



JOURNAL OF EMERGING BUSINESS MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP STUDIES

Volume 6 | Nomor 1 | 1-100 | Tahun 2026

J | E | B | M | E | S

TERAKREDITASI PERINGKAT 4

SK Direktur Jenderal Riset dan Pengembangan 10/C/C3/DT.05.00/2025





Volume 6, Number 1, October 2026

Published by
Research Center and Case Clearing House
PPM School of Management
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

The Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies is established in April 2021
Publication frequency: April (no.1) and October (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Dr. Aprihatiningrum Hidayati, S.Psi., M.M.

MANAGING EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL BOARD

Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ronny Kountur, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Lufina Mahadewi, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Dwi Hayu Agustini, MBA. PhD.
(Universitas Katolik Soegijapranata)
Dr. Sugeng Haryanto, S.E., M.M.
(Universitas Merdeka Malang)
Dr. Lodovicus Lasdi, M.M.
(SATU University)
Prof. Syamsul Amar, M.S.
(Universitas Negeri Padang)
Marwata, Ph.D.
(Universitas Kristen Satya Wacana)

Dr. Nguyen Thuc Huong Giang
(Hanoi University of Science & Technology)
Prof. Renata Borges
(Rotterdam Business School)
Yeneneh Tamirat Negash, Ph.,D.
(Asia University, Taichung, Taiwan,
Professor Dr Cham Tat Huei
(UCSI University, Malaysia)

REVIEW BOARD

Rike Penta Sitio, S.E., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Noveri Maulana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Yunita Andi Kemalasari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Firdaus Basbeth, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Martdian Ratnasari, S.E., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
M Akhsanur Rofi, M.M, NPDP
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dolly A. Prameswari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, M.M, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ir. Erlinda N. Yunus, M.M., Ph.D
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Dr. Alain Widjanarka, S.T., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Diyah Ratna Fauziana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wendra, M. HRM.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Luki Adiat Pratomo
(Universitas Trisakti)
Dr. Christina Esti Susanti, M.M
(Universitas Khatolik Widya Mandala Surabaya)
Dr. Liana Rahardja, S.E., M.M., CIQnR
(Jakarta International College)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51
jebmes@ppm-manajemen.ac.id



Volume 6, Number 1, April 2026

TABLE OF CONTENTS

Strategi Komunikasi Pemasaran Digital Merek Perhiasan X: Analisis dengan Pendekatan SOSTAC <i>Putri Cahyaningrum, Noveri Maulana</i>	1-18
Rancangan Kerangka Asesmen Kematangan Manajemen Risiko pada Perusahaan Patungan BUMN dan Investor Asing <i>Arif Harry Budiman, Rizky Bayu Dwinanda, Aries Heru Prasetyo</i>	19-32
Analisis Praktik Monitoring Kinerja dan Perancangan Sistem Umpan Balik pada Divisi Engineering PT XYZ <i>Debora Maranata, Eva Hotnaidah Saragih</i>	33-49
Analisis Kesenjangan dan Rancangan Perbaikan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat di PT PELNI (Persero) Berbasis Model ADDIE <i>Danu Pazar Utama, Annisa Dwiyan</i>	50-68
<i>Analisis Strategi Pengasuhan BRI dalam Holding Ultra Mikro: Studi pada Pegadaian dan PNM</i> <i>Andrie Wiratama, Muhammad Chandra Utama, Joni Phangestu</i>	69-88
Pengaruh Pengetahuan Investasi dan Preferensi Risiko Terhadap Keputusan Berinvestasi Melalui Platform Investasi <i>Fintech</i> <i>Bagas Yeremi Pramadya, Fitri Safira</i>	89-100

Strategi Komunikasi Pemasaran Digital Merek Perhiasan X: Analisis dengan Pendekatan SOSTAC

Putri Cahyaningrum, Noveri Maulana *

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

nvr@ppm-manajemen.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diterima: 17-04-2025

| Disetujui: 28-04-2025

| Dipublikasi: 30-04-2026

How to cite: Cahyaningrum, P., Maulana, N. (2026). Strategi komunikasi pemasaran digital merek perhiasan X: Analisis dengan pendekatan SOSTAC. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 1–18. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.178>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia membuat sebuah merek perlu beradaptasi dalam upaya komunikasi pemasaran, terutama komunikasi pemasaran digital. Fenomena ini menghadirkan peluang bagi sebuah merek untuk menjangkau audiens lebih luas, termasuk merek X yang merupakan salah satu merek perhiasan terkemuka di Indonesia. Dengan menggunakan metode campuran, penelitian ini menggabungkan metode kuantitatif (survey konsumen) dan kualitatif (wawancara konsumen dan internal merek X), serta netnografi mengenai tren digital dan kompetitor. Dengan menggunakan framework SOSTAC, penelitian ini membahas strategi komunikasi pemasaran digital merek X saat ini, faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi merek X, serta perubahan preferensi konsumen dalam platform digital. Penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam integrasi antara saluran online dan offline, serta komunikasi *unique value proposition* yang masih kurang konsisten. Hasil penemuan ini menjadi dasar dalam pembentukan strategi komunikasi pemasaran digital. Strategi yang direkomendasikan bertujuan untuk meningkatkan upaya komunikasi pemasaran digital agar selaras dengan *business objectives*, sehingga dapat meningkatkan *customer engagement*, memperluas jangkauan audiens, dan meningkatkan kepercayaan konsumen.

Kata Kunci:

Pemasaran Digital; SOSTAC Pemasaran Internet; Perilaku Konsumen

ABSTRACT

The growth of internet users in Indonesia requires a brand to adapt in the marketing communication effort, especially digital marketing communication. This phenomenon presents an opportunity for brands to reach a wider audience, including brand X, which is one of the leading jewelry brands in Indonesia. Using a mixed method, this research combines quantitative (consumer survey) and qualitative method (consumer interview and brand X's employees interview), as well as netnography about digital trends and competitors. Using the SOSTAC framework, this study discusses the current digital marketing communication strategy of brand X, the internal and external factors that influence brand X, as well as the changing consumer preference in digital platforms. This study found that there is still a gap in the integration between online and offline channels, and inconsistency in communicating the unique value proposition. The results of this finding serve as a basis to formulate digital marketing strategy. The recommended strategy aims to improve digital marketing communication effort to align it with business objectives, thereby increasing customer engagement, expanding audience reach, and building customer trust.

Keywords:

Digital Marketing, SOSTAC, Internet Marketing, Consumer Behavior

PENDAHULUAN

Penetrasi internet di Indonesia mengalami kenaikan secara pesat dengan kenaikan sebesar 11,4% dalam lima tahun terakhir (Badan Pusat Statistik, 2024). Kenaikan ini membuat penggunaan internet menjadi beragam, termasuk berbelanja. Salah satu jenis barang yang banyak dibeli masyarakat Indonesia adalah berbelanja kebutuhan *fashion* untuk menunjang penampilan, dengan pengeluaran per tahun mencapai \$8,74 miliar (We Are Social, 2023). Untuk menunjang penampilan, salah satu produk yang dibeli adalah perhiasan emas. Perhiasan emas menjadi salah satu cara untuk menunjang penampilan seseorang. Selain menunjang penampilan, perhiasan emas juga menjadi salah satu benda untuk mengakumulasi nilai dan simbol status bagi pemakainya (Ajai, 2019). Untuk memenuhi kebutuhan perhiasan, masyarakat Indonesia banyak mengandalkan kehadiran toko fisik untuk berbelanja. Berbelanja perhiasan di toko fisik memberikan kesempatan bagi calon konsumen untuk melihat langsung perhiasan yang akan dibeli dan mendapatkan jaminan keaslian produk.

