

PEMAHAMAN STAKEHOLDER DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS BISNIS

Three Kurniaman Zega

Ekonomi Pembangunan, Fakultas Sosial Sains Bisnis, Universitas Pembangunan Panca
Budi Medan

threekurniamanzega2007@gmail.com

ABSTRACT

Strategic business decision-making is a crucial factor in determining organizational success and sustainability. This process cannot be separated from the role and understanding of stakeholders who have interests in organizational business activities. This study aims to analyze stakeholders' understanding of the strategic business decision-making process, the roles of stakeholders in this process, and the influence of stakeholders' understanding on the effectiveness of strategic business decisions. This research employed a qualitative approach using a descriptive method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving internal and external stakeholders of the organization. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that stakeholders' understanding of strategic business decision-making varies, with managerial-level internal stakeholders demonstrating a higher level of understanding compared to operational employees and external stakeholders. Stakeholders play different roles according to their positions and interests, ranging from decision-makers and advisors to policy implementers. Furthermore, stakeholders' understanding has a significant influence on the effectiveness of strategic business decision-making, particularly in supporting strategy implementation and achieving organizational goals. This study concludes that enhancing stakeholders' understanding through effective communication, transparency, and active involvement is essential to achieve effective and sustainable strategic business decisions.

Keywords: stakeholder understanding, strategic decision-making.

ABSTRAK

Pengambilan keputusan strategis bisnis merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Proses pengambilan keputusan tersebut tidak terlepas dari peran dan pemahaman stakeholder yang memiliki kepentingan terhadap aktivitas bisnis organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemahaman stakeholder terhadap proses pengambilan keputusan strategis bisnis, peran stakeholder dalam proses tersebut, serta pengaruh pemahaman stakeholder terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis bisnis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap stakeholder internal dan eksternal organisasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman stakeholder terhadap pengambilan keputusan strategis bisnis masih bervariasi, di mana stakeholder internal tingkat manajerial memiliki pemahaman yang lebih baik dibandingkan karyawan operasional dan stakeholder eksternal. Stakeholder memiliki peran yang berbeda sesuai dengan posisi dan kepentingannya, mulai dari pengambil keputusan, pemberi masukan, hingga pelaksana kebijakan. Selain itu, pemahaman stakeholder terbukti berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis bisnis, terutama dalam mendukung implementasi strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan pemahaman stakeholder melalui komunikasi yang efektif, transparansi, dan keterlibatan aktif sangat penting untuk menghasilkan keputusan strategis bisnis yang efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: pemahaman stakeholder, pengambilan keputusan strategis, strategi bisnis, organisasi.

PENDAHULUAN Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang ditandai dengan persaingan global, percepatan inovasi teknologi, serta

perubahan perilaku pasar yang semakin dinamis menuntut organisasi bisnis untuk mampu mengambil keputusan strategis secara tepat, cepat, dan berkelanjutan. Keputusan strategis bisnis merupakan keputusan jangka panjang yang berpengaruh signifikan terhadap arah, tujuan, dan kelangsungan hidup perusahaan. Keputusan tersebut mencakup berbagai aspek penting, seperti ekspansi usaha, diversifikasi produk, investasi, kemitraan strategis, restrukturisasi organisasi, hingga pengelolaan risiko bisnis.

Dalam konteks tersebut, perusahaan tidak lagi dipandang sebagai entitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari sistem yang saling terhubung dengan berbagai pihak berkepentingan atau stakeholder. Stakeholder memiliki peran strategis karena mereka dapat memengaruhi maupun dipengaruhi oleh kebijakan dan keputusan yang diambil perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman stakeholder terhadap proses dan substansi pengambilan keputusan strategis bisnis menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi perusahaan.

Pemahaman stakeholder mencerminkan sejauh mana pihak-pihak yang berkepentingan mengetahui, menginterpretasikan, dan menerima tujuan serta implikasi dari keputusan strategis yang diambil. Tingkat pemahaman yang baik akan mendorong munculnya dukungan, komitmen, dan partisipasi aktif stakeholder dalam pelaksanaan strategi bisnis. Sebaliknya, rendahnya pemahaman stakeholder berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, penolakan, konflik kepentingan, bahkan kegagalan strategi yang telah dirumuskan dengan matang.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas keputusan strategis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga oleh sejauh mana stakeholder memahami dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), transparansi, dan akuntabilitas, peran stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis semakin mendapat perhatian. Perusahaan dituntut untuk membuka ruang komunikasi yang efektif dan membangun hubungan yang harmonis dengan stakeholder, baik internal maupun eksternal. Stakeholder internal, seperti manajemen dan karyawan, memiliki peran langsung dalam perumusan dan pelaksanaan keputusan strategis. Sementara itu, stakeholder eksternal, seperti pelanggan, pemasok, investor, pemerintah, dan masyarakat, turut memengaruhi legitimasi dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Selain itu, konsep keberlanjutan bisnis (*business sustainability*) dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) semakin mempertegas pentingnya pemahaman stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis. Keputusan bisnis yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek berisiko mengabaikan kepentingan sosial dan lingkungan, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman stakeholder menjadi landasan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap keputusan strategis bisnis.

