



PROBLEM
SOLVING

MASALAH



Masalah memiliki beberapa definisi. Meskipun demikian, definisi-definisi tersebut pasti selalu mengarah pada satu pemahaman.

Definisi masalah

- 01- Suatu pernyataan tentang keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan.
- 02- Masalah situasi yang dianggap tidak diinginkan atau berbahaya dan perlu ditangani dan diatasi.
- 03- Sesuatu yang sulit untuk dicapai atau diselesaikan.

Berdasarkan **keadaan**, masalah dapat terbagi menjadi **rutin** dan **tidak rutin**.

Sedangkan berdasarkan **tingkat kesulitan** (berdasarkan urutan), masalah dapat terbagi menjadi **sederhana, rumit, kompleks, dan kacau**.

Karakteristik masalah sulit

- Ketidaktransparanan (situasi yang tidak jelas);
- Polytelic (banyak tujuan);
- Kompleksitas (banyaknya hubungan dan keputusan);
- Dinamika (pertimbangan waktu).



Pemecahan masalah adalah proses memecahkan segala jenis masalah dengan menggunakan seperangkat keterampilan kuat yang diraih dan dilatih untuk mengatasi masalah.

Tipe Pemecah Masalah

- Pengeluh
- Pengkritik
- Pemimpi
- Rajin
- Pemecah masalah

Proses global pemecahan masalah

- 01- Memahami situasi yang terjadi
- 02- Mengidentifikasi akar penyebab masalah
- 03- Mengembangkan rencana tindakan yang efektif
- 04- Menjalankan tindakan hingga masalah terpecahkan

MODEL PEMECAHAN MASALAH CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS)

Mengapa menggunakan CPS?

CPS akan membantu memisahkan pemikiran "divergen" dan "konvergen". Seringkali, kita menggunakan kombinasi keduanya untuk mengembangkan ide atau solusi baru. Namun, menggunakannya secara bersamaan dapat menghasilkan keputusan yang tidak seimbang atau bias, dan dapat menghambat pembentukan ide.

Prinsip inti CPS

- Berpikir divergen dan konvergen harus seimbang.
- Ajukan masalah sebagai pertanyaan.
- Menunda atau menangguhkan penilaian.
- Fokus pada "Ya, dan," daripada "Tidak, tapi."

Model pemecahan masalah CPS

1 MEMPERJELAS
-clarify

2 MEMBENTUK PEMAHAMAN
-ideate

3 MENGEMBANGKAN
-develop

4 MELAKSANAKAN
-implement

Mengidentifikasi masalah adalah menjabarkan dan mendefinisikan masalah dari fenomena yang sedang kita hadapi.

Langkah mengidentifikasi masalah

- 01- Mengidentifikasi dan mengakui bahwa ada perbedaan (yaitu, mengakui bahwa masalah itu ada), dan
- 02- Mengembangkan pernyataan identifikasi masalah.

Cara efektif untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi banyak masalah adalah dengan membagi masalah yang lebih besar menjadi sub-masalah yang lebih mudah dikelola.

Kriteria identifikasi masalah yang efektif

- Identifikasi masalah yang efektif adalah jelas, objektif, dan spesifik;
- Identifikasi masalah yang efektif memiliki informasi yang baik;
- Identifikasi masalah yang efektif dapat terjadi pada tingkat sistem, kelompok, atau individu;
- Identifikasi masalah yang efektif menggunakan alat penilaian yang tepat;
- Identifikasi masalah yang efektif adalah tepat waktu.



IDENTIFIKASI
MASALAH

METODE IDENTIFIKASI MASALAH -5W1H

Komponen 5W1H

- What
- When
- Who
- Why
- Where
- How

Untuk apa metode 5W1H digunakan

- Pada level strategi, untuk merancang atau meningkatkan strategi penetrasi pasar (misalnya);
- Di tingkat manajemen, untuk meningkatkan organisasi dan proses selama sesi brainstorming;
- Pada tingkat kualitas, sebagai alat pendukung pemecahan masalah;
- Pada tingkat inovasi, untuk mendorong munculnya solusi dan ide- ide dalam penyebab kemajuan;
- Pada tingkat manajemen proyek, umumnya.