Meskipun gerai offline menjadi tempat yang utama untuk melihat langsung kualitas produk perhiasan emas, peningkatan penggunaan internet juga membuat masyarakat memiliki pilihan untuk mencari informasi secara online, melakukan pembelian secara online, hingga memberikan testimoni pengalaman mereka dalam berbelanja perhiasan. Tren ini memberikan peluang bagi merek X, salah satu merek perhiasan emas terkemuka di Indonesia untuk menjangkau audiens lebih luas. Dengan mengintegrasikan strategi komunikasi pemasaran digital yang tepat, merek X dapat meningkatkan visibilitas dan menghadirkan pengalaman berbelanja yang lebih nyaman bagi konsumen.

Permintaan perhiasan di Indonesia mencapai 45,3 ton di tahun 2023, terbanyak kedua di Asia Tenggara, meskipun turun 8,8% dibandingkan 2022 (World Gold Council, 2023). Meskipun pendapatan dari penjualan perhiasan emas dan jumlah gramasi perhiasan emas yang terjual meningkat, namun perbandingan antara pertumbuhan penjualan perhiasan emas dan pertumbuhan jumlah gramasi tidak berimbang. Nilai penjualan merek X mengalami kenaikan sebesar 423,37% dibandingkan dengan peningkatan berat perhiasan emas yang terjual sebesar 230,64% dari tahun 2019 ke 2023, yang didorong oleh kenaikan harga emas. Dengan kehadirannya di lebih dari 50 gerai di Indonesia, merek X menekankan penawaran produk yang komprehensif, keterjangkauan, dan jaminan kualitas produknya sebagai *competitive advantage*, baik di online maupun offline.

Dari segi bauran pemasaran, merek X sudah memiliki keunggulan dibandingkan kompetitor, baik dari segi *product*, *price*, *place*, dan *promotion* secara offline. Merek X menawarkan beragam produk perhiasan, seperti perhiasan emas, berlian, hingga batu mulia seperti safir dan rubi dan dengan berbagai rentang harga. Observasi di online marketplace maupun gerai offline juga mengungkap bahwa merek X memiliki produk perhiasan emas dengan harga yang paling kompetitif dibandingkan dengan kompetitor. Selain itu, komitmen merek X terhadap kualitas produknya juga ditunjukkan melalui Standar Nasional Indonesia (SNI) dan standar internasional. Merek X juga secara rutin mengadakan promosi secara offline, seperti event dengan konsumen, promosi dengan media konvensional seperti media cetak yang dipasang di sekitar area mall tempat merek X berada, serta menjadi sponsor dalam

suatu kegiatan.

Meskipun merek X telah hadir di berbagai saluran offline dan online, aktivitas komunikasi pemasaran digital dari merek X belum terlihat kesinambungan yang baik dalam mengomunikasikan *Unique Selling Proposition* (USP). Salah satu contohnya adalah *bounce rate* yang mencapai 90% di salah satu halaman produk di website merek X. Inkonsistensi ini bertentangan dengan prinsip pemasaran digital yang efektif. Menurut Chaffey & Smith (2016), pemasaran digital yang efektif perlu mendukung *customer journey* dari tahap pencarian hingga pembelian. Kehadiran merek X telah hadir mencakup di berbagai platform digital, seperti website, media sosial, SEO, SEM, *display ads* masih memerlukan penyesuaian dengan *business objective* yang baru untuk menjadi merek ritel perhiasan emas yang menjadi pilihan orang Indonesia.

Komunikasi Pemasaran

Komunikasi pemasaran merupakan aktivitas pemasaran dimana sebuah merek memberikan informasi, membujuk dan juga mengingatkan kepada konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung, mengenai apa yang mereka tawarkan (Kotler & Keller, 2016). Dalam melakukan komunikasi pemasaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai cara, seperti:

1. *Advertising*: Materi komunikasi pemasaran berbayar yang ditujukan untuk kalangan massa, baik dipublikasikan di media cetak, media elektronik, maupun media massa.
2. *Sales promotions*: Berbagai upaya dilakukan sebuah merek untuk memberikan insentif dalam jangka pendek kepada konsumen agar mereka mencoba suatu produk atau mendorong adanya pembelian
3. *Events and experiences*: Kegiatan dan program yang diselenggarakan oleh sebuah merek dengan cara mengaitkan kegiatan sehari-hari dengan merek tertentu agar terjadi interaksi antara merek dan konsumen.
4. *Online and social media marketing*: Sekumpulan program yang bertujuan untuk mempromosikan atau mempertahankan citra dari sebuah perusahaan atau sebuah merek.
5. *Mobile marketing*: *Online marketing* yang dijalankan secara khusus di telepon, telepon genggam, ataupun di tablet.
6. *Direct marketing*: Penggunaan saluran distribusi jasa atau produk yang langsung dilakukan ke konsumen, tanpa pihak ketiga.
7. *Database marketing*: Proses dalam membangun, mempertahankan, dan menggunakan database konsumen dan database lainnya untuk menghubungi, memfasilitasi transaksi, dan menjaga hubungan baik dengan konsumen.
8. *Personal selling*: Aktivitas komunikasi pemasaran dimana seorang tenaga pemasaran bertemu langsung secara tatap muka dengan konsumen yang potensial dengan tujuan mempresentasikan produk atau jasa, memberikan jawaban, serta melayani pemesanan dari konsumen secara langsung.

Pemasaran Digital

Chaffey & Ellis-Chadwick (2016) mendefinisikan pemasaran digital sebagai penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan dari pemasaran atau disebut juga sebagai 5S, yaitu *sell* (meningkatkan penjualan), *serve* (memberikan nilai tambah bagi konsumen), *speak* (membangun hubungan dengan konsumen), *save* (menghemat biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas pemasaran), dan *sizzle* (mengkomunikasikan sebuah merek secara online). Dalam menjalankan sebuah aktivitas komunikasi pemasaran digital, ada beberapa alternatif saluran pemasaran digital seperti berikut.

1. *Search Engine Marketing (SEM)* Upaya untuk menampilkan pesan tertentu pada mesin pencari, seperti Google.
2. *Online public relations*: Upaya sebuah merek untuk meningkatkan penyebutan yang positif mengenai sebuah perusahaan, merek, produk di media eksternal yang sering dikunjungi oleh audiens.
3. *Online partnerships*: Upaya membangun dan mengelola sebuah perjanjian dengan *affiliate* untuk mempromosikan layanan online pada website pihak ketiga atau melalui komunikasi email.
4. *Display advertising*: Penggunaan materi iklan di media online, seperti *banner* atau media iklan interaktif, yang bertujuan untuk meningkatkan *brand awareness* dan mengajak audiens untuk melakukan klik pada situs tertentu.
5. *Opt-in email marketing*: Penggunaan email untuk menjangkau konsumen, baik untuk tujuan *customer activation* maupun *retention*.
6. *Social media marketing*: *Social media marketing* merupakan pemasaran menggunakan media sosial, seperti Meta, Tiktok, X, dan lainnya, yang bertujuan untuk menjangkau audiens.

