

## **MODUL 7**

### **MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI EBISNIS**

Pada modul ini, akan dikaji tentang implementasi strategi eBisnis. Kajian meliputi kendali strategi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, dan struktur organisasi.

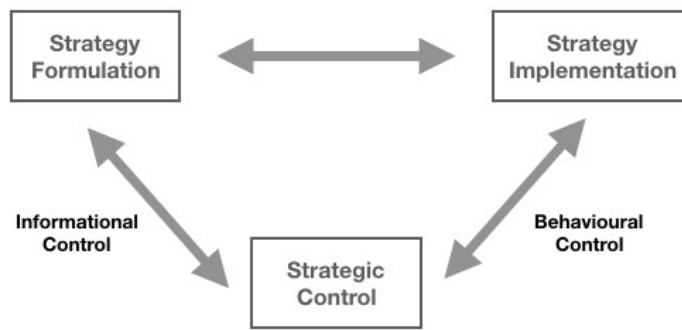
#### **Table of Contents**

Kontrol Strategis ( <i>Strategic Controls</i> ).....	1
Pembelajaran Organisasi.....	3
Keuntungan Biaya dari Organisasi Pembelajar.....	5
Budaya Organisasi dan Ebisnis.....	6
Struktur Organisasi dan Ebisnis.....	7
Virtual Team.....	8
Global Team.....	9
The Boundaryless Organisation.....	9
The Network Organisation.....	10
Latihan.....	12
Daftar Referensi.....	13

Implementasi Strategis adalah langkah-langkah praktis yang diambil untuk melaksanakan pilihan strategis. Agar implementasi strategis berhasil, perusahaan perlu menerapkan kontrol strategis secara efektif yang menghubungkan strategi dengan kinerja. Kontrol strategis merupakan evaluasi kinerja terhadap target yang ditentukan sebelumnya.

#### **Kontrol Strategis (*Strategic Controls*)**

Secara tradisional, perusahaan melakukan fungsi kontrol strategis setelah strategi dirumuskan dan diimplementasikan. Kontrol strategis merupakan evaluasi kinerja terhadap target yang ditentukan sebelumnya. Pemikiran kontemporer dalam manajemen menekankan pendekatan terpadu untuk melakukan kontrol strategis sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut ini.



Terdapat dua elemen kunci yang membentuk proses kontrol strategis, yaitu kontrol informasi dan kontrol perilaku. Kontrol informasi fokus pada monitoring keefektifan keterhubungan antara aksi yang ditetapkan terhadap aksi yang dijalankan. Kontrol informasi membantu manajer menentukan kesesuaian strategis antara tujuan perusahaan dengan strategi yang dipilih. Proses ini merupakan proses pengumpulan dan analisis informasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Terdapat empat karakteristik kunci yang menentukan efektivitas kontrol informasi sebagai bagian dari sistem kontrol strategis, yaitu:

1. Fokus pada informasi yang terus berubah yang memiliki kepentingan strategis potensial.
2. Informasi cukup penting untuk mendapatkan perhatian manajer yang sering dan teratur di semua tingkatan organisasi.
3. Informasi yang dihasilkan paling baik diinterpretasikan dan didiskusikan melalui pertemuan tatap muka antar atasan, bawahan, dan rekan sejawat
4. Kontrol sistem merupakan katalis untuk diskusi tentang data yang mendasarinya, asumsi, dan rencana aksi.

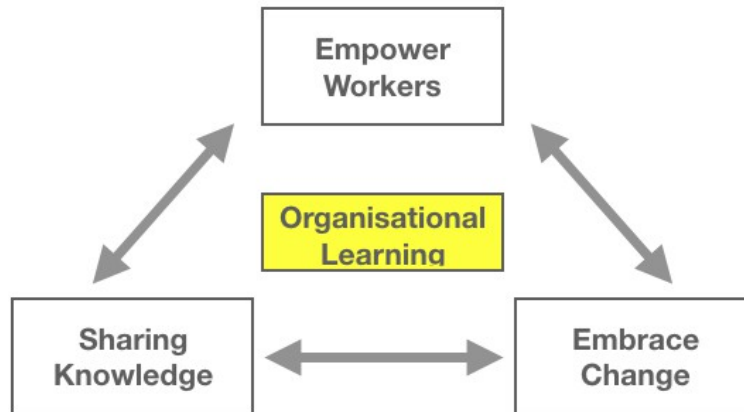
Kontrol perilaku berfokus pada sejauh mana tindakan yang telah dilakukan adalah benar dan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Secara tradisional, perusahaan menekankan pada peraturan, regulasi, dan prosedur untuk mengendalikan perilaku dan mencapai maksud dan tujuan. Namun, pemikiran manajemen kontemporer fokus pada budaya dan sistem reward sebagai dasar pencapaian tersebut. Perubahan ini dipengaruhi oleh perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi yang mempercepat siklus proses bisnis. Dengan demikian, perusahaan perlu menjadi lebih *agile*/gesit, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan, serta proaktif dalam mempengaruhi perubahan.