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam membangun pemahaman stakeholder secara menyeluruh. Perbedaan kepentingan, tingkat pengetahuan, latar belakang pendidikan, akses informasi, serta posisi kekuasaan stakeholder sering kali menyebabkan terjadinya asimetri informasi dan kesenjangan pemahaman. Kondisi ini berpotensi menghambat proses pengambilan keputusan strategis yang efektif serta menimbulkan resistensi dalam tahap implementasi kebijakan bisnis.

Lebih lanjut, kompleksitas pengambilan keputusan strategis bisnis juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem komunikasi, serta faktor eksternal, seperti regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, dan tekanan pasar. Faktor-faktor tersebut turut membentuk cara stakeholder memahami, menilai, dan merespons keputusan strategis yang diambil oleh manajemen perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam untuk memahami bagaimana pemahaman stakeholder terbentuk dan bagaimana pengaruhnya terhadap kualitas serta efektivitas pengambilan keputusan strategis bisnis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pemahaman stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis bisnis menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen strategis dan teori stakeholder, serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif, transparan,

dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan meningkatnya pemahaman stakeholder, perusahaan diharapkan dapat menghasilkan keputusan strategis yang tidak hanya unggul secara ekonomi, tetapi juga memperoleh dukungan luas dan mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pihak yang berkepentingan.

Teori Pemahaman Stakeholder

Pemahaman stakeholder dapat diartikan sebagai tingkat pengetahuan, persepsi, dan interpretasi stakeholder terhadap tujuan, proses, serta dampak dari keputusan strategis yang diambil oleh perusahaan. Pemahaman ini mencakup aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan konatif (kesiapan bertindak) stakeholder terhadap kebijakan dan strategi bisnis perusahaan (Robbins & Judge, 2017).

Tingkat pemahaman stakeholder sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi organisasi, transparansi informasi, serta keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan. Stakeholder yang memiliki pemahaman yang baik cenderung memberikan dukungan dan berpartisipasi aktif dalam implementasi keputusan strategis. Sebaliknya, rendahnya pemahaman dapat menimbulkan resistensi, konflik, dan ketidakpercayaan terhadap manajemen.

Istilah stakeholder pertama kali dipopulerkan oleh Freeman (1984) yang mendefinisikan stakeholder sebagai individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Stakeholder tidak hanya terbatas pada pemilik modal, tetapi mencakup berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap aktivitas bisnis perusahaan.

Stakeholder secara umum dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu stakeholder internal dan stakeholder eksternal. Stakeholder internal meliputi pemilik, manajemen, dan karyawan yang terlibat langsung dalam operasional organisasi. Sementara itu, stakeholder eksternal mencakup pelanggan, pemasok, investor, pemerintah, masyarakat, dan pihak lain yang memiliki hubungan tidak langsung dengan perusahaan (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003).

Teori stakeholder menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memenuhi kepentingan berbagai stakeholder. Freeman (1984) menyatakan bahwa manajemen perusahaan harus mampu mengelola hubungan dengan stakeholder secara seimbang dan strategis.

Menurut Donaldson dan Preston (1995), teori stakeholder memiliki tiga dimensi utama, yaitu dimensi deskriptif, instrumental, dan normatif. Dimensi deskriptif menjelaskan bagaimana perusahaan beroperasi dengan melibatkan stakeholder. Dimensi instrumental menunjukkan bahwa pengelolaan stakeholder yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, dimensi normatif menekankan kewajiban moral perusahaan untuk memperhatikan kepentingan stakeholder.

Teori Pengambilan Keputusan Bisnis

Pengambilan keputusan strategis bisnis merupakan proses penentuan pilihan-pilihan utama yang bersifat jangka panjang dan berdampak signifikan terhadap arah dan keberlanjutan organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger

(2012), keputusan strategis berkaitan dengan penentuan visi, misi, tujuan, serta strategi utama perusahaan dalam menghadapi lingkungan internal dan eksternal.