Dengan berbagai pilihan saluran pemasaran digital, sebuah merek dapat melakukan hal-hal berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen
2. Mengantisipasi permintaan konsumen untuk mengatur alokasi sumber daya pemasaran yang dimiliki
3. Menjaga kepuasan konsumen melalui saluran digital yang efisien dan *user-friendly*

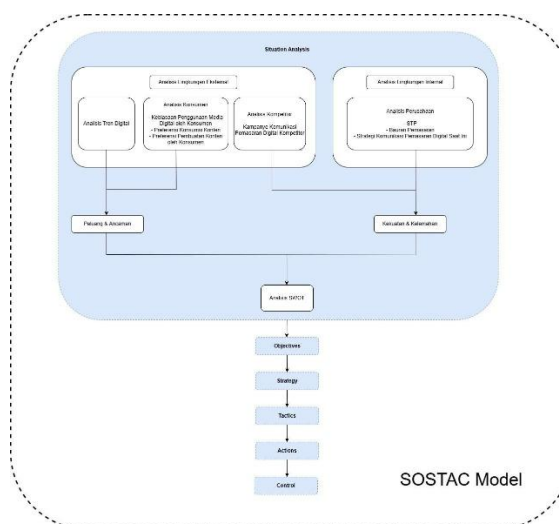
Model SOSTAC

Model SOSTAC merupakan sebuah model perencanaan yang dikembangkan oleh PR Smith di tahun 1990-an dan dapat digunakan dalam perencanaan strategi komunikasi pemasaran digital. Model SOSTAC memiliki enam tahapan sebagai berikut.

1. *Situation Analysis*: Analisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi sebuah bisnis. Untuk melakukan analisis internal dan eksternal, sebuah bisnis dapat menggunakan berbagai analisis, seperti analisis konteks, analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*), analisis bauran pemasaran (4P), analisis konsumen (*consumer insight*), analisis PEST (*Politics, Economics, Social, Technology*), dan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).
2. *Objectives*: Menetapkan tujuan yang dapat diukur menggunakan kriteria SMART (*Specific,*

Measurable, Actionable, Realistic, Time-bound). Contoh objectives dalam komunikasi pemasaran digital adalah *volume, quality, cost, value* atau *return of investment (ROI)*.

3. *Strategy*: Pada tahapan ini, sebuah perusahaan menetapkan bagaimana cara untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Beberapa strategi komunikasi pemasaran digital yang umum, yaitu *Online Value Proposition (OVP) Strategy, Online Targeted Reach Strategy, Offline Targeted Reach Strategy, Online Sales Efficiency Strategy, dan Offline Sales Impact Strategy*.
4. *Tactics*: Penggunaan saluran komunikasi pemasaran digital untuk mengeksekusi strategi yang telah dirancang. Di tahap ini, sebuah perusahaan sudah merinci hal-hal yang berkaitan dengan bauran pemasaran secara rinci, pengalaman yang diberikan untuk konsumen, serta saluran digital yang dipilih. Dengan merinci hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, sebuah merek dapat memberikan pengalaman yang baik bagi konsumen dan memaksimalkan aktivitas komunikasi pemasaran digital.
5. *Action*: Sebuah perusahaan perlu memiliki sebuah *action plan, change management, serta project management skills* untuk mengeksekusi strategi komunikasi pemasaran digital. Ketiga hal tersebut perlu bagi sebuah perusahaan agar bisa beradaptasi dengan adanya perubahan- perubahan yang ada. Implementasi taktik yang sudah dirancang sebelumnya perlu dilaksanakan secara teratur dan sesuai dengan waktu yang ditentukan (Krisbiantoro & et al., 2023).
6. *Control*: Tahapan ini berfokus pada evaluasi terkait strategi yang diimplementasikan. Perusahaan dapat menggunakan *tools* tertentu, seperti *web analytics, survey kepuasan pelanggan, dan social media insights*, guna perbaikan selanjutnya.



Gambar 1 Kerangka Analisis

Penelitian ini menggunakan model SOSTAC untuk merancang strategi komunikasi pemasaran digital. Analisis pertama yang dilakukan adalah Situation Analysis, dimana peneliti akan melakukan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal terdiri atas analisis tren digital, analisis konsumen, dan analisis kompetitor. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengevaluasi STP, bauran pemasaran, dan strategi komunikasi pemasaran digital

yang sudah dijalankan. Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman, sementara analisis lingkungan internal menghasilkan kekuatan dan kelemahan yang akan masuk ke tahap analisis SWOT.

Setelah melakukan *Situation Analysis*, peneliti menetapkan *Objectives* yang ingin dicapai merek X dengan strategi komunikasi pemasaran digital. Ketika sudah memahami situasi yang dihadapi perusahaan dan menetapkan tujuan, perusahaan dapat merancang *Strategy* yang tepat. Tahap selanjutnya adalah menurunkannya menjadi rekomendasi *Tactics* yang diikuti dengan detail pelaksanaannya di bagian *Actions*. Evaluasi menjadi hal yang penting bagi sebuah perusahaan ketika sedang menjalankan strategi komunikasi pemasaran digital. Maka dari itu, sebuah perusahaan perlu melakukan *Control* untuk mengetahui apakah strategi komunikasi pemasaran digital yang dijalankan telah berjalan secara optimal.

METODE RISET

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan *mixed method*, dimana peneliti menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk memahami perilaku konsumen dengan survey, sementara metode kualitatif digunakan untuk mewawancarai pihak internal dari merek X dan pengalaman konsumen berbelanja di merek X, baik yang berbelanja di gerai offline, online, maupun keduanya. Dengan menggabungkan dua metode, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

Untuk menjawab rumusan masalah, penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan survei kepada konsumen perhiasan emas dan wawancara dengan pihak internal merek X, seperti Brand Manager dan General Manager merek X. Data sekunder diperoleh melalui dokumen internal bagian pemasaran merek X, artikel berita, serta jurnal terkait industri perhiasan dan barang-barang mewah (*luxury goods*).

Pengumpulan data dilakukan dengan berbagai metode, sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti menggunakan metode *purposive sampling*, dimana peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada responden dengan kriteria tertentu yang telah ditentukan (Sekaran & Bougie, 2017). Peneliti mendistribusikan survey kepada konsumen yang membeli perhiasan emas dalam dua tahun terakhir. Wawancara semi-terstruktur juga dilakukan dengan pihak internal dari merek X untuk menggali informasi mengenai komunikasi pemasaran merek X dan responden terpilih untuk memahami lebih jauh pengalaman berbelanja mereka, baik di saluran online maupun offline. Selain survey dan wawancara semi-terstruktur, peneliti juga menggunakan netnografi untuk menganalisis digital presence dari sebuah merek, baik dari segi jumlah *traffic* yang ada di situs brand, konten media sosial, hingga hasil *organic search* dengan kata kunci di mesin pencari (Kozinets, 2015). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data aktivitas komunikasi pemasaran digital dari merek X dan kompetitor.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal merek X berfokus pada analisis STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*), bauran pemasaran, dan strategi komunikasi pemasaran digital saat ini. Hasil analisis lingkungan internal menjadi input untuk bagian kekuatan dan kelemahan di matriks TOWS.

1. Analisis STP

Merek X menggunakan segmentasi demografi dan psikografis, dengan menyasar berbagai jenis pelanggan, mulai dari pemula yang mencari perhiasan emas dengan desain sederhana yang bisa dipakai sehari-hari hingga pelanggan tetap yang lebih menyukai perhiasan dengan dimensi yang lebih besar dan menonjol untuk acara-acara tertentu. Saat ini, merek X sedang mengalihkan fokusnya kepada konsumen yang lebih muda, yang nantinya diharapkan akan menjadi konsumen loyal. Merek X memposisikan diri sebagai merek perhiasan emas yang memiliki pilihan produk yang komprehensif, terjangkau, dan terpercaya.