Metode 5W1H memiliki keunggulan sederhana, sistematis, serbaguna, dan komprehensif.

Penggunaan umum 5W1H

- **What** -Menggambarkan aktivitas masalah, mendeskripsikan misi tugas, atau tujuan proyek.
- **Who** -Menggambarkan pemilik, orang yang bertanggung jawab, atau mereka yang terpengaruh.
- **Where** -Menjelaskan di mana masalah terjadi atau di mana keberadaan orang-orang yang terlibat.
- **When** -Mencari tahu dan menentukan kapan waktu ketika situasi terjadi.
- **Why** -Mendeskripsikan penjelasan atau maksud dari suatu proses kerja atau alasan atau sebab.
- **How** -Memutuskan bagaimana langkah dan proses yang digunakan, sumber daya dan alat yang sesuai, metode implementasi, proses, penyebaran, dan lain-lain.

METODE IDENTIFIKASI MASALAH -PROBLEM STATEMENT

Problem statement adalah pernyataan tentang isu atau masalah saat ini yang membutuhkan tindakan tepat waktu untuk memperbaiki situasi.

Tujuan problem statement

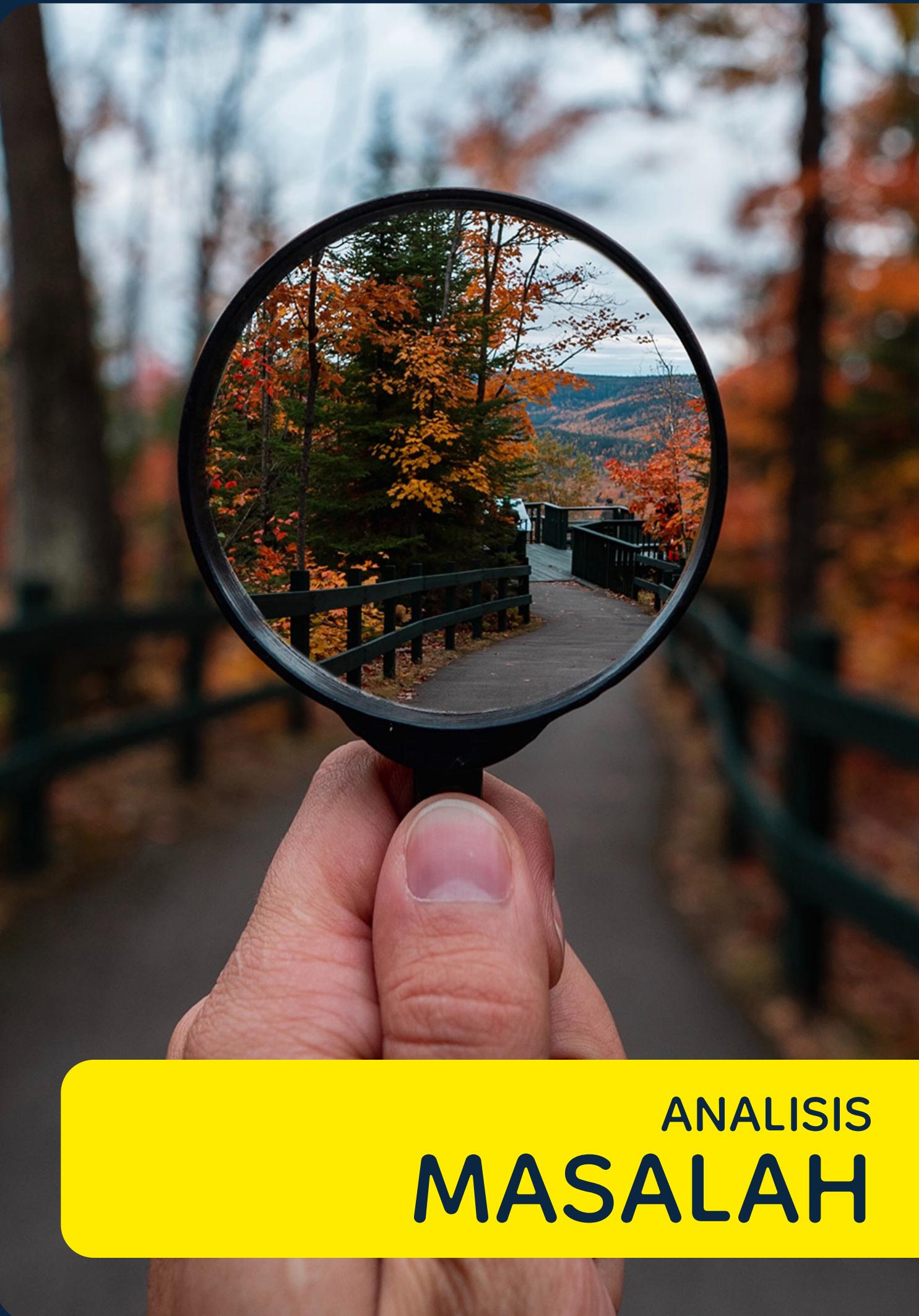
- Sebagai alat komunikasi,
- Mengidentifikasi dan menjelaskan masalah
- Memperjelas hasil apa yang diharapkan.