## Pembelajaran Organisasi

Implementasi strategi memerlukan organisasi untuk meningkatkan pembelajarannya secara efektif. Pembelajaran organisasi terjadi melalui pengalaman, membangun dan berbagi pengetahuan, keahlian, ide, dan wawasan. Jenis pembelajaran organisasi yang berbeda telah diidentifikasi. Argyrs (1992) mengembangkan konsep “double loop learning” dimana learning tidak hanya melibatkan pencarian solusi terhadap persoalan, namun juga mengembangkan prinsip-prinsip yang memberitahu dan menentukan perilaku mendatang. Senge (1990) mengidentifikasi “*adaptive learning*” dan “*generative learning*” dalam organisasi. “*Adaptive learning*” berarti pembelajaran yang dilakukan sebagai hasil dari perubahan di lingkungan bisnis. “*Generative learning*” berarti membangun kompetensi baru atau memiliki kemampuan untuk menciptakan kompetensi baru untuk meningkatkan kompetensi yang sudah ada dalam lingkungan kompetitif yang baru.

Pembelajaran organisasi sering dihubungkan dengan kepemimpinan, budaya, dan struktur organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus mencakup penciptaan visi bagi perusahaan yang menggabungkan proses pembelajaran. Pemimpin juga perlu mengembangkan budaya organisasi di sekitar pembelajaran. Kunci dari budaya pembelajaran adalah keingintahuan, percobaan, kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, kreativitas, inovasi, dan berbagi pengetahuan. Pembelajaran organisasi juga harus menciptakan lingkungan budaya yang merangkul perubahan dan mencari perbaikan berkelanjutan.

Salah satu cara untuk mempengaruhi budaya adalah membangun struktur organisasi yang memfasilitasi tiga fitur kunci budaya pembelajaran. Hal ini meliputi mengatur jadwal kerja dan proyek di sekitar kelompok kecil atau tim pekerja, memberdayakan pekerja untuk bertanggungjawab atas proyek mereka, dan menciptakan sistem komunikasi terintegrasi dan bebas yang menggabungkan pegawai internal dan eksternal (*supplier, partner, dan customer*).



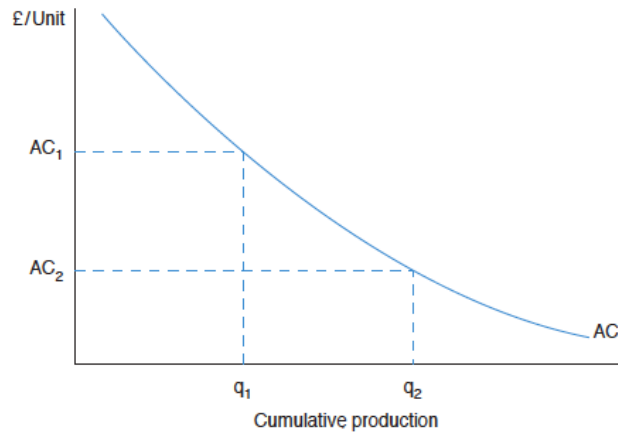
Ada nilai yang diturunkan dalam organisasi pembelajaran dengan mengembangkan struktur organisasi yang terdiri dari serangkaian **tim/pekerja yang mandiri**. Individu yang membentuk tim cenderung memiliki latar belakang, keahlian, dan pengalaman yang berbeda, yang ketika digabungkan, menambah nilai pada proses pencapaian tujuan. Tugas-tugas yang sebelumnya merupakan tanggung jawab manajer pada struktur hirarki tradisional sekarang dimasukkan ke dalam jadwal kerja tim pekerja. **Pemberdayaan pekerja** ini memberikan mereka kebebasan, sumber daya, dan otoritas pembuatan keputusan untuk mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengelola proyeknya sendiri. Tugas ini dapat meliputi mengorganisasikan pelatihan, jadwal kerja, rewards, keamanan, dan koordinasi dan komunikasi dengan tim lainnya. Anggota tim diberikan ruang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut, dengan demikian mengurangi atau menghilangkan kebutuhan untuk *middle-management*.