2. Bauran pemasaran

Merek X menawarkan beragam produk perhiasan emas yang didesain untuk menarik berbagai segmen pasar. Produknya terdiri dari perhiasan emas kadar 9 karat (setara kadar emas 37,5%) dan 18 karat (setara 75%) dalam berbagai jenis, seperti kalung, cincin, liontin, gelang, dan anting. Produk-produk ini dirancang untuk memenuhi beragam kebutuhan konsumen, mulai dari desain minimalis yang cocok untuk pemula hingga desain perhiasan yang lebih menonjol untuk konsumen yang lebih mapan. Adanya variasi produk ini memastikan bahwa produk perhiasan emas merek X dapat digunakan sehari-hari maupun acara khusus, sehingga dapat menjadi daya tarik bagi audiens.

Merek X memiliki dua strategi *pricing*. Untuk sebagian produk, harga ditetapkan berdasarkan tabel Harga Emas Harian (*Today's Gold Price*) yang tersedia di gerai offline dan website. Kehadiran tabel harga emas harian menjamin transparansi harga dan kesesuaian dengan kondisi pasar saat itu. Selain menggunakan tabel Harga Emas Harian, merek X juga memiliki produk perhiasan emas dengan harga tetap, yang diposisikan sebagai produk premium yang lebih menekankan pada eksklusivitas dan desain yang unik. Dengan menggabungkan kedua strategi *pricing* ini, merek X dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas, mulai dari pelanggan yang sensitif terhadap harga hingga mereka yang mencari desain unik dan eksklusif tanpa memandang fluktuasi harga emas harian.

Strategi distribusi merek X menggabungkan kekuatan antara offline dan online. Dengan lebih dari 50 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia, merek X dapat memberikan kesempatan bagi konsumen untuk berinteraksi dan mencoba produk secara langsung sebelum membeli. Untuk melengkapi kehadirannya di gerai offline, merek X juga aktif di berbagai platform e-commerce, seperti Shopee dan Tokopedia, untuk menjangkau audiens yang berbelanja online. Strategi distribusi gabungan ini memungkinkan merek X untuk menjangkau audiens yang luas, tetapi juga mempertahankan sentuhan pengalaman yang lebih personal di gerai offline.

Kegiatan promosi di merek X banyak berfokus untuk membangun brand awareness dan berinteraksi dengan audiens melalui berbagai saluran. Merek X secara aktif berkolaborasi dengan

influencer, berpartisipasi sebagai sponsor acara, dan membuat konten yang menarik secara visual untuk media sosial. Materi-materi seperti video edukasi, cara padu padan perhiasan, rekomendasi produk menjadi konten yang mendorong interaksi antara konsumen dan merek X. Upaya promosi ini juga didukung oleh adanya *loyalty program* dan *targeted email marketing*, yang bertujuan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan mendorong pembelian berulang.

3. Komunikasi Pemasaran Digital Saat Ini

Merek X aktif di berbagai media sosial, seperti Instagram, Tiktok, Youtube, dan Facebook. Merek X menghadirkan konten yang menarik secara visual untuk mendorong interaksi dengan audiens dan membangun *brand loyalty*. Website merek X yang baru saja diperbarui meningkatkan *user experience* dengan menghadirkan informasi produk yang komprehensif, cerita di balik merek X, dan juga fitur e-commerce. Selain berbelanja di website, merek X juga hadir di *marketplace* seperti Shopee, Tokopedia, dan Blibli untuk memudahkan konsumen dalam membeli produk perhiasan emas.

Meskipun strategi komunikasi pemasaran digital merek X bisa membangun interaksi yang efektif dengan audiens, merek X masih memiliki kelemahan. Merek X belum menggunakan email marketing secara optimal, sehingga belum bisa memanfaatkan secara maksimal data dari CRM dan saluran digital lainnya, yang membatasi merek X dalam menyusun strategi yang efektif dan sepenuhnya memanfaatkan informasi konsumen.

Strategi komunikasi pemasaran digital yang terintegrasi milik merek X menunjukkan pemahaman merek X terhadap beragam audiens yang dimiliki dan menyesuaikan dinamika dari saluran digital. Dengan memanfaatkan saluran online dan offline, merek X dapat melayani berbagai audiens. Meskipun demikian, merek X masih harus memperbaiki kemampuannya dalam menganalisis data konsumen. Dengan memanfaatkan data konsumen, merek X dapat menciptakan pengalaman yang lebih *personalized*, meningkatkan *customer retention*, dan mendorong interaksi yang lebih tinggi. Penyesuaian ini diperlukan merek X untuk meningkatkan pertumbuhan dan agar tetap kompetitif dalam industri perhiasan emas.

Analisis Tren Digital

Media sosial memiliki berbagai fitur yang berdampak kepada cara konsumen mencari informasi dan membuat keputusan pembelian (Jia et al., 2021). Konsumen juga melihat rekomendasi di media sosial dari figur yang dipercaya untuk meningkatkan kepercayaan diri sebelum melakukan pembelian. Tidak hanya sampai di tahap pembelian, media sosial juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan *brand loyalty* melalui respon yang cepat dan secara aktif menyelesaikan keluhan dari pelanggan (Rane et al., 2023). Pentingnya testimoni bagi konsumen menjadi peluang bagi merek X untuk menggandeng pihak ketiga, baik *influencer* maupun *affiliate*, untuk meningkatkan kredibilitas merek X.

Penggunaan media sosial untuk keperluan promosi sudah menjadi hal yang wajib bagi banyak merek di dunia, termasuk di Indonesia. Platform digital yang populer seperti Whatsapp, Instagram, Facebook, dan Tiktok menghadirkan peluang bagi merek X untuk berinteraksi dengan audiens secara

organik maupun *display ads*. Konten berupa video dengan durasi pendek di media sosial menjadi konten yang banyak diminati. Konten video pendek diminati karena sifatnya yang mudah dicerna, ringkas, dan menarik (Al Hafiz, 2024). Tingginya minat konsumen terhadap video pendek merupakan peluang bagi merek X.

Meskipun hadir dengan berbagai peluang, persaingan di platform digital juga sangat ketat dan terdapat tantangan di dalamnya. Sebuah merek harus berinovasi secara terus menerus untuk melakukan diferensiasi dan menarik perhatian audiens di tengah banyaknya konten yang beredar. Selain itu, preferensi konsumen terhadap konten juga mengalami perubahan. Konsumen semakin mencari konten yang interaktif dan *personalized*, sesuai dengan minat mereka. Tantangan ini diidentifikasi sebagai ancaman (*threat*) dalam matriks TOWS dan menegaskan pentingnya strategi komunikasi pemasaran digital untuk mengatasi kejenuhan konten dan menurunnya *engagement rate*.

Skeptisisme konsumen terhadap iklan juga mempengaruhi bagaimana sebuah merek berkomunikasi dengan audiens, dimana sebuah merek perlu mengutamakan transparansi dan membangun kepercayaan dengan audiens. Selain itu, banyaknya konten dan iklan yang beredar di media digital menimbulkan *customer fatigue*, dimana konsumen merasa kewalahan dengan banyaknya informasi yang beredar (Zheng & Ling, 2021). Saturasi ini dapat menyebabkan turunnya *engagement*, dikarenakan konsumen mengabaikan informasi yang ada di media digital. Kedua fenomena ini menitikberatkan pentingnya bagi sebuah merek untuk terus berinovasi dan beradaptasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi dari konsumen.

Kehadiran e-commerce sebagai saluran pemasaran dan penjualan menawarkan peluang bagi sebuah merek. Platform e-commerce memungkinkan konsumen untuk mencari informasi produk secara menyeluruh, membandingkan harga antar merek, dan membuat keputusan pembelian dengan lebih fleksibel, tanpa terbatas waktu maupun lokasi. Platform ini tidak hanya mempersingkat proses pembelian, tetapi juga meningkatkan transparansi dan kepercayaan terhadap sebuah merek. Dengandemikian, e-commerce tidak hanya berperan sebagai saluran penjualan, tetapi juga sebagai saluran pemasaran yang berkontribusi pada pertumbuhan bisnis dan memperkuat posisi brand dalam industri perhiasan emas.