Analisis masalah adalah proses memahami masalah dunia nyata dan kebutuhan pengguna dan mengusulkan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tujuan analisis masalah adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah yang dipecahkan sebelum mengembangkan solusi.

Bentuk pengaplikasian analisis masalah

- Mengurangi jumlah masalah yang teridentifikasi;
- Menguji dan memverifikasi kemungkinan penyebab.



ANALISIS
MASALAH

Analisis masalah disebut juga dengan **Root Cause Analysis (RCA)**, yaitu proses menemukan akar penyebab masalah untuk mengidentifikasi solusi yang tepat.

Tujuan Root Cause Analysis

- Untuk menemukan akar penyebab dari suatu masalah atau peristiwa.
- Untuk sepenuhnya memahami cara memperbaiki, mengimbangi, atau belajar dari masalah mendasar apa pun di dalam akar penyebab.
- Menerapkan apa yang kita pelajari dari analisis ini untuk secara sistematis mencegah masalah di masa depan atau mengulangi kesuksesan.

Prinsip inti Root Cause Analysis

- Fokus pada mengoreksi dan memperbaiki akar penyebab daripada hanya gejala.
- Jangan mengabaikan pentingnya mengobati gejala untuk bantuan jangka pendek.
- Sadarilah bahwa mungkin ada, dan sering kali, ada banyak yang menjadi akar penyebab masalah.
- Fokus pada **BAGAIMANA** dan **MENGAPA** sesuatu terjadi, bukan **SIAPA** yang bertanggung jawab.
- Bersikaplah metodis dan temukan bukti sebab-akibat yang konkret untuk mendukung klaim.
- Berikan informasi yang cukup untuk menginformasikan tindakan korektif.
- Pertimbangkan bagaimana akar penyebab dapat dicegah (atau direplikasi) di masa depan.

METODE ANALISIS MASALAH -5WHYS

5 Whys (**Mengapa**) dapat digunakan untuk peningkatan kualitas dan pemecahan masalah, tetapi paling efektif bila digunakan untuk menyelesaikan masalah sederhana atau yang tidak terlalu kompleks.

Metode ini mungkin tidak cocok jika Anda perlu menangani masalah yang kompleks atau kritis, karena 5 Whys dapat mengarahkan untuk mengejar satu jalur, atau sejumlah jalur yang terbatas, dimana yang sebenarnya, ada banyak penyebab. Dalam kasus seperti ini, metode lain yang dapat mencakup jalur yang lebih luas akan lebih efektif.