**Koordinasi dan kolaborasi** yang merupakan bagian penting dari organisasi pembelajar yang difasilitasi melalui sistem komunikasi elektronik terintegrasi. Pekerja mendapatkan manfaat dari akses terhadap berbagai informasi pada proyeknya sendiri maupun proyek lainnya. Mereka memiliki akses ke informasi di level organisasi dan dengan eksternal supplier, partner, dan customer. Hal ini membantu mengidentifikasi persoalan dan peluang lebih cepat, yang berkontribusi terhadap pembuatan keputusan yang lebih baik dan lebih cepat, dan menghasilkan kapasitas belajar yang lebih besar. Sistem informasi terintegrasi memungkinkan pengumpulan dan penyebaran informasi yang dapat dibangun dalam basis data yang mencakup hal-hal seperti informasi tentang industri, organisasional, finansial, *customer*, demografi, dan *supplier*. Pendekatan terintegrasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan berbasis pengetahuan dimana berbagai ide, solusi, dan pengetahuan membentuk basis untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Banyak *first-mover* dalam lingkungan ebisnis dimulai dengan pemimpin yang mengkomunikasikan visi berdasarkan pembelajaran. Ketika internet dikomersialisasikan untuk tujuan bisnis di pertengahan tahun 90an, internet menyediakan *channel* baru dalam berkomunikasi dan bertransaksi. Hal ini memberikan peluang dan tantangan bagi perusahaan. Salah satu tantangan adalah untuk belajar dengan cepat dari pengalaman menggunakan internet untuk ebisnis dan *ecommerce*, dan menyalurkan pembelajaran ini ke dalam penambahan nilai terhadap aktivitas-aktivitas seperti penerapan teknologi, branding, hubungan customer, proses internal, dan manajemen rantai pasok. Beberapa perusahaan seperti Priceline.com dan Amazon.com telah berhasil meningkatkan pembelajaran mereka untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan lainnya, seperti boo.com gagal mentransfer pembelajaran mereka ke strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa perusahaan mengadopsi strategi “*wait and see*” dan mendapat manfaat sebagai *second-mover*. Dengan demikian, mereka dengan sengaja menunda masuk ke industri sampai perusahaan *incumbent* menerapkan strategi yang dapat mereka pelajari.

## Keuntungan Biaya dari Organisasi Pembelajar

Terdapat keuntungan biaya yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran. Kurva pembelajaran menunjukkan keuntungan biaya yang diperoleh dari akumulasi pengetahuan, pengalaman, dan keahlian. Pembelajaran terjadi baik pada level individu maupun organisasi. Kinerja pekerja ditingkatkan dengan membangun dan menggunakan pengalamannya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas aktivitasnya. Pada level organisasi, pembelajaran dapat meningkatkan aktivitas rantai nilai. Sebagai contoh, Tesco.com menggunakan sistem *customer relationship management* (CRM) untuk mempelajari tentang jenis *customer* yang menggunakan layanannya, apa yang mereka beli, kapan, dan berapa banyak. Informasi merupakan dasar untuk menambah pengetahuan, pengetahuan membentuk dasar pembelajaran, dan pembelajaran diubah untuk meningkatkan *marketing*, manajemen rantai pasok, inventori, dan penyampaian layanan. Pembelajaran organisasi dapat menghasilkan penurunan biaya, peningkatan efisiensi, dan peningkatan kualitas layanan.



Pada gambar di atas, tingkat manfaat yang diperoleh dari pembelajaran dinyatakan dalam kemiringan kurva pembelajaran. Pada contoh ini, kemiringan untuk proses produksi tertentu ditentukan oleh sejauh mana biaya rata-rata menurun ketika produksi kumulatif meningkat. Pada Gambar di atas, perusahaan memiliki output kumulatif  $q_1$  dengan biaya rata-rata produksi  $AC_1$ . Jika output kumulatif perusahaan meningkat ke  $q_2$  dengan biaya rata-rata  $AC_2$  maka kemiringan kurva belajar adalah  $AC_2 / AC_1$ .