Meskipun beberapa industri telah lebih dahulu menerapkan *big data* dan *Artificial Intelligence* (AI) dalam operasional bisnis mereka, brand perhiasan emas di Indonesia juga memiliki peluang untuk mengadopsi teknologi ini. Salah satu contoh penerapannya dapat dilihat pada brand perhiasan asal India, Tanishq, yang menawarkan fitur *jewelry try-on* secara virtual. Teknologi ini memungkinkan konsumen untuk memvisualisasikan perhiasan secara digital, sehingga konsumen tidak perlu datang ke gerai sekaligus mengumpulkan data preferensi konsumen (Dhamija, 2023). Dengan demikian, penerapan AI dan *big data* tidak hanya memaksimalkan pengalaman konsumen tetapi juga membuka peluang bagi sebuah merek untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan loyalitas pelanggan melalui strategi pemasaran yang lebih terarah.

Ancaman lain yang perlu diawasi oleh merek X adalah perubahan algoritma pada platform

digital, khususnya di media sosial dan e-commerce. Algoritma memengaruhi bagaimana sebuah platform melakukan fungsi “*sorting, filtering, ranking*” sehingga dapat memberikan user pengalaman yang lebih *personalized*, guna meningkatkan interaksi di suatu platform (Neumayer & Rossi, 2016). Perubahan ini dapat mempengaruhi visibilitas dan *reach* dari materi konten organik yang telah dibuat oleh sebuah merek. Bagi merek X, beradaptasi terhadap perubahan algoritma menjadi krusial untuk mempertahankan visibilitas dan *reach* di tengah persaingan yang semakin ketat.

Analisis Konsumen

Untuk menganalisis konsumen, peneliti menggunakan survey dengan Google Form dan distribusikan kepada orang yang pernah membeli perhiasan emas dalam satu tahun terakhir, dengan total 162 responden yang memenuhi syarat. Sebagian besar responden adalah profesional muda, dengan mayoritas adalah perempuan (74,7%) berusia 25-34 tahun (48,8%). Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana (70,4%) dan bekerja di sektor swasta (37%) maupun wirausaha (27,8%). Pendapatan bulanan responden pada penelitian ini beragam. 48,8% responden memiliki penghasilan Rp 10.000.000 hingga Rp 30.000.000 per bulan. Responden sebagian besar tinggal di daerah perkotaan di Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Jawa Tengah.

1. *Situation & Problem Recognition*: Sebagian responden ($M = 4,17$) menyatakan investasi sebagai alasan utama dalam pembelian perhiasan emas, diikuti dengan pembelian sebagai hadiah ($M = 3,91$) dan pembelian untuk acara khusus ($M = 3,74$). Penemuan ini menandakan bahwa perhiasan emas memiliki tujuan fungsional dan simbolis dalam pengambilan keputusan konsumen.
2. *Information Search*: Meskipun 53% responden masih mengandalkan media tradisional, 90,7% juga pernah menggunakan internet untuk mencari informasi mengenai perhiasan emas. Hal ini menunjukkan bahwa responden menggunakan kedua media untuk mencari informasi.
3. *Alternative Evaluation & Selection*: Faktor utama yang mempengaruhi konsumen keputusan pembelian perhiasan emas terdiri dari keramahan staf ($M = 4,27$), berat atau gramasi perhiasan emas ($M = 4,19$), dan keragaman pilihan perhiasan emas ($M = 4,19$). Hasil penelitian ini menekankan pentingnya faktor pelayanan dan produk dalam keputusan pembelian perhiasan emas.
4. *Pengalaman Berbelanja Offline di Merek X*: Sebagian besar informan menilai merek X memiliki reputasi yang baik, suasana gerai yang elegan, dan produk yang berkualitas tinggi. Keramahan dan profesionalisme staf yang ada di gerai juga meningkatkan pengalaman berbelanja, terutama bagi pembeli pertama maupun yang ingin membeli produk perhiasan emas dengan harga yang lebih tinggi. Meskipun para informan secara keseluruhan melaporkan pengalaman belanja yang positif, informan menilai penawaran promo di merek X masih terbatas dibandingkan dengan kompetitor.
5. *Pengalaman Berbelanja Online di Merek X*: Para informan menyambut baik kehadiran merek X di *online store*, terutama bagi informan yang tinggal jauh dari gerai offline merek X. Hal ini dikarenakan *online store* menawarkan kemudahan berbelanja tanpa harus berkunjung ke gerai. Faktor utama yang mendorong kepuasan informan dalam berbelanja merek X secara online adalah

informasi produk yang lengkap, foto produ yang menarik, dan pengiriman yang efisien. Meskipun demikian, para informan menyarankan untuk menambah pilihan produk dan meningkatkan penawaran promo untuk produk perhiasan emas.

6. *Pengalaman Berbelanja Online dan Offline di Merek X*: Para informan mengungkapkan kepuasan berbelanja produk perhiasan emas merek X, baik di gerai offline dan online. Kemudahan berbelanja secara online dan kemampuan untuk menjamin kualitas produk saat berbelanja di gerai offline menjadi faktor penting dalam kepuasan berbelanja. Untuk pembelian produk dengan harga yang tinggi, kemampuan untuk memeriksa dan mencoba perhiasan secara langsung masih menjadi faktor penting.

Evaluasi Saluran Promosi Digital Merek X

Untuk melakukan evaluasi terhadap saluran digital merek X, sebanyak 131 orang yang pernah membeli perhiasan emas merek X berpartisipasi menjadi responden. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menganalisis tiga platform utama, yaitu media sosial, website, dan email promosi.

1. Media sosial: Di antara seluruh responden yang berpartisipasi, sebanyak 125 responden telah mengikuti (*follow*) akun merek X, dimana Instagram menjadi platform yang paling banyak diikuti (48,6%). Tidak hanya mengikuti, responden juga melakukan interaksi lain dengan akun media sosial merek X, seperti *like*, *comment*, atau *direct message*. Penelitian ini juga mengungkap bahwa audiens sangat menghargai konten yang informatif ($M = 4,21$) dan visual yang menarik ($M = 4,15$). Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya mempertahankan konten yang informatif dan menarik secara visual sebagai elemen utama dalam strategi media sosial.
2. Website: Situs web merek X dianggap sudah baik oleh para responden, dengan informasi konten ($M = 4,19$) dan daya tarik visual ($M = 4,06$). Hasil ini menunjukkan bahwa responden mengutamakan informasi yang jelas dan berkualitas di dalam website, serta tampilan website yang menarik.
3. Email promosi: Tidak hanya situs web, email promosi juga mendapat respon yang baik dari responden. Responden memberikan nilai rata-rata untuk daya tarik visual sebesar 4,05 dan kualitas konten 4,08. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya email yang didesain dengan baik dan informatif, agar dapat menarik minat konsumen.

Penelitian ini menekankan pentingnya menyeimbangkan personalisasi dalam pengembangan strategi komunikasi pemasaran digital. Para responden menekankan kebutuhannya akan konten yang informatif di berbagai platform. Meskipun media sosial, khususnya Instagram, muncul sebagai saluran yang paling populer di antara responden, penelitian ini juga menekankan pentingnya kualitas yang konsisten dalam konten website dan email promosi. Secara keseluruhan, upaya komunikasi pemasaran digital merek X telah diterima dengan baik, namun perlu perbaikan dan penyesuaian sesuai dengan *business objective* yang baru.

