

DAMPAK PENERAPAN TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP EFEKTIVITAS STRATEGI BISNIS PT HM SAMPOERNA

Indra Kusuma S¹, Syah Poundra S.H², Dr. Rusdi Hidayat N, M.Si³, Indah Respati Kusumasari, S.Sos, M.Si⁴

^{1,2,3,4} Administrasi Binis UPN Veteran Jawa Timur

¹23042010257@student.upnjatim.ac.id, ²23042010228@student.upnjatim.ac.id,

³rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id, ⁴indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id

ABSTRAK

Proses pengambilan keputusan pada PT HM Sampoerna memiliki peran yang sangat penting, baik dalam operasional sehari-hari maupun dalam perencanaan strategis jangka panjang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami dampak penerapan teori pengambilan keputusan terhadap efektivitas strategi bisnis di PT HM Sampoerna. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan, serta mengungkap konteks sosial dan budaya yang memengaruhi keputusan serta hasil bisnis. Keputusan strategis yang diambil oleh PT HM Sampoerna memiliki dampak yang signifikan. contohnya seperti kepuasan dan loyalitas pelanggan, pengelolaan risiko yang lebih baik, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penerapan teori pengambilan keputusan dalam strategi bisnis PT HM Sampoerna telah menunjukkan dampak yang signifikan terhadap efektivitas perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang. Dengan memanfaatkan pendekatan rasional dan sistematis dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pasar, mengelola risiko, serta menyesuaikan strategi untuk mencapai tujuan jangka Panjang.

Kata Kunci: Teori Pengambilan Keputusan, Efektivitas Strategi Bisnis, PT HM Sampoerna

ABSTRACT

The decision-making process at PT HM Sampoerna has a very important role, both in daily operations and in long-term strategic planning. This research uses a qualitative approach to explore the impact of the application of decision-making theory on the effectiveness of business strategy at PT HM Sampoerna. This approach allows exploration of the views, experiences and perceptions of individuals or groups in the decision-making process, as well as uncovering the social and cultural contexts that influence business decisions and outcomes. The strategic decisions taken by PT HM Sampoerna have a significant impact, such as customer satisfaction and loyalty, better risk management, and sustainable competitive advantage. The application of decision-making theory in PT HM Sampoerna's business strategy has shown a significant impact on the company's effectiveness in dealing with evolving market dynamics. By utilizing a rational and systematic approach to decision making, the company can identify market opportunities, manage risks, and adjust strategies to achieve long-term goals.

Keywords: Decision Making Theory, Business Strategy Effectiveness, PT HM Sampoerna

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT HM Sampoerna adalah perusahaan rokok terbesar di Indonesia, PT ini didirikan pada tahun 1913 di Surabaya oleh Liem Seeng Tee, perusahaan ini terkenal dengan merek rokok seperti Dji Sam Soe dan A Mild. PT HM Sampoerna berkomitmen untuk bertanggung jawab dan mempunyai berbagai inisiatif di bidang keberlanjutan, contohnya mendukung upaya pemberdayaan masyarakat, memajukan kesejahteraan karyawan, serta mengurangi dampak lingkungan dari operasionalnya. Dengan latar belakang yang kaya akan sejarah dan tradisi, serta didukung oleh jaringan global, Sampoerna terus berinovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen sambil menghadapi tantangan di sektor industri yang semakin ketat dan regulasi yang berkembang.

