



Strategi Pengambilan Keputusan *Top-Down* dan *Bottom-Up* di PT Telkomsel

Najwa Sekar Maulidha*, Yeni Aprilia Sari, Wibi Riyandra Wibowo, Rusdi Hidayat, Indah Respati Kusumasari

Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Abstrak: Pengambilan keputusan merupakan elemen krusial dalam manajemen organisasi, terutama di perusahaan besar seperti PT Telkomsel yang bergerak di industri telekomunikasi. Keputusan yang diambil dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan, sehingga pemilihan strategi yang tepat sangat penting. Dua pendekatan utama dalam pengambilan keputusan yang sering diterapkan adalah strategi *top-down* dan *bottom-up*, yang masing-masing memiliki karakteristik dan implikasi berbeda. Strategi *top-down* melibatkan pengambilan keputusan oleh manajemen puncak, yang kemudian diteruskan ke tingkat manajerial lebih rendah untuk diimplementasikan. Pendekatan ini efisien dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan terkoordinasi, meskipun dapat mengurangi partisipasi karyawan tingkat bawah, yang berdampak pada pemahaman dan komitmen terhadap keputusan tersebut. Sebaliknya, strategi *bottom-up* menekankan pentingnya partisipasi karyawan di semua tingkatan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan karyawan yang berada di garis depan, keputusan yang dihasilkan lebih relevan dengan kebutuhan pasar dan operasional sehari-hari. Meskipun meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, pendekatan ini dapat memperlambat proses pengambilan keputusan, terutama dalam organisasi besar seperti Telkomsel. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kedua strategi tersebut dalam konteks PT Telkomsel, dengan mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan perusahaan. Diharapkan, penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai strategi terbaik yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan, serta memberikan rekomendasi untuk implementasi yang lebih baik di masa depan.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, *Top-Down*, *Bottom-Up*

*Correspondence: Najwa Sekar Maulidha
Email: najwaskr97@gmail.com

Received: 20-12-2024
Accepted: 22-12-2024
Published: 31-12-2024



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Decision-making is a crucial element in organizational management, especially in large companies like PT Telkomsel, which operates in the telecommunications industry. The decisions made can affect the overall performance of the company, making the selection of the right strategy very important. Two main approaches to decision-making commonly applied are *top-down* and *bottom-up* strategies, each with distinct characteristics and implications. The *top-down* strategy involves decision-making by top management, which is then communicated to lower managerial levels for implementation. This approach is efficient in situations requiring quick and coordinated decisions, though it may reduce the participation of lower-level employees, affecting their understanding and commitment to the decisions made. On the other hand, the *bottom-up* strategy emphasizes the importance of employee participation at all levels in the decision-making process. By involving frontline employees, decisions made are more relevant to market needs and daily operations. Although it increases employee engagement and motivation, this approach can slow down the decision-making process, especially in large organizations like Telkomsel.

This study aims to evaluate the effectiveness of both strategies in the context of PT Telkomsel, considering the characteristics and needs of the company. It is hoped that this research will provide insights into the best strategy to apply to improve decision-making quality, support the achievement of the company's strategic objectives, and offer recommendations for better implementation in the future.

Keywords: Decision-Making, *Top-Down* Strategy, *Bottom-Up* Strategy

Pendahuluan

Industri telekomunikasi di Indonesia terus mengalami perkembangan pesat dengan tingkat persaingan yang semakin kompleks dan dinamis. Dalam menghadapi kondisi ini, PT Telkomsel, sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dihadapkan pada berbagai tantangan yang mengharuskannya terus berinovasi dan mengambil keputusan strategis untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar. Tantangan-tantangan ini mencakup persaingan yang ketat baik dari perusahaan global maupun lokal, perkembangan teknologi yang begitu cepat, kebutuhan pelanggan yang semakin beragam, serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Untuk mengatasi tantangan ini, pengambilan keputusan yang tepat dan efektif menjadi kunci utama kesuksesan perusahaan.

Pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses yang kompleks, yang melibatkan pemilihan alternatif terbaik dari berbagai opsi yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam teori pengambilan keputusan, terdapat beberapa pendekatan yang sering digunakan, termasuk pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up*. Pendekatan *Top-Down* menekankan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan tingkat atas, di mana keputusan strategis mengalir dari atas ke bawah. Sebaliknya, pendekatan *Bottom-Up* melibatkan partisipasi aktif tim dan karyawan, memberikan mereka kesempatan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Masing-masing pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, tergantung pada kebutuhan organisasi dan konteks permasalahan yang dihadapi.

Penelitian tentang strategi pengambilan keputusan di PT Telkomsel menjadi penting untuk memahami bagaimana perusahaan ini mengelola proses pengambilan keputusan yang efektif di tengah lingkungan yang penuh tantangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi *Top-Down* dan *Bottom-Up* di PT Telkomsel, mengevaluasi efektivitas strategi tersebut dalam meningkatkan kinerja perusahaan, dan mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Faktor internal yang diteliti meliputi kultur organisasi, struktur organisasi, dan ketersediaan sumber daya, sementara faktor eksternal melibatkan tekanan persaingan, perubahan teknologi, dan dinamika ekonomi.

Tujuan dari penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan tentang strategi pengambilan keputusan yang sesuai untuk PT Telkomsel tetapi juga berkontribusi pada pengembangan teori pengambilan keputusan secara umum. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan telekomunikasi untuk merancang strategi yang lebih adaptif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan membantu PT Telkomsel meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, memperkuat daya saing, serta memastikan keberlanjutan bisnisnya di tengah persaingan global yang semakin ketat. Dengan pendekatan yang terstruktur, penelitian ini akan mengupas secara mendalam bagaimana strategi pengambilan keputusan dapat berkontribusi pada pengelolaan organisasi yang lebih baik, terutama di era digital yang serba cepat dan kompetitif ini.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membandingkan strategi pengambilan keputusan *top-down* dan *bottom-up* di PT Telkomsel. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kedua pendekatan tersebut mempengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada eksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan masing-masing strategi. Dengan memahami elemen-elemen kunci dalam proses pengambilan keputusan, diharapkan dapat ditemukan praktik terbaik yang dapat diterapkan di PT Telkomsel untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas keputusan yang diambil. Pendekatan *bottom-up* diharapkan mampu membawa perspektif baru melalui partisipasi karyawan dari berbagai level, sementara pendekatan *top-down* memastikan bahwa keputusan strategis tetap sejalan dengan visi perusahaan.

Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapan kedua strategi tersebut. Dengan menganalisis hambatan yang mungkin muncul, penelitian ini ingin memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT Telkomsel dalam merumuskan kebijakan pengambilan keputusan yang lebih baik. Pada akhirnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun kerangka kerja yang dapat mengintegrasikan kedua strategi pengambilan keputusan. Dengan demikian, PT Telkomsel dapat memanfaatkan keunggulan masing-masing metode untuk mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing di industri telekomunikasi.

Tinjauan Pustaka

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah, Pertama, komunikasi organisasi, menurut A. Devito (2011: 377), komunikasi organisasi dapat bersifat formal maupun informal, yang termasuk dalam komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya bisa berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktivitas dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial, orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual. Arus komunikasi dalam organisasi merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi yang meliputi komunikasi ke bawah (*top-down*), dan komunikasi ke atas (*bottom-up*).

Kedua, proses pengambilan keputusan, menurut Miller (2012: 143-144), merujuk pada teori klasik mengenai perilaku organisasi, pengambilan keputusan disebut sebagai sebuah proses yang menerapkan rasional dan logika. Pertama, anggota organisasi menyadari bahwa ada sebuah masalah yang membutuhkan sebuah keputusan. setelah mengetahui secara dibutuhkan yang mungkin menjadi penyebab masalah muncul. Selanjutnya membuat keputusan mengembangkan opsi-opsi keputusan dan mengevaluasi berdasarkan pada kriteria-kriteria yang sudah dikembangkan secara hati-hati agar keputusan yang dibuat lebih efektif. Proses pengambilan keputusan yang digunakan oleh PT Telkomsel

terjadi dalam kelompok kecil, yang dianggap cara paling efektif dalam setiap pengambilan keputusan.