Proses pengambilan keputusan strategis melibatkan beberapa tahapan, yaitu identifikasi masalah strategis, pengumpulan dan analisis informasi, evaluasi alternatif keputusan, pemilihan strategi, serta implementasi dan evaluasi keputusan. Proses ini membutuhkan pertimbangan yang matang karena keputusan strategis umumnya bersifat kompleks, tidak terstruktur, dan mengandung tingkat ketidakpastian yang tinggi (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

Menurut Leong dalam Fijriani (2023:51) Pengambilan keputusan karir didefinisikan sebagai suatu proses memilih antara dua atau lebih alternatif tindakan yang mengarah pada pilihan jurusan, profesi dan pekerjaan tertentu melalui eksplorasi arah karir dengan memahami, menimbang dan membuat penilaian tentang diri dalam kaitannya dengan dunia kerja. Senada dengan definisi tersebut, Brown & Lent (2013) mengemukakan bahwa pendekatan pengambilan keputusan karir berfokus pada proses untuk memilih suatu karir

Menurut Brown & Lent, 2013 dalam Fijriani (2023:51) Pengambilan keputusan melibatkan pengembangan kesadaran akan peluang terkait karir dan rasa identitas sebagai individu dan memahami hubungan antara keduanya

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan investigasi mendalam

terhadap fenomena pemahaman stakeholder dalam pengambilan keputusan. Dengan memilih satu atau beberapa kasus pengambilan keputusan yang spesifik, peneliti dapat menganalisis secara holistik bagaimana pemahaman stakeholder berperan dalam pengambilan suatu keputusan.

Jenis Penelitian: Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan secara rinci, menganalisis, dan menginterpretasikan data yang terkumpul untuk mendapatkan pemahaman holistik tentang pemahaman stakeholder terhadap pengambil suatu keputusan bisnis tanpa berfokus pada pengujian hipotesis statistik.

Untuk mencapai tujuan penelitian, kombinasi teknik pengumpulan data akan digunakan:

1. Survey, pembagian Kuesioner (Data Kualitatif):.
2. Wawancara langsung dengan para responden (In-depth Interview) (Data Kualitatif):
3. Observasi Partisipatif (Data Kualitatif):
4. Melakukan Dokumentasi (Data Kualitatif)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Bagaimana Pemahaman Stakeholder terhadap Proses Pengambilan Keputusan Strategis Bisnis dalam Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pemahaman stakeholder terhadap proses pengambilan keputusan strategis bisnis dalam organisasi berada pada tingkat yang bervariasi. Stakeholder internal, khususnya pimpinan dan manajemen menengah, umumnya memiliki

pemahaman yang lebih baik mengenai tahapan, tujuan, serta implikasi keputusan strategis bisnis. Hal ini disebabkan oleh keterlibatan langsung mereka dalam proses perumusan strategi, mulai dari identifikasi masalah strategis, analisis lingkungan internal dan eksternal, hingga penentuan alternatif keputusan.

Sementara itu, stakeholder internal lainnya, seperti karyawan operasional, cenderung memiliki pemahaman yang terbatas terhadap proses pengambilan keputusan strategis. Pemahaman mereka lebih banyak terfokus pada aspek implementasi kebijakan, bukan pada latar belakang dan pertimbangan strategis yang mendasari keputusan tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan informasi yang dipengaruhi oleh kurangnya komunikasi strategis yang bersifat dua arah antara manajemen dan karyawan.

Di sisi lain, stakeholder eksternal, seperti mitra bisnis, pelanggan, dan pihak regulator, umumnya memahami keputusan strategis bisnis melalui dampak yang mereka rasakan secara langsung. Pemahaman mereka lebih bersifat interpretatif, yaitu berdasarkan hasil dan konsekuensi kebijakan perusahaan, bukan pada proses internal pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat transparansi dan keterbukaan informasi organisasi sangat berpengaruh terhadap pemahaman stakeholder eksternal.

2. Bagaimana Peran Stakeholder dalam Pengambilan Keputusan Strategis Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stakeholder memiliki peran yang berbeda-beda dalam pengambilan keputusan strategis bisnis, tergantung pada posisi, kepentingan, dan tingkat

pengaruh yang dimiliki. Stakeholder internal, terutama pimpinan dan manajemen puncak, berperan dominan sebagai pengambil keputusan utama (decision maker). Mereka bertanggung jawab dalam menetapkan arah strategis organisasi dan memastikan kesesuaian keputusan dengan visi dan misi perusahaan.