Dalam konteks bisnis, pengambilan keputusan merupakan proses penting yang menentukan arah dan kesuksesan perusahaan. Bagi PT HM Sampoerna yang merupakan perusahaan rokok terkemuka di Indonesia, proses pengambilan keputusan

memiliki peran yang sangat penting, baik dalam operasional sehari-hari maupun dalam perencanaan strategis jangka panjang. Keputusan strategis yang diambil dapat mempengaruhi keseluruhan jalur perusahaan, termasuk pengembangan produk baru atau perluasan pasar, yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan finansial dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu, pengambilan keputusan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko, terutama ketika menghadapi regulasi pemerintah serta perubahan preferensi konsumen. Keputusan yang efektif memungkinkan Sampoerna untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien, termasuk dalam mengelola anggaran untuk pemasaran, produksi, dan distribusi produk. Di tengah persaingan yang ketat, inovasi produk menjadi sangat penting, sehingga Sampoerna perlu memutuskan jenis produk baru berdasarkan analisis pasar.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa saja teori pengambilan keputusan yang diterapkan di PT HM Sampoerna?
2. Apa dampak dari keputusan strategis yang diambil oleh manajemen terhadap kinerja perusahaan?
3. Bagaimana tantangan yang akan dihadapi PT HM Sampoerna dalam pengambilan keputusan mempengaruhi efektivitas strategi bisnisnya?.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis berbagai penerapan teori pengambilan keputusan yang diterapkan di PT HM Sampoerna.
2. Menganalisis pengaruh teori pengambilan keputusan terhadap efektivitas strategi bisnis perusahaan.
3. Mengavaluasi dampak penerapan teori pengambilan keputusan terhadap keberhasilan strategi bisnis jangka pendek dan jangka panjang di PT HM Sampoerna.

2. LANDASAN TEORI

A. Teori Pengambilan Keputusan

Teori pengambilan keputusan adalah kajian tentang bagaimana seseorang atau kelompok memilih antara berbagai pilihan untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk memahami teori pengambilan keputusan, ada banyak model yang dapat digunakan untuk menjelaskan berbagai cara dan metode yang digunakan untuk membuat keputusan terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia.

- **Teori Rasional:** Teori ini menjelaskan bahwa Pengambil keputusan bertindak secara rasional dan logis dengan mempertimbangkan semua informasi yang relevan untuk memilih opsi terbaik. Proses ini meliputi identifikasi permasalahan, mengumpulkan informasi, menilai opsi, dan akhirnya memilih solusi terbaik.
- **Teori Inkremental:** Charles Lindblom merupakan orang yang mengenalkan teori ini, teori ini menekankan bahwa keputusan tidak selalu diambil secara rasional dan sistematis. Sebaliknya, keputusan sering dibuat dengan melakukan perubahan kecil pada kebijakan yang sudah ada, mengingat keterbatasan waktu dan informasi.
- **Teori Garbage Can:** Model teori ini menggambarkan pengambilan keputusan dalam organisasi yang kompleks di mana masalah, solusi, dan peserta

berkumpul secara acak. Ketika elemen-elemen ini "bertemu" dalam konteks yang tepat, keputusan dibuat.

B. Efektivitas Strategi Bisnis

Sejauh mana suatu strategi bisnis dapat mencapai tujuan dapat juga disebut dengan efektivitas strategi bisnis. Menurut Handoko dalam Sujanto, efektivitas didefinisikan sebagai ukuran keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam konteks strategi bisnis, efektivitas dapat diukur dengan cara berikut

- **Pencapaian Tujuan:** Seberapa baik suatu perusahaan dapat memenuhi tujuan atau target kinerjanya.
- **Keunggulan Kompetitif:** Kemampuan suatu bisnis untuk bersaing dengan kompetitif melalui inovasi produk, layanan pelanggan, atau efisiensi operasional.

C. Studi Terkait

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada hubungan antara pengambilan keputusan dan keberhasilan strategi bisnis.

