaa, P., Kern, F. (2016). Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. *Research Policy* 45, 205-217. DOI: 10.1016/j.respol.2015.09.008
- Knowledge, S., Stanislaus, Z., Gift, D. 2017. Challenges faced by franchise entrepreneurs operating in a volatile business environment: A case of the fast food industry in Harare, Zimbabwe. *Problems and Perspectives in Management* 15(2-2), 436-444. DOI: 10.21511/ppm.15(2-2).2017.12
- Kornelakis, A. (2014). Balancing flexibility with security in organizations? Exploring the links between flexicurity and human resource development. *Human Resource Development Review* 13(4), 398-412. DOI: 10.1177/1534484314543013
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran* (buku 1, edisi milenium). Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, P. (2010). *Manajemen Pemasaran* (edisi ke-13, jilid 1 dan 2). Erlangga, Jakarta.
- Kotler, P., Keller, K.L (2006). *Marketing Management* (international edition). Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Kotler, P., Keller, K.L (2008). *Manajemen Pemasaran* (jilid 1). Erlangga, Jakarta.
- Kotler, P., Keller, K.L (2009). *Manajemen Pemasaran* (alih bahasa: Sabran, B.). Erlangga, Jakarta.
- Kotler, P., Keller, K.L (2015). *Marketing Management* (global edition). Pearson Education UK.
- Kowado, F.J. (2018). Jumlah entrepreneur di indonesia jauh di bawah negara maju, ini kata Jokowi, 5 April 2018. Diambil dari <https://nasional.kompas.com/read/2018/04/05/17261391/jumlah-entrepreneur-di-indonesia-jauh-di-bawah-negara-maju-ini-kata-jokowi>. Diakses pada 15 September 2020.
- Kozica, A., Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Revue*, 23(3), 239-261. DOI: 10.2307/41783720
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25(8), 1069-1089. DOI: 10.1080/09585192.2013.816863
- Kumari, I.G., Pradhan, R.K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: Role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention* 11(3), 43-51.
- Kusuma, H. (2009). *Manajemen Produksi: Perencanaan dan Pengendalian Produksi* (edisi ke-4). Andi, Yogyakarta.
- Lado, V.H. (2020). Perbedaan teknologi virtual reality dengan augmented reality, 23 Januari 2020. Diambil dari <https://tirto.id/perbedaan-teknologi-virtual-reality-dengan-augmented-reality-eutR>. Diakses pada 23 September 2020.
- Leaning, B. (2016). *An Introduction to Marketing Psychology: How to Use Human Behavior to Make More Informed Decisions*, 26 Januari 2016, HubSpot. Diambil dari <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-psychology-introduction>. Diakses pada 15 September 2020.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood/Ill, Irwin.
- Leonard, J., Waldman, C. (2007). An Empirical model of the sources of innovation in the US manufacturing industry. *Business Economics* 42(4), 33-45.

- Loretta, T. (2010). Corporate social responsibility in the research management. 16th EDAMBA Summer Academy.
- MacRae, E., Sloan, B.C. (2017). Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector: Overview and Application Guide (revised edition). Internal Audit Foundation, Florida.
- Madura, J. (2007). Pengantar Bisnis (edisi 1) [Introduction to Business]. (Alih bahasa: Yulianto, A.A.). Salemba Empat, Jakarta.
- Magdalena, K. (2012). The internet impact on market behavior of young consumers. *Journal of International Studies* 5(1), 101-106.
- Mangkunegara, A.P. (2005). Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama, Bandung.
- Mansfield, E. (1968). *The Economics of Technological Change*. W.W. Norton & Company, New York. DOI: 10.1017/S0770451800042093
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, Yogyakarta.
- Marlinah, L. (2019). Mendorong pertumbuhan ekonomi indonesia melalui penguatan sektor ekonomi digitalpreneur dan creativepreneur. *Ikraith-Ekonomika* 2(1), 32-38.
- Martauli, E.D, Baga, L.M., Fariyanti, A. (2016). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha wanita wirausaha kerupuk udang di Provinsi Jambi. *Jurnal Agraris* 2(2), 118-127.
- Martoyo, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi ke-4). BPFE, Yogyakarta.
- Meierriecks, D. (2014). Financial development and innovation: Is there evidence of a Schumpeterian finance-innovation nexus? *Annals of Economics & Finance* 15, 343-363.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*. The Three Press, New York.
- Mintzberg, H., McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30(2), 160-197.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal* 54, 740-760. DOI: 10.5465/AMJ.2011.64870100