METODE ANALISIS MASALAH -PROBLEM TREE ANALYSIS

Problem Tree Analysis / Analisa Pohon Masalah adalah salah satu alat partisipatif untuk memetakan masalah utama, bersama dengan penyebab dan efeknya, mendukung perencanaan untuk mengidentifikasi tujuan yang jelas dan dapat dikelola serta strategi bagaimana mencapainya.

Tahap analitik Problem Tree

- Identifikasi aspek negatif dari situasi yang ada dengan "sebab dan akibat" mereka di dalam problem tree;
- Inversi masalah menjadi tujuan yang mengarah ke pohon tujuan;
- Keputusan ruang lingkup proyek dalam analisis strategi.

Langkah-langkah menggunakan Problem Tree

- Buat daftar semua masalah yang muncul dalam pikiran:
 - Masalah perlu diidentifikasi dengan hati-hati: mereka harus dalam bentuk masalah yang ada, bukan probabilitas, ataupun posibilitas.
 - Masalah harus berupa situasi negatif yang ada, bukan ketiadaan solusi.
- Identifikasi yang menjadi masalah inti (mungkin melibatkan banyak percobaan dan kesalahan sebelum menyelesaiannya).
- Tentukan masalah mana yang "Penyebab" dan mana yang "Efek".
- Atur dalam hierarki Penyebab dan Akibat, yaitu, bagaimana penyebab berhubungan satu sama lain - atau yang mengarah ke yang lain.

Keunggulan

- Visualisasi yang sederhana membuat problem tree mudah digunakan.
- Masalahnya dapat dipecah menjadi bagian yang dapat dikelola dan didefinisikan.
- Penyebab / akar sebenarnya dari masalah dapat lebih efektif ditentukan dan ditangani.
- Dapat mengatasi masalah "nyata", bukan hanya gejalanya.
- Gambaran yang baik tentang "tingkat" masalah dapat divisualisasikan dengan cepat.

Batasan

- Ada kecenderungan untuk hanya fokus pada masalah yang telah disebutkan, akibatnya masalah penting lainnya sering diabaikan.
- Problem tree tidak memberikan indikasi "seberapa besar" masalah. Implikasinya adalah bahwa semua masalah dipandang sama pentingnya.
- Pengguna harus memiliki pengetahuan dan keterampilan di lingkungan terjadinya masalah untuk menggunakannya.

PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis adalah seni menciptakan strategi bisnis tertentu, menerapkannya, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana, sehubungan dengan tujuan atau keinginan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

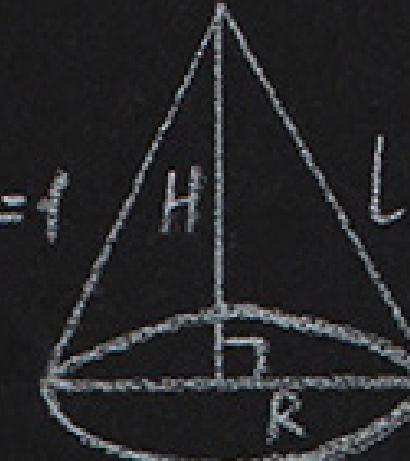
3 langkah kritikal perencanaan strategis

- 01- Perumusan strategi -Menilai situasi terkini dengan melakukan audit internal dan eksternal. Tujuannya adalah untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman.
- 02- Implementasi strategi -Menetapkan target atau sasaran spesifik yang terkait dengan penerapan strategi, dan mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan strategi.
- 03- Evaluasi strategi -Mengevaluasi kinerja strategi yang dipilih setelah fase implementasi, dan melibatkan tiga kegiatan penting:
 - Meninjau faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi implementasi strategi;
 - Mengukur kinerja; dan
 - Mengambil langkah korektif untuk membuat strategi lebih efektif.