Ketiga, komunikasi pemasaran, promosi komunikasi pemasaran didefinisikan sebagai sebuah proses komunikasi dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh penciptaan apa yang mereka butuhkan dan inginkan, (memuaskan kebutuhan pelanggan) lewat penciptaan dan timbal balik dari setiap proses komunikasi pemasaran yang disampaikan baik itu berupa produk maupun jasa (Kotler dan Keller, 2009: 219). Konsep komunikasi pemasaran pada perusahaan mengacu pada pendapat Kotler dan Keller tentang *marketing mix* yang merupakan seperangkat variabel-variabel pemasaran terkontrol yang digabungkan perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam target pasar, berikut bentuk dari seperangkat alat dimaksud berupa produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*).

Metode

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis strategi pengambilan keputusan *top-down* dan *bottom-up* yang diterapkan di PT Telkomsel. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan berbagai level manajemen di PT Telkomsel, observasi partisipan, dan analisis dokumen internal perusahaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi kedua strategi tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta implikasi terhadap kinerja perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan-perusahaan di sektor telekomunikasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks. PT Telkomsel, sebagai salah satu penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia, harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Salah satu aspek kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif adalah efektivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang tepat dan cepat dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan strategi bisnis perusahaan. Di PT Telkomsel, strategi pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi dua pendekatan utama: *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* melibatkan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen puncak, yang kemudian disampaikan kepada seluruh organisasi untuk diimplementasikan. Menurut Kurniawan dan Sari (2020), pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan terfokus, terutama dalam situasi yang memerlukan respons segera. Dalam konteks industri telekomunikasi yang sangat kompetitif, kecepatan dalam pengambilan keputusan menjadi sangat penting untuk menjaga posisi pasar.

Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* memberikan ruang bagi karyawan di semua level untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan berbagai perspektif, perusahaan dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan inovatif. Dalam artikel ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai kedua strategi tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya, serta keunggulan masing-masing pendekatan dalam konteks PT Telkomsel.

Di tingkat manajemen pusat, Telkomsel menerapkan strategi *top-down* yang bertujuan untuk memberikan arahan strategis dalam merumuskan kebijakan makro yang mendukung transformasi digital perusahaan. Kebijakan ini mencakup digitalisasi layanan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan, integrasi platform guna menciptakan ekosistem digital yang terpadu, serta menjalin kerja sama strategis dengan berbagai platform *e-commerce* untuk memperluas jangkauan layanan dan memperkuat posisi Telkomsel di pasar digital. Pendekatan ini memastikan bahwa visi perusahaan terhadap inovasi dan digitalisasi diterapkan secara konsisten di seluruh tingkatan organisasi, sehingga dapat menghadirkan solusi yang relevan dan kompetitif bagi pelanggan. Strategi ini mencakup perencanaan dan alokasi sumber daya yang cermat untuk mendukung pengembangan infrastruktur digital yang andal, termasuk jaringan internet berkecepatan tinggi dan teknologi pendukung lainnya. Selain itu, Telkomsel juga fokus pada inovasi produk yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih spesifik, seperti aplikasi *mobile*, layanan berbasis *cloud*, dan solusi digital terintegrasi. Dengan pendekatan ini, Telkomsel tidak hanya meningkatkan aksesibilitas layanan berbasis digital bagi masyarakat, tetapi juga mendorong transformasi digital yang lebih inklusif, memungkinkan pelanggan dari berbagai latar belakang untuk mengoptimalkan teknologi dalam aktivitas sehari-hari mereka.