## Budaya Organisasi dan Ebisnis

Budaya organisasi adalah sekumpulan kepercayaan, nilai, norma perilaku, dan sikap yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang mempengaruhi preferensi dan perilaku pegawainya. Budaya seringkali sulit untuk diamati dan diukur. Meski demikian, budaya memainkan peran penting dalam menentukan kinerja dengan menyediakan panduan kepada perilaku pegawai yang tidak diatur dalam tugas yang bersifat kontrak, namun tetap membatasi dan menginformasikan para manajer dan pegawai.

Terdapat banyak faktor yang menentukan budaya organisasi. Beberapa yang menonjol meliputi:

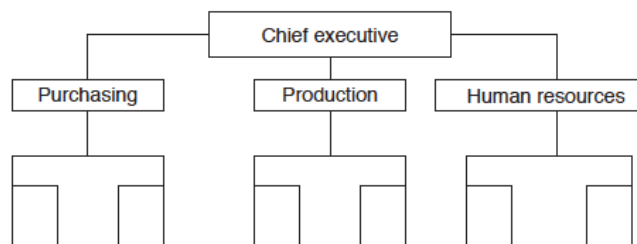
1. Visi orang yang membangun organisasi
2. Sejarah presedens yang ditetapkan oleh manajer dan pekerja pada generasi sebelumnya
3. Jenis dan rentang kegiatan yang dijalankan perusahaan
4. Sifat hubungan interpersonal dalam organisasi
5. Gaya manajemen: otokratis, konsensual, partisipatif
6. Mekanisme control: kebebasan berserikat dan gerakan, monitoring
7. Struktur reward: finansial, promosi, status, kebebasan, keberterimaan rekan sekitar
8. Tingkat kebergantungan teknologi

## 9. Lokasi geografis: karakteristik nasional dan regional

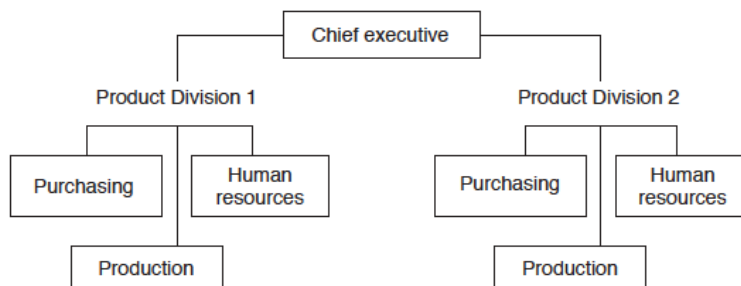
### Struktur Organisasi dan Ebisnis

Keberhasilan implementasi strategi memerlukan struktur organisasi yang tepat untuk menentukan bagaimana aktivitas dan tugas dibagi, diawasi, dan dikoordinasikan (Boddy, 2002). Struktur organisasi bertindak sebagai mekanisme *control* dengan merinci secara formal garis wewenang, rentang kendali, tanggung jawab dan tugas, alokasi tugas, dan berbagai tingkat manajemen dalam organisasi. Secara tradisional, organisasi besar yang kompleks dicirikan oleh struktur hierarkis yang tinggi dengan penekanan pada aturan, peraturan, prosedur, dan tingkat kewenangan yang jelas. Jenis struktur tradisional diperlihatkan pada gambar berikut.

Functional structure



Divisional structure



Struktur tradisional sebagian besar telah digantikan oleh kecenderungan mengadopsi struktur yang lebih datar di mana lebih banyak orang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi lebih cair. Organisasi modern biasanya ditandai oleh staf dengan multi-keterampilan, kerja tim, penyebaran fungsi geografis, dan lebih sedikit lapisan manajemen. Struktur organisasi harus mencerminkan perubahan ini dan memfasilitasi koordinasi kegiatan di dalam lingkungan kerja yang baru. Salah satu tren utama dalam beberapa tahun terakhir adalah organisasi meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pembentukan tim.