Perencanaan strategis adalah seni menciptakan strategi bisnis tertentu, menerapkannya, dan mengevaluasi hasil pelaksanaan rencana, sehubungan dengan tujuan atau keinginan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

3 langkah kritikal perencanaan strategis

- 01- **Perumusan strategi** -Menilai situasi terkini dengan melakukan audit internal dan eksternal. Tujuannya adalah untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman.
- 02- **Implementasi strategi** -Menetapkan target atau sasaran spesifik yang terkait dengan penerapan strategi, dan mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan strategi.
- 03- **Implementasi strategi** -Mengevaluasi kinerja strategi yang dipilih setelah fase implementasi, dan melibatkan **tiga kegiatan penting**:
 - Meninjau faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi implementasi strategi;
 - Mengukur kinerja; dan
 - Mengambil langkah korektif untuk membuat strategi lebih efektif.

$$\frac{4}{3}\pi R^3 \quad R = \frac{L}{2} \quad V = \frac{1}{3}\pi R^2 H$$
$$\lim_{\alpha \rightarrow 0} \frac{\sin \alpha}{\alpha} = 1$$
$$S = \frac{a+b}{2} h \quad \log_a a = 1$$

$$a^b = x; \quad \log_a x = b \quad |a| = 1/a$$
$$a, a \neq 1 \quad \sin(x+y) = \sin x \cdot \cos y + \cos x \cdot \sin y$$
$$\sqrt{P(P-1)(P-b)(P-c)} \quad x_1 + x_2 = -\frac{b}{a}$$
$$\sin A = \frac{a}{c} \quad \tan 2x = \frac{2 \tan x}{1 - \tan^2 x}$$
$$\cos A = \frac{b}{c} \quad 1 = \frac{a+b}{c} \quad |a| > 0$$

PERUMUSAN
STRATEGI

METODE PERUMUSAN STRATEGI -SWOT ANALYSIS

SWOT Analysis adalah alat untuk membantu menganalisis apa yang terbaik dilakukan perusahaan dan merancang strategi yang sukses untuk masa depan adalah.

Komponen SWOT

01- **Strengths (kekuatan)** -Faktor yang memberikan keunggulan bagi perusahaan atas para pesaingnya.

02- **Weaknesses (kelemahan)** -Faktor yang dapat merugikan jika digunakan untuk melawan perusahaan oleh para pesaingnya.

02- **Opportunities (keuntungan)** -Situasi yang menguntungkan yang dapat membawa keunggulan kompetitif.

02- **Threats (ancaman)** -Situasi yang tidak menguntungkan yang dapat berdampak negatif terhadap bisnis.

Keunggulan

- Mudah dilakukan dan praktis digunakan;
- Jelas dan mudah untuk dipahami;
- Berfokus pada faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan;
- Membantu mengidentifikasi tujuan masa depan;
- Menginisiasi analisis lebih lanjut.

Batasan

- Daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berlebihan;
- Tidak ada prioritas faktor;
- Faktor dijelaskan terlalu luas;
- Faktor seringkali berupa opini bukan fakta;
- Tidak ada metode yang diakui untuk membedakan antara kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.

METODE PERUMUSAN STRATEGI -TOWS MATRIX ANALYSIS

Tows Matrix Analysis merupakan perpanjangan dari kerangka SWOT Analysis, dengan penekanan pada lingkungan eksternal terlebih dulu. TOWS Matrix Analysis akan membuat hasil SWOT mandiri menjadi langkah yang lebih jelas.

Tujuan utama TOWS Matrix Analysis

- Mengurangi ancaman;
- Memanfaatkan peluang;
- Memanfaatkan kekuatan;
- Menghapus kelemahan; dan
- TOWS yang dipikirkan dengan baik tidak hanya dapat memberi detail SWOT Anda, tetapi juga beberapa data untuk membuat keputusan tentang arah Anda secara keseluruhan.