- Penelitian Yosinta Damayanti menyelidiki seberapa efektif pemilihan aliansi strategis untuk memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan. Penelitian ini menekankan betapa pentingnya aliansi strategis sebagai metode untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan.
- Studi tentang Implementasi Strategi Bisnis menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang mempunyai strategi yang jelas dan direncanakan cenderung lebih cepat mencapai kesuksesan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki suatu perencanaan yang baik. Ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas strategi bisnis secara keseluruhan.
- Analisis terhadap Pengaruh Perencanaan Strategis menunjukkan bahwa kinerja suatu perusahaan dapat meningkat dengan perencanaan yang matang. Penelitian ini menyoroti pentingnya evaluasi strategis yang berkelanjutan guna memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap sesuai dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami dampak penerapan teori pengambilan keputusan terhadap efektivitas strategi bisnis di PT HM Sampoerna. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan, serta mengungkap konteks sosial dan budaya yang memengaruhi keputusan serta hasil bisnis. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan analisis dokumen. Dalam studi literatur, peneliti mengumpulkan informasi dari sumber-sumber akademis dan profesional untuk menyediakan dasar teoritis yang kuat, sementara analisis dokumen internal, seperti laporan tahunan dan catatan rapat, memberikan wawasan mengenai proses pengambilan keputusan di perusahaan. Metode analisis yang digunakan mencakup analisis tematik, triangulasi data, dan interpretasi kualitatif. Analisis tematik mengidentifikasi pola utama dalam data, triangulasi data membandingkan informasi dari berbagai sumber untuk meningkatkan validitas, dan interpretasi kualitatif menghasilkan kesimpulan mengenai dampak teori pengambilan keputusan terhadap

efektivitas strategi bisnis. Metodologi ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan antara teori pengambilan keputusan dan strategi bisnis di PT HM Sampoerna serta implikasinya bagi manajemen masa depan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Teori Pengambilan Keputusan yang diterapkan di PT HM Sampoerna

Salah satu perusahaan rokok ternama di Indonesia, PT HM Sampoerna, menggunakan beberapa teori pengambilan keputusan yang relevan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi dan manajemen sumber daya manusianya. Berikut ini adalah beberapa teori yang diterapkan.

a) Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah sebuah teknik untuk mencari tahu seberapa besar bobot yang harus diberikan pada setiap kriteria dalam pengambilan keputusan yang rumit. AHP digunakan dalam proses promosi jabatan di PT HM Sampoerna, di mana kriteria penilaian karyawan disusun secara hirarkis. Dengan memberikan nilai bobot pada setiap kriteria yang telah ditentukan, pendekatan ini membantu para manajer untuk membuat keputusan yang lebih transparan dan obyektif.

b) Technique for Others Reference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

TOPSIS digunakan untuk menentukan peringkat pilihan berdasarkan seberapa jauh pilihan tersebut dari solusi ideal negatif dan seberapa dekat pilihan tersebut dengan solusi ideal positif. Pendekatan ini digunakan di PT HM Sampoerna untuk menilai pelamar promosi, membantu manajemen dalam memilih pekerja terbaik.

c) Teori Pemangku Kepentingan

Menurut teori pemangku kepentingan, PT HM Sampoerna juga mempertimbangkan faktor sosial dan lingkungan dalam menentukan pilihan. Gagasan ini menyoroti betapa pentingnya memperhitungkan bagaimana suatu tindakan dapat mempengaruhi berbagai pemangku kepentingan, seperti masyarakat dan lingkungan. Para manajer harus mempertimbangkan data ekonomi selain dampak sosial dan lingkungan ketika mengevaluasi proyek dan membuat keputusan investasi.

d) Analisis Fundamental

PT HM Sampoerna mengevaluasi nilai yang melekat pada saham perusahaan dengan menggunakan penelitian fundamental, seperti Price Earning Ratio (PER), ketika membuat keputusan investasi. Berdasarkan informasi keuangan dan kondisi pasar yang tepat, hal ini membantu para manajer untuk membuat keputusan investasi yang lebih cerdas.