Sejak berkembangnya internet di pertengahan tahun 90an, pegawai telah memperoleh lebih besar otonomi dalam mengelola pekerjaannya. Beberapa telah berevolusi menjadi “*problem-solving teams*” dimana pegawai dari departemen yang sama bertemu secara rutin untuk mendiskusikan dan menyelesaikan persoalan dan mencari cara untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi aktivitasnya. “*problem-solving teams*” dapat berkembang lagi menjadi “*self-directed teams*” yang terdiri atas sekelompok pegawai (biasanya antara 5-20) yang memiliki multi-keterampilan yang merotasikan pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan layanan. Tim itu sendiri mengarahkan, mengendalikan, dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan output yang diinginkan. Mereka juga memantau kinerja, mengelola aspek perilaku, dan menentukan sistem *reward*.

## Virtual Team

Teknologi informasi telah membuka peluang untuk memperluas konsep teamwork menjadi tim virtual. Tim virtual menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk memfasilitasi kolaborasi antar anggota yang terpisah secara geografis yang bekerja dalam proyek yang sama. Tim virtual biasanya dibentuk oleh pegawai dari organisasi yang sama namun dapat terdiri atas pegawai lain dari organisasi partner seperti konsultan atau supplier. Anggota tim virtual mengakses berbagai macam teknologi komunikasi seperti email, video-conferencing, internet, intranet, extranet, teknologi mobile nirkabel, dan software kolaborasi untuk menghasilkan informasi lintas fungsional. Tim virtual dapat dibawa bersama secara permanen ataupun sementara untuk proyek tertentu kemudian dibubarkan. Salah satu karakteristik kunci dari tim virtual yaitu fleksibilitas yang ditawarkan. Sebagai contoh, kepemimpinan tim virtual dapat berganti berdasarkan kemampuan manajerial dan teknikal yang diperlukan dalam sejumlah tahapan yang berbeda dalam proses. Anggota tim dapat bergabung dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan tugas tertentu dan meninggalkan tim virtual tersebut ketika sudah selesai. Tim virtual merupakan susunan dinamis yang dirancang untuk memaksimalkan efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) dalam tim virtual meliputi:

1. Kemampuan untuk mengumpulkan dengan cepat berbagai kemampuan yang tepat untuk setiap tahapan proyek
2. Membangun kepercayaan antar seluruh anggota
3. Penciptaan budaya berbagi pengetahuan
4. Kemampuan untuk menerapkan teknologi untuk mengoptimalkan komunikasi



## Global Team

Tim virtual bisa meliputi pekerja dari berbagai belahan dunia. Tim global mengumpulkan bersama orang-orang dari berbagai negara dan budaya dimana aktivitas mereka menjangkau banyak negara berbeda. Tim global virtual terdiri atas anggota dari negara berbeda yang terpisah secara geografis dan berkomunikasi secara elektronik. Tantangan terbesar bagi manajer yang mengorganisasikan tim global virtual yaitu mengkoordinasikan aktivitas yang berbeda secara signifikan dalam hal waktu, bahasa, dan budaya. Negara yang berbeda dapat menggunakan standar teknologi yang berbeda dan cenderung memiliki basis budaya kerja yang berbeda berkenaan dengan otoritas, pembuatan keputusan, ketepatan waktu, dan etiket. Faktor penentu keberhasilan bagi tim global virtual mencakup:

1. Rekrutmen staf yang terampil dan sensitif terhadap budaya
2. Komunikasi tujuan organisasi
3. Komunikasi peran dan tanggungjawab kepada setiap anggota tim
4. Menyediakan pelatihan dan edukasi
5. Implementasi sistem komunikasi terintegrasi yang kuat dan handal.

## The Boundaryless Organisation

Perkembangan teknologi informasi (IT) secara umum, dan internet secara khusus, telah memainkan peran penting dalam menentukan bentuk dan karakter struktur organisasi modern. IT memiliki peran strategis dalam membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan memperoleh keunggulan kompetitif. Sebagai contoh, konsep *network organisation* didasarkan pada kemampuan staf menggunakan teknologi untuk berkomunikasi satu dengan lainnya, berkolaborasi sebagai bagian dari tim, dan mengkoordinasikan aktivitas dari lokasi yang berbeda (Laudon and Laudon, 1998). Internet menyediakan mekanisme untuk memfasilitasi komunikasi dari jejaring global. Hal ini memberikan dampak pada perluasan jangkauan kendali oleh manajer, yang memungkinkan mereka mengkoordinasikan dan mengendalikan lebih banyak pegawai yang tersebar pada wilayah geografis yang lebih luas.