Komponen TOWS Matrix Analysis

- **Maxi-maxi strategy** (strengths x opportunities);
Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memaksimalkan peluang.
- **Maxi-mini strategy** (strengths x threats);
Strategi yang menggunakan kekuatan untuk meminimalkan ancaman.
- **Mini-maxi strategy** (weaknesses x opportunities);
Strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
- **Mini-mini strategy** (weaknesses x threats);
Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Implementasi strategi adalah menetapkan target atau sasaran spesifik yang terkait dengan penerapan strategi, dan mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan

Langkah kesuksesan implementasi strategi

- Komunikasikan tujuan;
- Libatkan tim;
- Jalankan rencana;
- Tetap gesit;
- Dapatkan penutupan;
- Lakukan retrospektif.

Komponen pendukung keberhasilan implementasi strategi

- Orang;
- Organisasi;
- Budaya;
- Sumber daya;
- Sistem.



IMPLEMENTASI
STRATEGI

Kerangka kerja 7s implementasi strategi

01- Strategy



ELEMEN KERAS: mudah
diidentifikasi dan dipengaruhi
secara langsung.

02- Structure

03- System

04- Style



ELEMEN LUNAK: kurang nyata
dan biasanya dipengaruhi oleh
budaya perusahaan versus manajer
atau kontak langsung lainnya.

05- Staff

06- Skill

07- Shared values

3C implementasi strategi

- Clarify;
- Communicate;
- Cascade.

Hambatan implementasi strategi

- Rencana strategis yang rumit atau tidak berarti;
- Tidak ada tindakan / implementasi yang terlihat;
- Kurangnya komunikasi dan rasa kepemilikan;
- Kurangnya akuntabilitas dan pemberdayaan.

METODE IMPLEMENTASI STRATEGI -SMART

Setiap tim atau perusahaan yang ingin mencapai sesuatu yang fenomenal, harus terlebih dulu menetapkan tujuan. Dan untuk melakukannya, dapat menggunakan metode **SMART**.

Komponen metode SMART

- Specific (spesifik);
- Measurable (terukur);
- Achievable (dapat tercapai);
- Realistic (realistik);
- Time-bound (dibatasi waktu).

Manfaat SMART

- Komunikasi yang jelas dan keselarasan kerja;
- Kejelasan menuju keberhasilan proyek;
- Arah dan tujuan akhir lebih jelas;
- Metriks yang terukur.



METODE PERUMUSAN STRATEGI -OKR

OKRs, atau "Objectives and Key Results," adalah metodologi penetapan tujuan yang dapat membantu tim menetapkan tujuan yang terukur.

Objective adalah tujuan yang ingin Anda capai—meningkatkan brand awareness, menciptakan jejak karbon terendah di industri Anda, hal semacam itu.

Key Result adalah metrik yang digunakan untuk mengukur kemajuan Anda menuju tujuan Anda—menggerakkan satu juta pengunjung web, memastikan seperempat dari materi produk Anda dapat dikomposkan, dan seterusnya.

Keuntungan OKR

- Penetapan tujuan yang dapat ditindaklanjuti dengan cepat;
- Dapat menentukan peregangan / peningkatan tujuan dengan mudah;
- Meningkatkan kolaborasi lintas departemen / divisi;
- Meningkatkan keterlibatan karyawan;
- Menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan tujuan tim dan perusahaan.

METODE PERUMUSAN STRATEGI -GANTT CHART

Gantt chart adalah bagan batang horizontal yang digunakan untuk menggambarkan garis waktu suatu proyek dan tugasnya.

Komponen Gantt Chart

- Tanggal dan durasi tugas;
- Tugas;
- Pencapaian;
- Pemilik tugas.

Fungsi Gantt Chart

- Membangun dan mengelola proyek yang kompleks;
- Memantau dependensi tugas;
- Melacak / memantau kemajuan perkembangan proyek.