Di tingkat operasional, cabang-cabang Telkomsel, termasuk yang berada di wilayah lebih kecil atau daerah terpencil, secara aktif menerapkan pendekatan *bottom-up* dengan mengidentifikasi dan memberikan masukan berbasis kebutuhan lokal. Pendekatan ini memungkinkan cabang untuk menggali informasi langsung dari pelanggan mengenai preferensi, tantangan, dan potensi pasar di daerah masing-masing. Masukan tersebut kemudian digunakan untuk menyesuaikan strategi pemasaran, merancang program promosi yang relevan, serta mengembangkan layanan yang lebih sesuai dengan karakteristik masyarakat setempat. Dengan demikian, Telkomsel dapat memberikan solusi yang lebih personal dan efektif, sekaligus memperkuat hubungan dengan komunitas lokal di seluruh Indonesia. Proses *bottom-up* memberikan fleksibilitas bagi Telkomsel untuk menyesuaikan layanan, produk, atau strategi pemasaran agar lebih selaras dengan karakteristik unik dan perilaku konsumen di setiap wilayah. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi kebutuhan spesifik, seperti preferensi pelanggan terhadap jenis layanan digital tertentu, pola penggunaan data, atau metode pembayaran yang lebih diminati. Hal ini menjadi sangat penting di wilayah dengan tingkat adopsi digital yang sedang berkembang, di mana edukasi pelanggan dan penyesuaian teknologi memainkan peran kunci. Dengan memahami kebutuhan dan tantangan lokal, Telkomsel dapat merancang solusi yang tidak hanya relevan, tetapi juga mempercepat penetrasi layanan

digital di berbagai segmen pasar, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperluas pangsa pasar.

Telkomsel, sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia, memiliki strategi pengambilan keputusan yang mengombinasikan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* untuk memastikan efektivitas dalam pengelolaan operasional serta inovasi produknya. Dalam konteks kanal penjualan digital seperti Telkomsel Official Store (TOS), strategi ini terlihat dari bagaimana perusahaan menentukan arah kebijakan sekaligus melibatkan masukan dari tim operasional di berbagai lini. Strategi *top-down* di Telkomsel dilakukan melalui penetapan visi, misi, dan target strategis oleh manajemen puncak. Sebagai contoh, pengembangan TOS di berbagai platform *e-commerce* seperti Tokopedia, Shopee, dan Blibli adalah hasil dari keputusan strategis yang diambil manajemen untuk memperluas penetrasi pasar dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Dalam strategi ini, manajemen menetapkan tujuan seperti peningkatan transaksi hingga 55% pada November 2022 dibandingkan bulan sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan strategis *top-down* berfokus pada pencapaian pertumbuhan bisnis yang signifikan dengan memanfaatkan kanal digital. Di sisi lain, pendekatan *bottom-up* di Telkomsel terlihat dari bagaimana tim operasional dan karyawan di lapangan memberikan masukan berdasarkan pengalaman mereka dalam melayani pelanggan. Masukan ini mencakup preferensi pelanggan terhadap produk seperti nomor cantik, paket data *bundling*, atau modem Orbit, yang kemudian digunakan untuk menyempurnakan penawaran di TOS. Dengan melibatkan berbagai level karyawan dalam proses pengambilan keputusan, Telkomsel memastikan bahwa strategi yang dijalankan relevan dengan kebutuhan pasar dan tren terkini.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Strategi Top-Down dan Bottom-Up di Telkomsel

Keberhasilan implementasi strategi *top-down* dan *bottom-up* di Telkomsel dipengaruhi oleh beberapa faktor utama:

1. **Komunikasi Efektif:** Keberhasilan strategi *top-down* bergantung pada kemampuan manajemen menyampaikan visi dan tujuan secara jelas kepada seluruh tim. Di sisi *bottom-up*, penting bagi karyawan untuk merasa bahwa masukan mereka didengar dan diapresiasi oleh manajemen.
2. **Kolaborasi Antar Divisi:** Integrasi antara strategi yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan implementasi di level operasional memerlukan kerja sama lintas divisi. Dalam konteks TOS, kolaborasi antara tim pemasaran, teknologi informasi, dan layanan pelanggan menjadi kunci keberhasilan.
3. **Penggunaan Data dan Analitik:** Keputusan yang berbasis data membantu Telkomsel dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengoptimalkan strategi baik di tingkat *top-down* maupun *bottom-up*. Pertumbuhan transaksi TOS sebesar 55% adalah hasil dari analisis data yang akurat mengenai perilaku pelanggan.
4. **Fleksibilitas Organisasi:** Telkomsel perlu memiliki struktur yang fleksibel untuk menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan pasar. Pendekatan *bottom-up* membantu

menciptakan fleksibilitas ini dengan memberikan ruang bagi inovasi dari bawah.