Perkembangan jejaring global dari komunikasi telah meredefinisikan batasan yang dihadapi organisasi saat menjalankan bisnisnya. Organisasi tradisional memiliki batasan yang menciptakan hambatan yang menekan kemampuannya untuk bersaing. Hambatan ini bisa berupa hambatan

internal maupun eksternal. Hambatan eksternal merupakan batasan geografis dengan adanya jarak fisik ke pasar dan customer. Secara internal, perusahaan menghadapi hambatan yang diciptakan oleh hirarkis yang dicirikan dari struktur organisasinya. Hal ini dapat menjadi batasan horisontal yang diciptakan oleh spesialisasi kerja atau formasi dari departemen, atau dapat juga menjadi batasan vertikal dimana terdapat pemisahan antara perbedaan tingkatan pegawai dan manajemen.

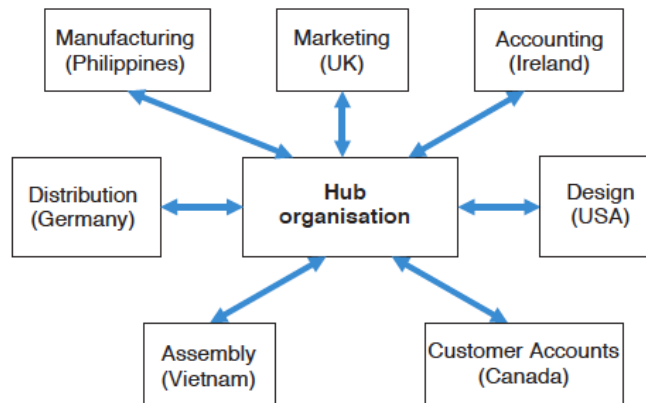
*Boundaryless organisation* adalah organisasi yang strukturnya tidak didefinisikan oleh, atau terbatas pada, batasan yang diterapkan pada struktur tradisional. Keuntungan utama yang diperoleh oleh organisasi dengan struktur *boundaryless* yaitu:

1. Meningkatkan lingkup kerjasama, koordinasi, dan kolaborasi antar area fungsional yang meliputi organisasi
2. Memungkinkan berbagi pengetahuan lebih luas lintas organisasi
3. Memungkinkan organisasi merespon perubahan di lingkungan lebih cepat
4. Membantu koordinasi dan kolaborasi dengan partner, supplier, dan customer
5. Memberdayakan anggota staf dan mendorong budaya inovasi dan kreativitas

Sebagai contoh yaitu *network organisation* dimana hambatan vertikal, horisontal, dan inter-organisasional dihapuskan untuk menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan adaptable terhadap perubahan lingkungan yang sangat cepat. Perusahaan yang terlibat dalam ebisnis dapat mengambil manfaat dari struktur organisasi pada konsep *network organisation*.

## The Network Organisation

*Network organisation* adalah organisasi yang melakukan outsource atau melakukan subcontract pada beberapa fungsi bisnisnya kepada pihak ketiga (organisasi lain) dan mengkoordinasikan aktivitas mereka dari kantor pusatnya sendiri. Gambar berikut mengilustrasikan struktur *network organisation*.



Organisasi pusat (*hub organisation*) dalam *network organisation* merupakan tempat dimana keputusan strategis dibuat dan dimana kendali strategis dikoordinasikan dan dimonitor. *Network organisation* terdiri dari organisasi pusat dimana banyak perusahaan subkontrak melakukan fungsi seperti desain, akuntansi, distribusi, transportasi, dan lain sebagainya. Perusahaan spesialis tersebut terhubung ke kantor pusat secara elektronik. Infrastruktur IT dan internet memfasilitasi pertukaran berbagai informasi antara organisasi pusat di kantor pusat dengan perusahaan spesialis.

Infrastruktur IT yang kuat dan efisien memungkinkan jejaring organisasi yang terlibat beroperasi sebagaimana satu organisasi yang utuh (*seamless*). Alasan dalam mengadopsi struktur jejaring yaitu bahwa hal ini memungkinkan organisasi menggunakan sumberdayanya untuk aktivitas utama dan mengkontrakkan aktivitas lainnya ke spesialis. Terdapat sejumlah keuntungan penting yang dimiliki *network organisation*, yaitu:

1. Tidak ada batasan geografis dalam meng-*outsource* fungsi
2. Meningkatkan kompetitif organisasi di skala global
3. Fleksibilitas dalam alurkerja
4. Tidak ada staf tetap yang melakukan aktivitas non-utama
5. Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pada kondisi pasar
6. Dapat meng-*outsource* pekerjaan sesuai dengan kebutuhan
7. Menghemat biaya dalam meminimalkan staf yang berhubungan dengan pengawasan dan administrasi.