Analisis Kompetitor

Industri perhiasan emas di Indonesia memiliki persaingan yang sangat ketat, dengan pemain besar seperti Semar Nusantara, UBS Gold, Aurum Lab, dan AYU GOLD. Analisis kompetitor dilakukan dengan metode netnografi, meneliti performa kompetitor dari segi media sosial dan website dan memanfaatkan *analytic tools*, seperti Fanpage Karma untuk media sosial dan Google Trend untuk website.

1. Semar Nusantara

Semar Nusantara sudah berdiri sejak 1969 dan dikenal dengan ragam produk perhiasan emas, mulai dari emas 10 karat, 17 karat, hingga 23 karat. Merek ini beroperasi di 10 kota di Indonesia dan memiliki digital presence yang kuat. Instagram Semar Nusantara (@semarnusantara) memiliki 732k *followers* dengan *engagement rate* sebesar 0,69%. Akun ini memiliki konten yang menarik secara visual, mulai dari video pendek yang membahas koleksi produk perhiasan emas yang terjangkau, promosi, dan tips padu padan perhiasan. Akun Tiktok @semarnusantara memiliki 611.700 *followers* dan berfokus kepada konten yang interaktif, seperti rekomendasi produk dan *live shopping*. Meskipun memiliki akun Facebook yang aktif, interaksi di saluran ini lebih rendah dibandingkan dengan platform lain.

2. UBS Gold

UBS Gold menawarkan berbagai produk emas, seperti logam mulia batangan dan perhiasan emas dengan kadar 17 karat atau memiliki 70% kandungan emas. Untuk perhiasan emas, UBS Gold memasarkan produknya melalui merek UBS Gold Lifestyle. Strategi komunikasi pemasaran digitalnya mencakup Instagram (@ubs.gold dan @ubs.lifestyle), yang menampilkan katalog produk, *giveaway*, dan konten kolaborasi bersama pihak ketiga, seperti Cinta Laura dan Atta Halilintar. Akun @ubs.gold memiliki *engagement rate* sebesar 0,24% dan 213k *followers*, sedangkan @ubs.lifestyle memiliki *engagement rate* 0,12% dan 240k *followers*. Konten di akun Instagram berfokus pada materi visual yang terkait dengan produk dan promosi, sementara akun Tiktok digunakan untuk menunjukkan produk secara organik dan akun ini digunakan untuk *live shopping*.

3. Aurum Lab

Aurum Lab merupakan merek perhiasan emas yang awalnya hanya memiliki saluran pemasaran online, namun saat ini sudah memiliki dua gerai offline di Jakarta. Merek ini menawarkan produk perhiasan emas dengan kadar 9 karat (setara dengan 37,5% emas) dan koleksi kolaborasi, seperti VOYAGE Collection yang diluncurkan dengan influencer Andrea Dian Bimo. Akun Instagram @aurum.lab memiliki 247k *followers* dan *engagement rate* sebesar 0,41%. Konten yang paling diminati adalah konten produk, kolaborasi, dan *giveaway*. Akun Tiktok mencatatkan *followers* sebanyak 272k dengan *engagement rate* 0,05%. Jenis konten yang populer adalah video edukasi emas dan rekomendasi produk. Meskipun Aurum Lab aktif di media sosial, merek ini memiliki tantangan untuk mempertahankan minat audiens di luar periode promo, seperti yang terindikasi

dari data di Google Trend.

4. AYU GOLD

AYU GOLD menggabungkan kehadirannya secara online dengan kehadiran gerai offline, yang berfokus pada konten visual produk yang disajikan secara *hard selling*. Akun Instagram memiliki followers sebanyak 108.000 dan engagement rate sebesar 0,11%. Di akun Instagram, konten yang paling diminati audiens adalah konten detail produk dan koleksi produk perhiasan emas *custom* yang bernama AYU GLAM GIGI. Sementara itu, akun Tiktok memiliki 54.000 *followers* dengan *engagement rate* sebesar 0,24%. Akun Tiktok lebih banyak menunjukkan produk secara *candid* dan digunakan untuk *live shopping*. Meskipun kedua platform ini menunjukkan visual yang menarik, *engagement rate* AYU GOLD lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor lainnya.

Kompetitor merek X sangat bergantung pada platform media sosial, seperti Instagram dan Tiktok untuk berinteraksi dengan audiens. Konten video pendek dan konten interaktif memiliki performa yang baik dalam media sosial. Sementara itu, saat ini Facebook menjadi kurang relevan untuk berinteraksi dengan audiens. Kompetitor merek X memanfaatkan konten product focus, kolaborasi, dan giveaway sebagai strategi konten. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya strategi konten yang beragam dan interaksi secara konsisten untuk tetap relevan dengan audiens.

Strategi Komunikasi Pemasaran Digital Tahun 2025

Sebelum menentukan strategi yang akan dijalankan, objectives terlebih dahulu ditetapkan. Penetapan objectives mengikuti prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) dan berdasarkan framework 5S (Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle). Dari wawancara dengan pihak internal merek X, objectives yang ingin dicapai adalah *sell* (mendapatkan jumlah *leads* konsumen baru), *speak* (mempertahankan *engagement rate* di media sosial dan meningkatkan traffic website), dan *sizzle* (meningkatkan average duration session website). *Objectives* yang telah ditetapkan menjadi dasar bagi peneliti untuk menyusun strategi komunikasi pemasaran digital.

Dari berbagai strategi yang dihasilkan di matriks TOWS, strategi SO1 (memanfaatkan keahlian visual untuk menjadi *trendsetter* dalam konten video sesuai tren konsumsi audiens), SO2 (membangun kolaborasi dengan *influencer* untuk memperkuat relevansi konten, meningkatkan *engagement*, dan memperluas jangkauan audiens), dan WT2 (meningkatkan transparansi produk di *e-commerce* untuk membangun kepercayaan dan mengurangi keraguan konsumen terhadap iklan) dipilih untuk kemudian diimplementasikan.

Strategi pertama berfokus pada memanfaatkan keahlian visual untuk menjadi *trendsetter* dalam konten video. Dengan menyesuaikan konten berdasarkan preferensi audiens, merek X bertujuan untuk memperkuat kehadirannya dan meningkatkan daya tariknya, serta memposisikan merek X sebagai *trendsetter* untuk perhiasan emas. Strategi ini didukung dengan dengan berbagai *tools*, seperti Meta Business Suite, Tiktok Insights, Google Analytics. *Analytic tools* ini memberikan informasi metrik utama, seperti *video views*, *engagement rate*, dan *click-through rate* (CTR). Selain itu, A/B testing juga akan diimplementasikan untuk mengidentifikasi elemen video apa yang paling efektif, seperti

thumbnail, durasi, dan tema. Variasi dalam konten video dan *call to action* akan diuji untuk meningkatkan CTR dan conversion rate, dengan target sebesar 5% untuk CTR dan 3% untuk CTR per bulan. Performa konten video akan dipantau, dengan target untuk mencapai jumlah *video views* 100.000 dan *engagement rate* 2% setiap bulan. Penetapan target ini berdasarkan pada data historis performa digital merek X.