4.2 Dampak dari Keputusan Strategis yang Diambil oleh Manajemen PT HM Sampoerna Terhadap Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh keputusan-keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen PT HM Sampoerna. Keputusan yang diambil oleh PT HM Sampoerna memiliki dampak yang signifikan. Di antara dampak utama dari pilihan-pilihan tersebut adalah.

a) Penentuan Arah Strategis yang Jelas

Bisnis dapat menemukan peluang dan bahaya pasar serta kekuatan dan kelemahan internal dengan menerapkan teori pengambilan keputusan seperti model keputusan rasional atau analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and dangers). Bisnis dapat menetapkan arah strategis yang lebih sesuai dan

memastikan bahwa semua sumber daya dan upaya diarahkan ke tujuan yang spesifik dan terukur dengan memiliki kesadaran yang lebih baik tentang lingkungan bisnis.

b) Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan akan meningkat sebagai hasil dari keputusan yang memprioritaskan peningkatan kualitas dan pengalaman pelanggan. Teknik-teknik seperti memperkenalkan produk baru yang sesuai dengan selera konsumen dapat membantu HMSM mempertahankan pelanggan yang ada saat ini sekaligus menarik pelanggan baru. Selain meningkatkan pendapatan, pilihan-pilihan ini meningkatkan reputasi HMSM di pasar.

c) Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik

Teori-teori pengambilan keputusan yang melibatkan analisis risiko, seperti teori probabilitas atau analisis keputusan berbasis risiko, memungkinkan perusahaan untuk mengelola ketidakpastian yang terkait dengan strategi bisnis. Dengan memahami berbagai risiko yang mungkin dihadapi baik risiko pasar, finansial, atau operasional perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah mitigasi yang lebih efektif dan menyesuaikan strategi mereka dengan kondisi yang lebih dinamis.

d) Keterlibatan Stakeholder yang Lebih Baik

Menerapkan teori pengambilan keputusan yang inklusif, seperti analisis keputusan berbasis kepentingan atau teori permainan, dapat membantu bisnis mempertimbangkan pendapat banyak pemangku kepentingan internal dan eksternal, termasuk manajemen, konsumen, dan pemasok. Rencana bisnis yang mempertimbangkan kepentingan beberapa pemangku kepentingan mungkin akan lebih disukai dan mendorong kerja sama tim yang lebih baik, yang mana keduanya akan meningkatkan efektivitas rencana tersebut.

e) Inovasi dan Pengembangan Produk yang Lebih Fokus

Pilihan manajemen yang berfokus pada inovasi dapat mempertahankan pangsa pasar saat ini dan menciptakan peluang pasar baru. Inovasi sangat penting di sektor tembakau karena adanya pembatasan yang ketat dan pergeseran preferensi konsumen. Sebagai contoh, pilihan HM Sampoerna untuk menyediakan produk pengganti yang lebih ramah lingkungan atau lebih sadar akan kesehatan dapat menarik pelanggan baru yang lebih sadar akan kesehatan.

f) Pengurangan Konflik dan Peningkatan Koordinasi

Dalam organisasi besar, pengambilan keputusan yang efektif dapat mengurangi potensi konflik antara departemen atau individu yang terlibat dalam pelaksanaan strategi bisnis. Teori-teori pengambilan keputusan yang mengutamakan komunikasi dan kolaborasi (misalnya, teori permainan atau pengambilan keputusan kolektif) dapat membantu memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar tim, memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak menuju tujuan yang sama secara selaras.

g) Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan

Keputusan strategis yang diambil berdasarkan analisis yang cermat dan teori pengambilan keputusan yang tepat dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Misalnya, perusahaan yang membuat keputusan yang berfokus pada inovasi berkelanjutan atau diferensiasi produk dapat menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan mempertahankan posisi pasar yang lebih kuat dibandingkan pesaing.

4.3 Tantangan yang Dihadapi PT HM Sampoerna dalam Pengambilan Keputusan Mempengaruhi Efektivitas Strategi Bisnisnya

Salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia, PT HM Sampoerna, beroperasi dengan sejumlah risiko dan masalah yang dapat membahayakan keberlanjutan dan keberhasilan rencana bisnisnya. Risiko dan kesulitan ini berasal dari sumber internal dan eksternal, termasuk manajemen operasional dan inisiatif inovasi, serta kekhawatiran eksternal termasuk pergeseran tren konsumen, bahaya lingkungan, dan undang-undang pemerintah. Beberapa bahaya dan kesulitan utama yang dihadapi HM Sampoerna adalah sebagai berikut.