Perusahaan pusat perlu melepaskan sejumlah kendalinya ketika meng-*outsource* fungsi-fungsinya ke organisasi yang tersebar secara geografis dan hal ini dapat menjadi kelemahan. Dimana kendali dipandang penting untuk perusahaan pusat, maka struktur ini menjadi tidak cocok. Loyalitas pegawai cenderung berkurang karena adanya jarak dari kantor pusat dan persepsi bahwa organisasi

hub adalah client, bukan pegawai. Selain itu juga terdapat kekurangan ekonomis bagi network organisation. Jika salah satu subkontraktor berkinerja rendah atau menjadi bangkrut, hal ini dapat berdampak secara ekonomis terhadap organisasi pusat karena kehilangan pekerjaan, waktu, dan biaya untuk membuat susunan alternatif. Namun demikian, network organisation telah bermunculan sejak perkembangan internet untuk tujuan bisnis. Dampak jejaring juga telah diperluas untuk membuat bentuk susunan bisnis berdasarkan kolaborasi – kebanyakan dikenal dengan organisasi virtual.

## Latihan

### A. Tuliskan Benar (B) atau Salah (S) pada setiap pernyataan berikut ini.

- (a) Nilai yang diturunkan dalam organisasi pembelajaran yaitu adanya pemberdayaan pekerja dimana anggota tim diberikan ruang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab sehingga mengurangi atau menghilangkan kebutuhan untuk *middle-management*.
- (b) Budaya organisasi adalah sekumpulan kepercayaan, nilai, norma perilaku, dan sikap yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang mempengaruhi preferensi dan perilaku pegawainya.
- (c) Budaya organisasi mudah diamati dan diukur.
- (d) Struktur organisasi tradisional dicirikan oleh struktur hierarkis yang tinggi dengan penekanan pada aturan, peraturan, prosedur, dan tingkat kewenangan yang jelas.
- (e) Organisasi modern ditandai oleh staf dengan multi-keterampilan, kerja tim, penyebaran fungsi geografis, dan lebih sedikit lapisan manajemen.
- (f) *Network organisation* adalah organisasi yang melakukan *outsource* atau melakukan *subcontract* pada beberapa fungsi bisnisnya kepada pihak ketiga (organisasi lain) dan mengkoordinasikan aktivitas mereka dari kantor pusatnya sendiri.

### B. Jawablah pertanyaan berikut ini

**Catatan:** studi kasus agar dibuat menjadi “bisnis baru”, sehingga eksplorasi terhadap *existing business* dilakukan hanya untuk *benchmarking* dan melihat kondisi kompetitif organisasi dalam domain bisnis yang sama. Manfaatkan forum untuk berdiskusi kelompok.

Dalam kelompok Anda, dengan menggunakan prinsip-prinsip *work system* dan memperhatikan faktor kompetitif perusahaan, lakukan

1. eksplorasi situasi dan cari kemungkinan perbaikan dalam domain studi kasus Anda

2. tetapkan objektif berdasarkan lingkup bisnis dan posisi yang ingin dicapai
3. tetapkan alternatif strategi untuk mencapai objektif tersebut
4. identifikasi kemungkinan adanya penolakan, konflik, serta kegagalan/dampak negatif dan langkah-langkah untuk mengatasinya

Ketentuan: setiap anggota kelompok wajib memberikan kontribusi dengan perspektif yang berbeda (agar selalu dituliskan tabel pembagian tugas di akhir laporan).

**Menggunakan prinsip *work system* untuk mengeksplorasi situasi dan mencari kemungkinan perbaikan**

Domain 1 (Kelompok 1)	Kesehatan
Domain 2 (Kelompok 2)	Pendidikan
Domain 3 (Kelompok 3)	Transportasi
Domain 4 (Kelompok 4)	Lingkungan
Domain 5 (Kelompok 5)	Sosial

## Daftar Referensi

Alter, S. (2002). *Information Systems: Foundation of eBusiness*. Prentice Hall.

Boar, Bernard H. (2001). *The Art of Strategic Planning for Information Technology*. John Wiley & Sons.

Combe, Colin. (2006). *Introduction to eBusiness Management and Strategy*. Elsevier.