- Moekijat (2001). *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Alumni, Bandung.
- Monica, T. (2010). Innovation in corporate social responsibility from global business leaders at Panasonic. *American Journal of Economics and Business Administration* 2(2), 194-200.
- Munawir, S. (2002). *Akuntansi Keuangan dan Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Muslich, M. (2004). *Manajemen Keuangan Modern: Analisis Perencanaan dan Kebijakan* (cetakan pertama). Bumi Aksara, Jakarta.
- Nandari, N.P.S. (2015). Membangun citra bisnis melalui penegakan hukum bisnis di Indonesia. *Jurnal Hukum Undiknas* 2(2), 125-132.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Nashirudin (2014). *Environmental turbulence and Dynamic Capabilities: effects on business performance unit through business strategy and competitive advantage*. Disertasi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nawawi, H.H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (cetakan ke-7). Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nezky, M. (2013). Pengaruh krisis ekonomi Amerika Serikat terhadap bursa saham dan perdagangan Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan* 15(3), 89-104.
- Ngo, H.Y., Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9), 1654-1666. DOI: 10.1080/09585190802295082
- Nilasari, I., Wiludjeng, S. (2006). *Pengantar Bisnis* (edisi ke-1). Graha Ilmu, Surabaya.
- Nkonoki, E. (2010). What are the factors limiting the success and/or growth of small businesses in Tanzania? - An empirical study on small business growth. Thesis. *International Business*, Arcada University of Applied Sciences, Helsinki.
- Noersasongko, E. (2005). *Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Usaha serta Keberhasilan Usaha pada Usaha Kecil Batik di Jawa Tengah*. Disertasi, Universitas Merdeka, Malang.

- OECD (2010). OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. *Slide* presentasi. 4th Meeting of the MENA-OECD WG 2, 29-30 Maret 2010, Tunis.
- OECD (2018). Entrepreneurship at a Glance: 2018 Highlights, SDD 10 October 2018. OECD.
- OJKRI (2014). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 29/POJK. 05/2014 tentang penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pembiayaan. Ditetapkan oleh Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan di Jakarta pada 19 November 2014.
- Olawale, F., Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management* 4(5), 729-738.
- Osei-Boateng, C., Ampratwum, E. (2011). The informal sector in Ghana, FriedrichEbert-Stiftung, Ghana.
- Partomo, T., Soejodono, A. (2004). *Ekonomi Skala Kecil/Menengah dan Koperasi*. Ghalia, Jakarta.
- PEKKI (2018). *Perkembangan Ekonomi Keuangan dan Kerja Sama Internasional (edisi ke-4)*. Bank Indonesia, Jakarta.
- PEKKI (2019). *Perkembangan Ekonomi Keuangan dan Kerja Sama Internasional (edisi ke-2)*. Bank Indonesia, Jakarta.
- PEKKI (2020). *Perkembangan Ekonomi Keuangan dan Kerja Sama Internasional (edisi ke-1)*. Bank Indonesia, Jakarta.
- Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Cetakan ketiga, PT Grasindo, Jakarta.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of The Growth of the Firm*. Oxford, University Press. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)90295-2
- Plenert, G.(1994). Improved Decision Support Systems Help to Build Better Artificial Intelligence Systems. *Kybernetes* 23(9), 48-54. DOI: 10.1108/03684929410075011
- Poerwanto, P. (2018). *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis dalam Era Dunia Tanpa Batas (edisi ke-2)*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Porter, M., Sachs, J., Arthur, J. (2002). Executive summary: Competitiveness and stages of economic development. Dalam: Porter, M., Sachs, J., Cornelius, P.K., McArthur, J.W., Schwab, K. (editor), *The*