Keunggulan Strategi *Top-Down* dan *Bottom-Up*

Strategi *top-down* memiliki sejumlah keunggulan yang membantu organisasi dalam menciptakan struktur dan arah yang jelas. Salah satu keunggulan utamanya adalah memberikan kejelasan arah strategis. Dalam pendekatan ini, manajemen puncak menentukan visi, misi, dan prioritas organisasi, sehingga seluruh tim memiliki pedoman yang terarah untuk mencapai tujuan bersama. Kejelasan ini sangat penting agar tidak ada kebingungan dalam pelaksanaan tugas di setiap level organisasi. Selain itu, strategi *top-down* memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan dengan cepat. Dalam situasi tertentu, seperti merespons tantangan pasar atau memanfaatkan peluang yang muncul secara tiba-tiba, pendekatan ini memungkinkan eksekusi yang lebih efisien karena keputusan langsung datang dari manajemen puncak tanpa harus melalui banyak tahapan diskusi. Keunggulan lainnya adalah konsistensi kebijakan. Karena keputusan berasal dari manajemen puncak, semua kebijakan yang diambil sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Hal ini memastikan bahwa tidak ada kebijakan yang bertentangan atau tidak mendukung tujuan strategis organisasi.

Strategi *bottom-up* memiliki keunggulan yang lebih berfokus pada inovasi dan pemberdayaan karyawan. Salah satu aspek penting dari pendekatan ini adalah kemampuannya mendorong inovasi dan kreativitas. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan dapat memperoleh ide-ide segar yang berasal dari pengalaman langsung di lapangan. Karyawan, terutama yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, seringkali memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan preferensi pasar. Dengan mendengarkan masukan mereka, perusahaan dapat menciptakan produk atau layanan yang lebih relevan dan kompetitif. Strategi *bottom-up* juga meningkatkan responsivitas terhadap pelanggan. Masukan dari karyawan operasional seringkali mencerminkan kondisi pasar yang sebenarnya, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih akurat dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Selain itu, pendekatan ini menciptakan rasa memiliki di kalangan karyawan. Ketika mereka merasa didengarkan dan kontribusinya dihargai, motivasi dan keterlibatan mereka terhadap keberhasilan perusahaan meningkat. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendorong kinerja tim yang lebih baik.

Secara keseluruhan, strategi *top-down* dan *bottom-up* memiliki keunggulan masing-masing yang saling melengkapi. Strategi *top-down* memberikan arah strategis dan efisiensi dalam pengambilan keputusan, sementara strategi *bottom-up* mendorong inovasi, adaptasi terhadap pelanggan, dan meningkatkan semangat karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kombinasi kedua pendekatan ini dapat membantu organisasi menciptakan keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika bisnis.

Pendekatan Strategi *Top-Down* dan *Bottom-Up*

Strategi *top-down* dan *bottom-up* tidak hanya memiliki keunggulan masing-masing, tetapi juga sering kali dikombinasikan untuk menghasilkan keputusan yang lebih optimal dalam organisasi. Pendekatan *top-down* biasanya diterapkan untuk analisis dan pengambilan keputusan yang membutuhkan pandangan strategis jangka panjang, seperti perencanaan biaya dalam skala besar atau estimasi anggaran untuk periode waktu tertentu. Dalam konteks ini, pendekatan *top-down* memberikan kejelasan karena biaya yang dihasilkan cenderung merata dan stabil, sehingga memudahkan perusahaan untuk membuat perencanaan strategis yang lebih konsisten. Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* lebih cocok untuk menganalisis rincian aktivitas yang lebih spesifik, terutama ketika perusahaan ingin memahami variasi biaya yang mungkin terjadi dalam proses produksi. Karena pendekatan ini berangkat dari tingkat individu atau aktivitas tertentu, hasilnya sering kali mencerminkan kompleksitas yang ada dalam operasi sehari-hari. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi biaya secara lebih mendetail, sehingga lebih mudah untuk melakukan penyesuaian pada proses produksi yang membutuhkan efisiensi.