- a) Ketidakpastian Regulasi
Kebijakan-kebijakan pemerintah, seperti menaikkan cukai dan melarang iklan, memiliki dampak yang signifikan terhadap sektor rokok di Indonesia. Peraturan-peraturan ini membatasi pilihan bisnis dan dapat menurunkan permintaan terhadap produk rokok konvensional. Untuk mematuhi pembatasan-pembatasan ini dan mempertahankan pangsa pasar serta profitabilitasnya, PT HM Sampoerna harus mengubah rencana bisnisnya.
- b) Pesaingan yang Ketat
Terdapat persaingan yang ketat di antara banyak perusahaan besar di sektor tembakau yang bersifat oligopolistik di Indonesia. Untuk mempertahankan posisinya di pasar, PT HM Sampoerna harus terus menghasilkan ide-ide baru dan meningkatkan kualitas produknya. Pangsa pasar dapat hilang karena pilihan strategis yang buruk dalam menghadapi persaingan.
- c) Manajemen Rantai Pasokan
Efisiensi manajemen rantai pasokan juga mempengaruhi keberhasilan rencana perusahaan. Produksi dan pengiriman produk ke pasar dapat terhambat oleh kesulitan dalam distribusi atau akuisisi bahan baku. Kehati-hatian harus dilakukan saat membuat keputusan manajemen rantai pasokan untuk mengurangi risiko ini.
- d) Perubahan Perilaku Konsumen
Konsumen semakin sadar akan kesehatan, yang dapat menyebabkan penurunan penggunaan rokok tradisional. Untuk beradaptasi dengan pergeseran permintaan konsumen, PT HM Sampoerna harus membuat pilihan strategis untuk diversifikasi produk, seperti masuk ke pasar produk tembakau alternatif (misalnya rokok elektrik).
- e) Risiko Ekonomi Makro
Resesi dan inflasi yang tinggi merupakan contoh situasi ekonomi makro yang dapat mempengaruhi daya beli konsumen dan, akibatnya, penjualan produk. Untuk mempertahankan kelangsungan operasinya, PT HM Sampoerna harus mempertimbangkan pertimbangan ekonomi ini ketika merumuskan pilihan-pilihan strategis.

Risiko dan kesulitan yang dihadapi PT HM Sampoerna dalam mengambil keputusan memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan rencana bisnisnya. Bisnis ini harus menciptakan strategi yang fleksibel dan kreatif agar tetap kompetitif di sektor rokok yang berkembang pesat karena perusahaan menghadapi tantangan hukum yang ketat, persaingan yang ketat, pergeseran perilaku konsumen, situasi ekonomi makro, dan manajemen rantai pasok yang rumit.

KESIMPULAN

Penerapan teori pengambilan keputusan dalam strategi bisnis PT HM Sampoerna telah menunjukkan dampak yang signifikan terhadap efektivitas perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang. Dengan memanfaatkan pendekatan rasional dan sistematis dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pasar, mengelola risiko, serta menyesuaikan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Penerapan teori-teori seperti model keputusan rasional, analisis SWOT, serta teori perilaku dalam pengambilan keputusan memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih tepat, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan daya saing yang lebih kuat di pasar.

Namun, dalam prakteknya, penerapan teori ini juga menghadapi tantangan terkait ketidakpastian pasar, keterbatasan informasi, dan faktor eksternal yang sulit diprediksi. Oleh karena itu, keputusan yang diambil harus tetap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan situasi.