- Global Competitiveness Report 2001-2002. Oxford University Press, New York, pp. 16-25.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. DOI: 10.1002/smj.4250020110
- Prabandaru, A. (2019). Perencanaan pajak: Perlunya mengetahui pengaruh pajak terhadap perusahaan, 19 Mei 2019. Diambil dari <https://klikpajak.id/blog/berita-pajak/pengaruh-pajak-terhadap-perusahaan/>. Diakses pada 11 September 2020.
- Pratama, W.A. (2020). *Manajemen Organisasi dalam Dunia Industri Pariwisata*. Denpasar.
- Prawirosentono, S. (2007). *Manajemen Operasi Analisis dan Studi Kasus*. (edisi ke-4). Bumi Aksara, Jakarta.
- Pukienė, A., Škudienė, V. (2016). *Innovative work behavior-the role of human resource management and affective commitment*. Master Thesis. iSm University of management and Economics.
- Putra (2020). Pengertian bisnis: Fungsi, konsep, tujuan, manfaat, jenis & macam macam bisnis, 14 Februari 2020. Diambil dari <https://salamadian.com/pengertian-bisnis>. Diakses pada 10 September 2020.
- Ramadhani, N. (2020). Pengertian pajak, fungsi, jenis dan manfaatnya, 9 Mei 2020. Diambil dari <https://www.akseleran.co.id/blog/pengertian-pajak>. Diakses pada 10 September 2020.
- Rasyidi, M.A. (2018). Fungsi hukum di dalam masyarakat dan peranan hukum bisnis di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum Dirgantara* 9(1), 106-116.
- Riani, A.L. (2005). *Dasar-dasar Kewirausahaan*. UNS Press, Surakarta.
- Rivai, V., Arifin, A. (2010). *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep dan Aplikasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Riyanto, B. (2011). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Riyanto, B. (2013). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004). Return on marketing using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing* 68(1):109-127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030

- Sakkung, C.V., Sinuraya, C. (2011). Perbandingan metode EOQ (Economic Order Quantity) dan JIT (Just in Time) terhadap efisiensi biaya persediaan dan kinerja non keuangan (Studi kasus pada PT Indoto Tirta Mulia). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5, 1-19.
- Salvatore, D. (2007). *International Economics*. John Wiley & Sons.
- Santoso, I. (2010). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Rafika Aditama, Bandung.
- Satarina, H.A. (2020). Kepatuhan pajak: Memahami kaitan etika dan perpajakan, 23 Juni 2020. Diambil dari <https://new.ddtc.co.id/memahami-kaitan-etika-dan-perpajakan/>. Diakses pada 11 September 2020.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schilling, M.A., Shankar, R. (2019). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Schreier, M., Fuchs, C., Dahl, D. W. (2012). The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing* 76(5), 18-32.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934)*. Oxford University Press, Oxford.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution* by Klaus Schwab. Diambil dari <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>. Diakses pada 15 September 2020.
- Seftarita, C. (2014). *Kebijakan Ekonomi Makro dan Siklus Bisnis: Kajian Teori dan Studi Empiris*. Syiah Kuala University Press, Banda Aceh.
- Selke, G., Soule, P.B., (2017). *Translating the HR Digital Revolution to Everyday Work*. SAP, SAP White Paper.
- Setiadi, R., Adawiyah, E.R., Sumarna, A. (2020). *Manajemen Strategik*. AA. Rizky, Banten.
- Siagian, S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Silvanita, K. (2009). Teori Perdagangan Internasional Baru dan Urbanisasi. *Jurnal Ekonomi* 2(19), 94-98.