Menggabungkan kedua pendekatan ini memberikan perusahaan fleksibilitas untuk menyeimbangkan antara stabilitas strategi jangka panjang dengan kemampuan untuk merespons dinamika operasional. Dalam kasus Telkomsel, misalnya, pendekatan *top-down* dapat digunakan untuk menentukan anggaran dan prioritas utama dalam pengembangan kanal penjualan seperti Telkomsel Official Store (TOS) di berbagai platform *e-commerce*. Dengan menetapkan visi strategis dari tingkat manajemen puncak, Telkomsel dapat memastikan bahwa inisiatif seperti peningkatan transaksi di TOS berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun, pendekatan *bottom-up* juga menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap langkah implementasi dilakukan dengan mempertimbangkan masukan dari karyawan yang terlibat langsung dalam operasional harian. Masukan ini bisa mencakup variasi biaya atau tantangan teknis yang terjadi di lapangan, seperti pengelolaan inventaris atau kebutuhan pelanggan yang lebih spesifik. Dengan demikian, Telkomsel dapat menciptakan strategi yang tidak hanya konsisten secara visi, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan operasional dan pelanggan. Pendekatan *top-down* memberikan kestabilan dan pandangan jangka panjang, sementara pendekatan *bottom-up* memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Ketika digabungkan, kedua pendekatan ini membantu organisasi seperti Telkomsel mengelola biaya secara lebih efisien, meningkatkan efektivitas operasional, dan merespons perubahan dengan lebih adaptif. Hal ini penting, terutama dalam industri telekomunikasi yang kompetitif dan dinamis, di mana perusahaan harus terus menyeimbangkan efisiensi biaya dengan inovasi produk dan layanan.

Simpulan

Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan kemajuan teknologi, PT Telkomsel berhasil mengadopsi strategi pengambilan keputusan yang menggabungkan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* yang diterapkan di tingkat manajemen pusat memungkinkan Telkomsel untuk menetapkan kebijakan strategis yang jelas, mendukung transformasi digital perusahaan, serta memperkuat posisi di pasar. Di sisi lain, pendekatan *bottom-up* memberikan ruang bagi karyawan di berbagai cabang untuk memberikan masukan berbasis kebutuhan lokal, yang membantu menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dengan preferensi pelanggan. Kombinasi kedua pendekatan ini memungkinkan Telkomsel mencapai efisiensi dalam operasional dan inovasi, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dengan lebih baik.

Untuk memaksimalkan efektivitas kedua pendekatan tersebut, Telkomsel disarankan untuk terus memperkuat komunikasi antara manajemen pusat dan cabang-cabangnya. Kolaborasi lintas divisi perlu ditingkatkan, agar kebijakan *top-down* dapat lebih mudah diimplementasikan di tingkat operasional. Selain itu, Telkomsel sebaiknya terus memanfaatkan data dan analitik untuk mendukung keputusan yang lebih tepat dan berbasis informasi. Pemberdayaan karyawan melalui pendekatan *bottom-up* juga harus terus didorong, agar setiap level organisasi merasa terlibat dalam pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, Telkomsel akan lebih mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan meningkatkan daya saing di industri telekomunikasi yang semakin kompetitif.

Referensi

- Asana. (2024). Pendekatan Top-Down vs. Bottom-Up: Apa Bedanya?
- DeVito, J. (2011). Human Communication. Pearson Education.
- Kurniawan, A., & Sari, D. (2020). Pengambilan Keputusan Strategis dalam Kasus Penjualan Produk PT Telkomsel.
- M. Kamil Hafidzi, Fathia Rizqi, Ajjah Jumani. (2022). Literature Review Pengaruh Harga, Kualitas Produk Dan Lokasi Terhadap Pengambilan Keputusan Pembelian. Vol. 1, No. 1, April 2022.
- Miller, K. (2012). Organizational Communication Approaches and Processes (6th ed.). Texas A & M University: Lyn Uhl.
- Moh. Halim, Rendy Mirwan Aspirandi. (2023). Peran Akuntansi Manajemen Strategi Terhadap Pengambilan Keputusan Bisnis Melalui Analisis Big Data Dan Artificial Intelligence: Suatu Studi Literature Review. JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia), Vol. 8, No. 1, April 2023.
- Muchtar, M., & Sulistiadi, W. (2019). Metode Pendekatan Top-down dan Bottom-up: Strategi Marketing Penetapan Harga di Pelayanan Kesehatan. Jurnal ARSI (Administrasi Rumah Sakit Indonesia), Vol. 5, No. 1, Article 2.