Keunggulan Gantt Chart

- Mendapatkan pandangan menyeluruh dari timeline proyek Anda;
- Melihat bagaimana setiap tugas berhubungan satu sama lain;
- Meningkatkan manajemen sumber daya tim.

Batasan Gantt Chart

- Persiapannya memakan waktu lebih lama;
- Sulit untuk mengelola proyek di tempat yang sama dengan yang
- Anda rencanakan;
- Terlalu banyak menambahkan detail tambahan dapat menjadikan berantakan.

Evaluasi strategi adalah proses dimana manajemen menilai seberapa baik strategi yang dipilih telah diterapkan dan seberapa sukses ataupun sebaliknya.

Evaluasi strategi beroperasi pada dua tingkat; **strategis** dan **operasional**. Pada tingkat strategis, fokus diberikan pada konsistensi strategi dengan lingkungan, dan pada tingkat operasional, seberapa baik organisasi mengejar strategi dinilai.

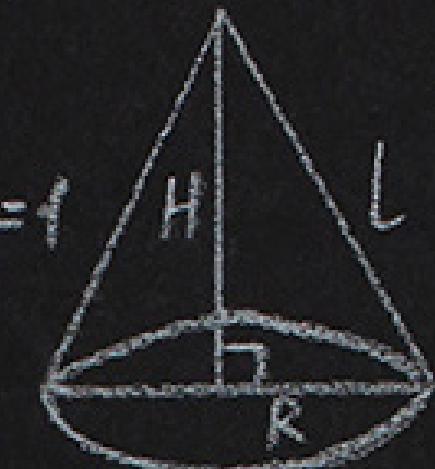
Evaluasi strategi digunakan untuk memastikan

- Premis yang dibuat selama perumusan strategi sudah benar.
- Strategi membimbing organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Manajer melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan untuk mengimplementasikan strategi secara efektif.
- Organisasi berkinerja baik, jadwal diikuti, dan sumber daya digunakan dengan benar.
- Apakah ada kebutuhan untuk merumuskan atau mengubah strategi.

$$\frac{4}{3}\pi R^3 \quad R = \frac{L}{2} \quad V = \frac{1}{3}\pi R^2 H$$

$$\lim_{\alpha \rightarrow 0} \frac{\sin \alpha}{\alpha} = 1$$

$$S = \frac{a+b}{2} h$$



$$a^b = x; \log_a x = b \quad |a| = |-a|$$

$$, a \neq 1 \quad \sin(x+y) = \sin x \cdot \cos y + \cos x \cdot \sin y$$

$$\sqrt{p(p-1)(p-b)(p-c)} \quad x_1 + x_2 = -\frac{b}{a}$$

$$\sin A = \frac{a}{c} \quad \tan 2x = \frac{2 \tan x}{1 - \tan^2 x}$$

$$\cos A = \frac{b}{c} \quad 1 = \frac{a+b}{c} \quad |a| > 0$$

EVALUASI
STRATEGI

PROSES EVALUASI STRATEGI

1 MENETAPKAN STANDAR

2 MENGUKUR KINERJA

3 MENGANALISA PERBEDAAN

4 MENGAMBIL TINDAKAN KOREKTIF

Pentingnya evaluasi strategi

- Membantu perusahaan mencapai tujuannya;
- Memeriksa validitas pilihan strategis yang dibuat;
- Menilai apakah keputusan yang dibuat selama tahap implementasi strategi memenuhi persyaratan strategi yang diinginkan;
- Memberikan wawasan dan pengalaman tentang ahli strategi yang dapat digunakan dalam merumuskan atau merencanakan strategi baru;
- Menjelaskan masalah yang disebabkan oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal dan melakukan tindakan pencegahan dan menghindari untuk membuat keputusan yang salah.