Strategi kedua berfokus pada kolaborasi dengan pihak ketiga, seperti *influencer* dan *affiliate*. Kolaborasi dengan *influencer*, baik *macro influencer* (>100k *followers*) maupun *micro influencer* (10k-100k *followers*), bertujuan untuk meningkatkan relevansi konten, membangun *engagement* dengan audiens, serta menjangkau audiens yang lebih luas. Untuk mengukur kesuksesan kerjasama dengan *influencer*, peneliti akan membandingkan beberapa *key performance metrics*, seperti *reach*, *engagement rate*, dan *followers growth*, sebelum dan sesudah kerja sama dengan *influencer*. Peneliti menetapkan target *engagement rate* sebesar 5% untuk *macro influencer* dan 8% untuk *micro influencer*. Sedangkan, kolaborasi dengan *affiliate* bertujuan untuk meningkatkan *traffic* dan penjualan melalui sistem komisi. *Affiliate* akan diberikan kode promo khusus dan akan dievaluasi berdasarkan *traffic*, CTR, jumlah konsumen baru, dan ROI. Target yang ditetapkan untuk mengevaluasi *affiliate* adalah peningkatan *traffic* sebesar 10% per kuartal dan ROI sebesar 5 dalam satu tahun. Penetapan target didasarkan pada histori performa merek X sebelumnya, dimana rata-rata memiliki kenaikan *traffic* sebesar 7% dan ROI sebesar 3. Dengan adanya *affiliate*, merek X dapat memanfaatkan saluran digital yang dimiliki *affiliate* untuk menjangkau lebih banyak audiens.

Strategi ketiga menekankan pada upaya peningkatan transparansi dalam platform e-commerce. Taktik yang diimplementasikan meliputi menyediakan informasi produk yang rinci dengan virtual assistant berbasis AI. *Virtual assistant* dapat menjawab pertanyaan yang umumnya ditanyakan konsumen secara akurat dan *real-time*, sehingga mengurangi keraguan konsumen dan dapat meningkatkan pengalaman berbelanja. Informasi produk juga akan diperbaharui dengan foto-foto beresolusi tinggi, video produk 360-degree views, dan deskripsi yang terperinci agar konsumen mendapatkan informasi yang komprehensif. Ulasan dari konsumen yang terverifikasi serta bagian FAQ yang sudah diperbaharui juga menjadi salah satu taktik yang akan digunakan untuk meningkatkan kredibilitas merek X. Kinerja *virtual assistant* dievaluasi berdasarkan nilai kepuasan pelanggan dan persentase pertanyaan konsumen yang dijawab secara *real-time*. Perbaikan deskripsi produk, seperti menambahkan foto beresolusi tinggi dan video 360-degree views, akan dipantau dengan berbagai metrik, seperti berapa kali produk tersebut dilihat (*impression*), jumlah klik produk tersebut (*click*), dan persentase klik (*click-through rate*). Selain itu, ulasan dari konsumen yang terverifikasi akan dievaluasi dengan menganalisis volume dan sentimen dari ulasan tersebut, sedangkan untuk halaman FAQ akan dievaluasi dengan engagement metric seperti jumlah *views* dan *helpful votes*. Penyesuaian akan dilakukan berdasarkan masukan dari konsumen dan tren yang sedang berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Merek X sebagai salah satu merek perhiasan emas terkemuka di Indonesia, belum sepenuhnya memanfaatkan kehadirannya di platform digital secara maksimal. Meskipun terjadi kenaikan nilai penjualan dan gramasi penjualan, kenaikan tersebut tidak sebanding dengan kenaikan harga emas yang melambung sehingga berdampak pada margin keuntungan. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa kekuatan merek X, seperti *brand awareness* yang tinggi, kemampuan menciptakan konten visual yang efektif, dan kolaborasi dengan pihak ketiga yang kuat. Namun, merek X juga memiliki tantangan dalam melakukan analisis data dari digital dan belum menggunakan *email marketing* secara maksimal. Konsumen juga menilai bahwa merek X masih perlu menyediakan informasi yang lebih lengkap di marketplace mengenai perhiasan emas yang ditawarkan. Dari segi eksternal, merek X dapat memanfaatkan peluang dalam melakukan kerjasama dengan *influencer* dan *affiliate*, memanfaatkan tren konten dalam bentuk video, melakukan kampanye secara lokal, dan meningkatkan *personalized content* di saluran digital, sementara itu merek X juga perlu mengantisipasi ancaman ketatnya persaingan di saluran digital, serta perubahan-perubahan yang terjadi di saluran digital. Pada umumnya, konsumen menggunakan saluran digital pada tahap awal dari proses pembelian, yaitu *problem recognition* dan *information search*, tetapi lebih memilih untuk datang ke gerai offline untuk mengevaluasi kualitas produk. Hal ini dikarenakan adanya kebutuhan untuk menilai langsung kualitas produk dan faktor kepercayaan. Dengan menggunakan model SOSTAC, penelitian ini menjabarkan objectives yang ingin dicapai merek X, yaitu mendapatkan jumlah leads, mempertahankan *engagement rate* di media sosial, dan meningkatkan *website traffic*, yang berfokus pada memanfaatkan keahlian visual, kolaborasi dengan *influencer* dan *affiliate*, dan meningkatkan transparansi di e-commerce. Untuk mendukung implementasi strategi ini, sebuah *action plan* dirancang dengan menyertakan taktik, seperti penggunaan konten video berdurasi pendek di platform media sosial dan kolaborasi dengan *influencer*. Dalam *action plan* juga terdapat *timeline* untuk memastikan strategi berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Penerapan model SOSTAC memberikan peluang yang berharga untuk keperluan akademis maupun praktis dalam strategi komunikasi pemasaran digital. Strukturnya yang sistematis dan adaptif dapat digunakan baik oleh akademisi maupun praktisi untuk menghadapi tantangan dalam pemasaran digital. Secara akademis, integrasi dengan *analytic tools* tingkat lanjut, seperti seperti data *website traffic*, *social media listening*, maupun analisis sentimen, dapat membuat analisis di tahap *Situation Analysis* menjadi lebih akurat dan mendalam. Selain itu, pemetaan *customer journey* di tahap *Tactic* dan *Action* juga dapat membantu untuk memahami perilaku konsumen, sehingga dapat menghasilkan strategi komunikasi pemasaran digital yang lebih efektif. Dalam praktiknya, merek X dapat meningkatkan efektivitas strategi komunikasi pemasaran digitalnya dengan mengimplementasikan berbagai pengukuran. Evaluasi aktivitas komunikasi pemasaran digital secara rutin, seperti memantau *key performance metrics* seperti *engagement rate*, *reach*, *bounce rate*, dan *website traffic*. Dengan memantau *key performance metrics*, merek X dapat mengidentifikasi strategi yang kurang berhasil

dan dapat melakukan penyesuaian untuk meningkatkan performa. Selain itu, mengoptimalkan proses *follow up* oleh *frontliners* di gerai offline juga perlu menjadi perhatian merek X agar leads yang didapatkan dari platform digital dapat terkonversi menjadi penjualan. Dengan menggunakan sistem CRM yang efektif, merek X dapat memastikan bahwa *leads* yang didapat secara online dapat diproses dengan cara yang lebih personal dan dapat dilakukan secara konsisten.