Manajemen menengah berperan sebagai penghubung antara manajemen puncak dan pelaksana operasional. Peran mereka mencakup pemberian masukan strategis, penyampaian informasi dari level bawah, serta penerjemahan keputusan strategis ke dalam kebijakan operasional. Sementara itu, karyawan berperan sebagai pelaksana keputusan strategis, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh tingkat pemahaman dan komitmen mereka terhadap kebijakan yang ditetapkan.

Stakeholder eksternal berperan sebagai pemberi pengaruh dan kontrol tidak langsung terhadap keputusan strategis bisnis. Pelanggan, mitra usaha, dan investor memberikan masukan melalui kebutuhan pasar, kerja sama bisnis, serta dukungan finansial. Sementara itu, pemerintah dan regulator berperan dalam membentuk batasan dan arah keputusan strategis melalui kebijakan dan regulasi yang berlaku. Dengan demikian, peran stakeholder tidak hanya terbatas pada tahap implementasi, tetapi juga memengaruhi proses perumusan keputusan strategis bisnis.

3. Bagaimana Pengaruh Pemahaman Stakeholder terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Strategis Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman stakeholder memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis bisnis dalam organisasi. Stakeholder yang memiliki pemahaman yang baik terhadap tujuan dan implikasi keputusan strategis cenderung menunjukkan sikap positif, dukungan, dan komitmen dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan. Hal ini berdampak pada kelancaran proses implementasi strategi serta pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

Sebaliknya, rendahnya pemahaman stakeholder terhadap keputusan strategis bisnis sering kali menimbulkan resistensi, miskomunikasi, dan rendahnya partisipasi dalam pelaksanaan strategi. Kondisi ini dapat menyebabkan keterlambatan implementasi, penurunan kinerja, serta ketidaksesuaian antara rencana strategis dan praktik di lapangan. Dengan demikian, efektivitas keputusan strategis tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusan strategi, tetapi juga oleh sejauh mana stakeholder memahami dan menerima keputusan tersebut.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang terbuka, keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan, serta transparansi informasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan pemahaman stakeholder. Ketika organisasi mampu membangun pemahaman yang baik di antara stakeholder, keputusan strategis bisnis menjadi lebih legitim, berkelanjutan, dan mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi maupun seluruh pihak yang berkepentingan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai **pemahaman stakeholder dalam pengambilan**

keputusan strategis bisnis, dapat disimpulkan bahwa pemahaman stakeholder terhadap proses pengambilan keputusan strategis bisnis dalam organisasi masih menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Stakeholder internal, khususnya pimpinan dan manajemen, memiliki tingkat pemahaman yang lebih tinggi dibandingkan stakeholder lainnya karena keterlibatan langsung dalam perumusan strategi. Sementara itu, karyawan operasional dan stakeholder eksternal cenderung memiliki pemahaman yang terbatas, yang lebih berfokus pada dampak keputusan daripada proses pengambilan keputusan itu sendiri.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa stakeholder memiliki peran yang beragam dalam pengambilan keputusan strategis bisnis. Manajemen puncak berperan sebagai pengambil keputusan utama, manajemen menengah sebagai penghubung dan penyampai kebijakan, karyawan sebagai pelaksana strategi, serta stakeholder eksternal sebagai pihak yang memberikan pengaruh dan tekanan secara tidak langsung terhadap keputusan strategis bisnis. Keberagaman peran tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis bisnis merupakan proses yang melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman stakeholder berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan strategis bisnis. Tingkat pemahaman yang baik mendorong dukungan, komitmen, dan partisipasi stakeholder dalam implementasi keputusan strategis, sehingga strategi dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan mencapai tujuan organisasi.

Sebaliknya, rendahnya pemahaman stakeholder berpotensi menimbulkan resistensi, miskomunikasi, serta hambatan dalam pelaksanaan strategi yang dapat mengurangi efektivitas keputusan strategis bisnis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemahaman stakeholder merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pengambilan keputusan strategis bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas komunikasi, transparansi informasi, serta keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan strategis agar keputusan yang dihasilkan tidak hanya tepat secara strategis, tetapi juga memperoleh dukungan luas dan berkelanjutan dari seluruh pihak yang berkepentingan.

Daftar Rujukan

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Fajriani, F., Suherman, U., & Budiamin, A. (2023). Pengambilan keputusan karir: suatu tinjauan literatur. *Counsellia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 13(1), 50-69.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided*

tour through the wilds of strategic management. New York, NY: Free Press.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.