- Watanabe, Ken. (2009). *Problem Solving 101: A Simple Book for Smart People*. London: Vermilion.
- Savage, Trudi. (2014). *Problem Solving Techniques (Revised Edition)*. New York: World Technologies. Available at: www.worldtechnologies.com
- Nickols, Fred. (2020). *Thirteen Problem-Solving Models*. (University of Arkansas). Diakses dari www.uark.edu
- MindTools. (2016). "Creative Problem Solving: Finding Innovative Solutions to Challenges". Diakses dari www.mindtools.com
- "Identifying and Structuring Problems". (2019). Diakses dari www.oxfordreference.com
- Kember, Jessie, Ph.D., NCSP. (2018). "Problem Identification". Diakses dari www.oxfordreference.com
- Knorr-Bremse Group. (2018). *Knorr-Bremse Production Systems*. Diakses dari www.knorr-bremse.com
- Edraw Content Team. (2022). "5W1H Method". Diakses dari www.edrawsoft.com
- Indeed Editorial Team. (2022). "How To Write a Problem Statement Step by Step (With an Example)". Diakses dari www.indeed.com

- Michael Kwan. (2022). "Effective Problem Statement Examples". Diakses dari
- Gunantara Lucky, Revadana (2015). *Perancangan Video Promosi Ciater Spa Resort.* (Skripsi, Institut teknologi Nasional, 2015). Bandung: Institut Teknologi Nasional.
- Lawrence, Teressa. (2018). "Problem Analysis". Diakses dari
- Civil Society and Nonprofit Management. (Tanpa Tahun). "4. Problem Analysis". Diakses dari
- Mind Tools Content Team. (Tanpa Tahun). "5 Whys: Getting to the Root of a Problem Quickly". Diakses dari
- Pojasek, R. (2000). 'Asking "Why?" Five Times,' *Environmental Quality Management*, (Volume 10, Issue 1).
- Knorr-Bremse Group. (2018). *Knorr-Bremse Production Systems*. Diakses dari
- Mind Tools Content Team. (Tanpa Tahun). "Cause and Effect Analysis". Diakses dari
- The World bank Group. (Tanpa Tahun). "Problem Tree analysis tool". Diakses dari

- MethodFinder. (Tanpa Tahun). "Problem Tree Analysis - Advantages and Limitations". Diakses dari
- D. Bransford, John dan Barry S. Stein. (1993). *The Ideal Problem Solver - second edition: A Guide to Improving Thinking, Learning, and Creativity*. New York: Worth Publishers.
- Corporate Finance Institute. (2014). "Strategic Planning". Diakses dari
- Free Management eBooks Team. (2013). *SWOT Analysis: Strategy Skills*. Diakses dari
- Oparinde, David. (2018). "Module 8: Strategy Formulation: Choice and Analysis (Module 8.3: SWOT Analysis and TOWS Matrix)". (Texila American University). Diakses dari
- Rahat, Sana dan Ayesha Rasheed. (2016). *Strategic Analysis of Unilever*. (Lahore Garrison University). Diakses dari
- Mind Tools Content Team. (Tanpa Tahun). "The TOWS Matrix: Developing Strategic Options by Performing an External-Internal Analysis". Diakses dari
- Corporate finance Institute. (2022). "Strategic Planning". Diakses dari

- Team Asana. (2021). "What is strategy implementation? 6 key steps to success". Diakses dari
- McKinsey & company. (2008). "Enduring Ideas: The 7-S Framework". Diakses dari
- Martins, Julia. (2020). "What are objectives and key results (OKRs)?". Diakses dari
- Martins, Julia. (2021). "Write better SMART goals with these tips and examples. Diakses dari
- Perdoo. (2018). "OKRs vs. SMART Goals". Diakses dari
- Martins, Julia. (2022). "Gantt chart 101: A complete guide to mapping your projects". Diakses dari
- Athuraliya, Amanda. (2021). "The Complete Guide to Strategy Evaluation". Diakses dari

ruang
guru[®]
cΛmp
Terima Kasih