SARAN

PT HM Sampoerna perlu terus meningkatkan kemampuan analitis dalam pengambilan keputusan untuk dapat lebih akurat mengidentifikasi tren pasar dan perilaku konsumen. Pelatihan dan penggunaan teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan (AI) dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan yang lebih efektif. Selain menggunakan teori pengambilan keputusan yang rasional, perusahaan juga harus mengintegrasikan pendekatan yang lebih adaptif dan fleksibel, mengingat ketidakpastian dan dinamika industri yang cepat berubah. Pendekatan berbasis intuisi dan pengalaman juga penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak selalu terjangkau oleh analisis data. Agar penerapan teori pengambilan keputusan tetap relevan, perusahaan harus melakukan evaluasi berkala terhadap keputusan-keputusan strategis yang diambil. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan dan strategi sesuai dengan perubahan kondisi pasar dan kebutuhan internal perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Damayanti, Y. (2022). Efektivitas Pengambilan Keputusan Aliansi Strategis Dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan. *Jamin*, 4(1), 24–37. <https://doi.org/10.55622/jamin.v4i1.262>
- Dari, W. (2020). Pengaruh Informasi Lingkungan dan Sosial terhadap Keputusan Manajer (Studi Eksperimen di PT Hanjaya Mandala Sampoerna, Tbk). *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 2(3). <https://doi.org/10.22146/abis.v2i3.59363>
- Diana, J. (2021). Strategi Komunikasi Bisnis SRC Coach PT. HM Sampoerna TBK Dalam Mengembangkan Brand Ekuality Melalui Program Usaha Sampoerna Retail Community (Outlet) Kepada Konsumen Di Pekan Baru. *Jeni Diana*, 1–67.
- Hermawan, W. (2019). Pengertian dan Ruang Lingkup pengambilan keputusan. *Modul*, 2, 12–121.
- Marsyela, Marsyeli, & Maidiana. (2023). Jurnal Bahasa Indonesia Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi. *Jurnal Bahasa Indonesia*, 1(2), 56–62.
- Melda, Arini, E., & Yulinda, A. T. (2020). Program Studi Manajemen. *Jurnal Entrepreneur*

Dan Manajemen Sains, 1(2), 143–149.

- Nasir, A., & Yulianto, C. K. (2023). Analysis of the Influence of Pictorial Health Warnings and Cigarette Advertisements on the Decision-Making Behaviour of Adult Smokers in Purchasing Cigarettes in Porong(Original title in Indonesian). *Economics And Business Management Journal, 2(1)*. <http://www.depkes.go.id/download.php>
- Pasolong, D. H. (2023). Teori Pengambilan Keputusan. In *Penerbit Alfabeta, Bandung (x)*.
- Ramzy Hasibuan, M., & Irwansyah, I. (2020). Strategi Image Repair PT HM SAMPOERNA TBK pada peristiwa ‘karyawan pabrik Surabaya positif covid-19.’ *Jurnal Komunikasi, 15(1)*, 1–18. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol15.iss1.art1>
- Sekar, Y. (2024). Analisis Efektivitas Strategi Pengembangan Bisnis PT Leuwigajah Paket. *Management Studies and Entrepreneurship Journal ...*, 5(2), 4571–4581. <https://yripku.com/journal/index.php/msej/article/view/4541%0Ahttps://yripku.com/journal/index.php/msej/article/download/4541/2641>
- Sriyono, D. M., & SE, H. M. K. (2020). Buku Ajar Mata Kuliah. In *Umsida Press Sidoarjo Universitas (Vol. 1, Issue 1)*.
- Sunarto, I. (2019). *Efektifitas Bisnis Properti Dengan Akad Mudharabah Di Ahsana Property Syariah. September, 9–57.*
- Tan, J., Ardi, A., Nainggolan, G. S., Hutagalung, C. D., & ... (2023). Hm Sampoerna Tbk. Dapat Melewati Persaingan Dan Peraturan Yang Menekan Industri Rokok. *Proceeding National ...*, 2023, 628–637. <https://ojs.uph.edu/index.php/NCBMA/article/view/7171>