- Simatupang, R.B. (2011). *Aspek Hukum Dalam Bisnis*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2009). *Designing and Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies* (3rd edition), McGraw-Hill, New York.
- Sjahfri, M.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia, Jakarta.
- SJKP (2003). PERMENDAG nomor 70/M-DAG/PER/9/2015 tentang Angka Pengenal Importir. Ditetapkan oleh Menteri Perdagangan Republik Indonesia di Jakarta pada tanggal 28 September 2015. Sekretaris Jenderal Kementerian Perdagangan, Jakarta.
- Skinner, B.F. (2013). *Ilmu Pengetahuan dan Perilaku Manusia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- SNRI (1962). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 14 Februari 1962. Sekeretaris Negara Republik Indonesia.
- SNRI (1992). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 21 Oktober 1992. Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- SNRI (1998). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 7 tahun 1992 tentang PERBANKAN. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 10 November 1998. Sekretaris Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- SNRI (2001). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 16 tahun 2001 tentang Yayasan. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 6 Agustus 2001. Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- SNRI (2007). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 16 Agustus 2007. Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- SNRI (2008a). Undang-undang Republik Indonesia no. 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Presiden Republik Indonesia. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia di Jakarta pada tanggal 4 Juli 2008. Sekretaris Negara Republik Indonesia.

- SNRI (2008b). Undang-Undang Republik Indonesia nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 16 Juli 2008. Sekretariat Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- SNRI (2014). Peraturan Presiden Republik Indonesia no. 14 tahun 2008 tentang Perizinan Usaha Mikro dan Kecil. Presiden Republik Indonesia. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia di Jakarta pada tanggal 18 september 2014. Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- Sobana, H.D.H. (2018). Manajemen Keuangan Syariah. Pustaka Setia, Bandung.
- Solomon, M.R. (2005). Consumer Psychology. Dalam: Spielberger, C. (editor), *Encyclopedia of Applied Psychology* (1st edition), Elsevier, pp.483-492. DOI: 10.1016/B0-12-657410-3/00219-1
- Spreitzer, G.M., Cameron, L., Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, 473-499.
- Sprigg, J., Brokenshire, P. (1986). *Performance Review in Local Government: A Handbook for Auditors and Local Authorities* (Audit Commission). HMSO, London.
- Srebrenkoska, V., Fidancevska, E., Jovanov, V., Angusheva, B. (2013). Sustainable technology and natural environment. *Proceedings of the 21st International Scientific and Professional Meeting: Ecological Truth ECO-IST'13*. University of Belgrade, Technical Faculty. Serbia, pp. 238-242.
- Srinivasan, S., Hanssens, D.M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research* 46, 293-312. DOI: 10.1142/9789813229808_0012
- Stanton, D. (2018). *Supply Chain Magement For Dummies* (1st edition). John Wiley & Sons, New Jersey.
- Steindoff, D. (1990). *The World of Business* (2nd edition). Grolier.
- Stevenson, W.J. (2018). *Operation Management* (13th edition). McGraw-Hill Education, New York.
- Stevenson, W.J., Chuong, S.C. (2014). *Manajemen Operasi: Prespektif Asia* (edisi ke-9, buku ke-2). Salemba Empat, Jakarta.
- Stoner, J.A.F. (1996). *Manajemen* (jilid 1). Erlangga, Jakarta.

- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). *Management* (edisi ke-13). Prentice Hall, New Jersey.
- Struwig, F.W., Krüger, J., Nuwagaba, G. (2019). The influence of the business environment on the growth of informal businesses in Uganda. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 11(1), a200. DOI: 10.4102/sajesbm.v11i1.200.
- Sudaryono (2015). *Pengantar Bisnis*. Andi, Yogyakarta.
- Sulastrri, L. (2016). *Manajemen Usaha Kecil*. LGM-LaGood'S Publishing, Bandung.
- Sumarni, M., Soeprihanto, J. (1998). *Pengantar Bisnis*. Liberty, Yogyakarta.
- Sumarni, M., Suprihanto, J. (2014). *Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan* (edisi ke-6). Liberty, Yogyakarta.
- Sumarni, N. (2019). Pengaruh faktor psikologis pada investor Muslim di pasar modal. *Journal of Islamic Studies* 3(2), 139-148.
- Sundah, D.I.E. (2018). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Percikan Hati, Manado.
- Sundah, D.I.E., Langi, C., Maramis, D.R.S., Tawalujan, L. (2018). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. *Journal of Physics: Conference Series* 953, 1-23.
- Suparyanto (2016). *Kewirausahaan*. Alfabeta, Bandung.
- Susanto, S., Dinantara, M.D., Sutoro, M., Iqbal, M. (2019). *Pengantar Hukum Bisnis* (edisi ke-1). Unpam Press, Tangerang Selatan.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Tambunan, T.T.H. (2011). *Daya Saing Global Indonesia: World Economic Forum 2011-2011*, Center for Industry, SME and Business. Dalam: *Advancing Indonesia's Civil Society in Trade and Investment Climate (ACTIVE) Programme*. KADIN Indonesia.
- Tangkudung, A.W.A. (2017). Evaluasi manajemen PENGPROV cabang olahraga cricket DKI Jakarta terhadap hasil PON XIX TAHUN 2016. *Prosiding Seminar dan Lokakarya Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Jakarta* 2(01), 18-20.
- Taniko, H. (2017). Pengertian umum, jenis jenis, manfaat dan fungsi pajak di Indonesia, 10 Oktober 2017. Diambil dari

<https://www.aturduit.com/articles/pengertian-jenis-manfaat-fungsi-pajak-indonesia/>. Diakses pada 10 September 2020.

- Tariq, R., Uzun and Bicakci, K (2012). A second look at the performance of neural networks for keystroke dynamics using a publicly available dataset .Computers and Security 31(5), 717-726. DOI: 10.1016/j.cose.2012.04.002
- Terry, G.R. (2000). Principles of Management (Alih bahasa: Winardi). Alumni, Bandung.
- Tjiptono, F. (2014). Pemasaran Jasa. Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, F., Diana, A. (2020). Pemasaran. Andi, Yogyakarta.
- Tobing, R.D. (2015). Aspek-Aspek Hukum Bisnis: Pengertian, Asas, Teori dan Praktik (edisi ke-1). LaksBang Justitia, Surabaya.
- Ton, H.T.H., Dao, T.K. (2014). The effects of psychology on individual investors' behaviors: Evidence from the Vietnam Stock Exchange. Journal of Management and Sustainability 4(3), 125-134.
- Tugiman, H. (2007). Pengendalian Audit Internal. Fakultas Ekonomi UNPAD, Bandung.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W, Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. Strategic HR Review 11(4), 217-222. DOI: 10.1108/14754391211234940
- Untung, B. (2012). Hukum dan Etika Bisnis. Andi, Yogyakarta.
- Utami, C.W. (2010). Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia (edisi ke-2). Salemba Empat, Jakarta.
- Uusitalo, V., Kuokkanen, A., Grönman, K., Ko, N., Mäkinen, H., Koistinen, K.(2019). Environmental sustainability assessment from planetary boundaries perspective-A case study of an organic sheep farm in Finland. Science of the Total Environment 687, 168-176. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2019.06.120
- van der Heijden, B.I.J.M., Peters, P., Kelliher, C. (2015). New Ways of Working and Employability: Towards an Agenda for HRD. Dalam: Poell, R.F., Rocco, T.S., Roth, G.L. (editor), The Routledge Companion to Human Resource Development. Routledge, London, pp. 542-551.
- van Horne, James, C., Wachowics, J.M. (2013). Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan [Fundamental of Financial Management]. Salemba Empat, Jakarta.

- Victoria, W., Muhammad, A.M. (2009). Corporate Governanve and Corporate Social Responsibility in Bangladesh with Special Reference to Commercial Banks. Working Paper No. AIUB-BUS-ECON 05.
- Wang, J., Shin, H. (2015). The impact of contracts and competition on upstream innovation in a supply chain. *Production and Operations Management* 24, 134-146.
- Wang, Q., Zhan, L. (2019). Assessing the sustainability of renewable energy: An empirical analysis of selected 18 European countries. *Science of the Total Environment* 692, 529-545. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2019.07.170
- Wankel, C., Stoner, J.A.F. (2009). *Management Education for Global Sustainability*. Information Age Pub., Charlotte, N.C.
- Wanti, S.R. (2016). Pengaruh Struktur modal, kebijakan dividen dan keputusan investasi terhadap nilai perusahaan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. *Jurnal Mahasiswa Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi*, 2(1), 1-8.
- Wells, V.K (2015). Behavioural psychology, marketing and consumer behaviour: A literature review and future research agenda. *Journal of Marketing Management* 30(11-12), 1119-1158 DOI: 10.1080/0267257X.2014.929161
- Weston, J.F., Copeland, T.E. (1995). *Manajemen Keuangan* (edisi ke-9, jilid 1) (Alih bahasa: Wasana dan Kribandoko). Binarupa Aksara, Jakarta.
- Wibowo, S. (2009). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Politeknik Telkom, Bandung.
- Witcher, B.J. (2019). *Absolute Essentials of Strategic Management*. Routledge.
- Woodard, J. (2016). Big data and Ag-Analytics: An open source, open data platform for agricultural & environmental finance, insurance and risk. *Agricultural Finance Review* 76(1), 15-26.
- Wren, D.A. (1987). Management history: Issues and ideas for teaching and research. *Journal of Management* 13(2), 339-350. DOI: 10.1177/014920638701300209
- Wright, P.M., Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management* 28, 247-276. DOI: 10.1177/014920630202800302

- WTO (1994). Uruguay Round Agreement, Final Act, Marrakesh Declaration of 15 April 1994. World Trade Organization, Marrakesh.
- Wursanto (2001). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Kanisius, Yogyakarta.
- Xerri, M.J., Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 24(16), 3163-3177. DOI: 10.1080/09585192.2013.775033
- Xinmin, T. (2007). Flexible human resource management: A new perspective of strategic human resource management. Shanghai Jiao Tong University press, pp.34-41.
- Yang, S.L. Zhu, W. . Ren, M.L (2002). Intelligent decision support system: State of art and challenges. *Journal of Systems Engineering* 17(5), 430-440.
- Yeh, W.Y., Cheng, Y., Chen, C.J. (2009). Social patterns of pay systems and their associations with psychosocial job characteristics and burnout among paid employees in Taiwan. *Social Science & Medicine* 68(8), 1407-1415. DOI: 10.1016/j.socscimed.2009.01.031
- Yentifa, A., Handayani, D. (2008). Implementasi program "Corporate Social Responsibility" (CSR) PT Semen Padang. *Jurnal Akuntansi & Manajemen* 3(2). 71-85.
- Zeebaree, M., Musbah, A. (2019). A Comparison Study between Intelligent Decision Support Systems and Decision Support Systems. *iSecure Journal, The ISC International Journal of Information Systems* 11(3), 187-194.
- Zhang, X., Chen, N., Sheng, H., Ip, C., Yang, L., Chen, Y., Sang, Z., Tadesse, T., Lim, T. P. Y., Rajabifard, A., Bueti, C., Zeng, L., Wardlow, B., Wang, S., Tang, S.Xiong, Z., Li, D., Niyogi, D. (2019). Urban drought challenge to 2030 sustainable development goals. *Science of the Total Environment* 693(13), 133536. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2019.07.342
- Zulfikarijah, F. (2005). *Manajemen Persediaan*. Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.
- Zulian, Y. (2011). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Ekonisia, Yogyakarta.



GCAINDO
inspiring and empowering