Hal yang tidak kalah penting dalam penerapan strategi komunikasi pemasaran digital adalah komitmen dan keseriusan yang kuat dari manajemen merek X. Kesadaran pentingnya platform digital untuk menjangkau konsumen baru perlu ditanamkan agar strategi yang dijalankan selaras dengan perubahan dan tren yang terjadi di industri perhiasan emas. Dengan keseriusan pengembangan strategi digital, merek X dapat memastikan strategi komunikasi pemasaran digital yang dijalankan tetap relevan dan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajai, K. G. (2019). Women's desirability towards branded retail outlets with special reference to gold jewellery. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(7), 1–10.
- Al Hafiz, M. P. (2024). Teknik Storytelling, Resep Bikin Video Pendek di Medsos Jadi Viral. Retrieved from <https://www.marketeers.com/teknik-storytelling-resep-bikin-video-pendek-di-medsos-jadi-viral/>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Telekomunikasi Indonesia 2022*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/publication/2023/08/31/131385d0253c6aae7c7a59fa/statistik-telekomunikasi-indonesia-2022.html>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, implementation and practice*. Harlow: Pearson.
- Dhamija, S. (2023). Experiential tech tools crucial to target gen-z jewellery buyers. Retrieved from <https://gjepec.org/solitaire/experiential-tech-tools-crucial-to-target-gen-z-jewellery-buyers/>
- Jia, X., Pang, Y., & Liu, L. S. (2021). Online Health Information Seeking Behavior: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 9(12), 1740. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121740>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (pp. 27–27). Boston, Massachusetts: Prentice Hall.
- Kozinets, R.V. (2015). Netnography. *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society*, 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781118767771.wbiedcs067>
- Krisbiantoro, D., Sarmini, S., & Rahmah, A. A. (2023). Designing a digital marketing strategy for UMKM Batik Jati Kusuma using the SOSTAC method. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 6(3), 114–119.
- Neumayer, C., & Rossi, L. (2016). 15 years of protest and media technologies scholarship: A sociotechnical timeline. *Social media+ society*, 2(3), 2056305116662180.
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(5), 427-452.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: a skill-building approach*. Chichester: Wiley.
- We Are Social. (2023). Digital 2023: Indonesia. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2023-indonesia>

World Gold Council. (2023, January 31). *Gold demand trends: Full year and Q4 2022*. World Gold Council. Retrieved from <https://www.gold.org>

Zheng, H., & Ling, R. (2021). Drivers of social media fatigue: A systematic review. *Telematics and Informatics*, 64, 101696. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101696>

Rancangan Kerangka Asesmen Kematangan Manajemen Risiko pada Perusahaan Patungan BUMN dan Investor Asing

Arif Harry Budiman, Rizky Bayu Dwinanda, Aries Heru Prasetyo*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

ahp@ppm-manajemen.ac.id

*Penulis Korespondensi

Diterima: 17-04-2025 | Disetujui: 28-04-2025 | Dipublikasi: 30-04-2026

How to cite: Budiman, A.H., Dwinanda, R.B., Prasetyo, A.H., (2026). Rancangan kerangka asesmen kematangan manajemen risiko pada perusahaan patungan BUMN dan investor asing. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 19–32. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.202>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko menjadi instrumen penting dalam memastikan efektivitas penerapan enterprise risk management (ERM) pada organisasi. Bagi sebuah perusahaan *joint venture* dengan komposisi saham penanaman modal asing (PMA) dan BUMN, muncul kompleksitas dalam proses asesmen kematangan manajemen risiko yang bersumber dari perlunya independensi untuk memenuhi ekspektasi para pemegang saham dengan latar belakang yang beragam. Artikel ini menawarkan sebuah kerangka asesmen kematangan risiko yang bersifat hibrida, dengan menggabungkan pendekatan Risk and Insurance Management Society (RIMS) dan Petunjuk Teknis 8 (Juknis 8) Kementerian BUMN. Pendekatan RIMS memberikan struktur penilaian yang berorientasi pada integrasi strategis, budaya risiko, dan kapabilitas organisasi, sedangkan Juknis 8 menyajikan indikator-indikator spesifik yang sesuai dengan kebutuhan tata kelola perusahaan di lingkungan BUMN. Framework gabungan ini dirancang untuk memberikan independensi, relevansi, dan kelengkapan dalam menilai tingkat maturitas risiko organisasi, serta sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan yang terarah. Kontribusi utama dari artikel ini adalah pengembangan kerangka kerja asesmen yang adaptif terhadap perubahan industri, akuntabel terhadap ekspektasi pemangku kepentingan, dan aplikatif bagi organisasi yang berada di persimpangan antara tuntutan regulasi lokal dan standar internasional.

Kata Kunci:

Enterprise risk management; joint venture; Juknis 8 BUMN; kematangan risiko; kerangka asesmen terintegrasi; manajemen risiko perusahaan; penanaman modal asing; RIMS; tata kelola risiko.

ABSTRACT

Measuring risk management maturity is essential for ensuring the effectiveness of enterprise risk management (ERM) implementation within organizations. For a joint venture company with a shareholding structure comprising foreign direct investment (FDI) and state-owned enterprises (SOEs/BUMN), complexity arises in the risk maturity assessment process due to the need for independence in meeting the expectations of diverse shareholders. This article proposes a hybrid risk maturity assessment framework by combining the Risk and Insurance Management Society (RIMS) approach with Technical Guideline 8 (Juknis 8) issued by the Ministry of State-Owned Enterprises. The RIMS approach provides an assessment structure focused on strategic integration, risk culture, and organizational capability, while Juknis 8 offers specific indicators aligned with the corporate governance requirements within the SOE environment. This combined framework is designed to provide independence, relevance, and comprehensiveness in assessing an organization's risk maturity level and to serve as a basis for developing targeted improvement strategies. The main contribution of this article is the development of an assessment framework that is adaptive to industry changes, accountable to stakeholder expectations, and applicable for organizations positioned at the intersection of local regulatory demands and international standards.

Keywords:

Enterprise risk management; foreign investment; joint venture; risk maturity; RIMS; risk management; Ministry of State-Owned Enterprises Technical Guideline 8

PENDAHULUAN

Perusahaan *joint venture* (JV) antara penanaman modal asing (PMA) dan badan usaha milik negara (BUMN) memiliki karakteristik tata kelola yang unik. Keberadaan dua pemegang saham dengan latar belakang, ekspektasi, dan kerangka regulasi yang berbeda memunculkan tantangan tersendiri dalam implementasi manajemen risiko. Berdasarkan ISO 31000:2018, risiko tidak hanya dipandang sebagai ancaman, tetapi juga sebagai peluang yang perlu dikelola secara sadar, terstruktur, dan terintegrasi (Maharani et al., 2024; International Organization for Standardization, 2018). Bagi sebuah perusahaan JV, diperlukan pendekatan yang tidak hanya memenuhi standar internasional yang lazim digunakan oleh investor asing, tetapi juga patuh terhadap regulasi nasional yang mengikat BUMN.

Pengelolaan risiko yang menyeluruh pada seluruh tingkatan organisasi dilakukan melalui pendekatan strategis yang berbentuk *enterprise risk management* (ERM). Dua standar utama yang mendasari praktik ERM di tingkat global adalah ISO 31000:2018 dan COSO. Keduanya menekankan pentingnya keterlibatan manajemen puncak, integrasi ke dalam proses bisnis, dan penguatan budaya risiko sebagai elemen fundamental dalam penciptaan ketahanan organisasi. Sesuai dengan elemen-elemen tersebut, Alijoyo & Munawar (2019) juga menemukan bahwa fektivitas implementasi manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepemimpinan, sistem manajemen, serta kompetensi SDM, yang akan mencerminkan tingkat maturitas manajemen risiko (Alijoyo & Munawar, 2019). Dalam konteks penelitian ini, kerangka ISO 31000:2018 digunakan sebagai acuan mengingat sifatnya yang fleksibel dan mudah diadaptasi oleh berbagai jenis industri di Indonesia (Djohanputro, 2018).

Kementerian BUMN telah menerbitkan Peraturan Menteri BUMN No. 2 Tahun 2023 beserta Petunjuk Teknis Nomor 8 (Juknis 8) yang memuat sebuah *risk maturity model* (RMM) sebagai alat ukur utama untuk menilai kematangan manajemen risiko di seluruh entitas BUMN. RMM Juknis 8 mengevaluasi lima dimensi: budaya dan kapabilitas risiko, organisasi dan tata kelola, kerangka kerja dan kepatuhan, proses dan kontrol, serta pemanfaatan data dan teknologi risiko (Kementerian BUMN, 2023). Namun, Juknis 8 disusun secara generik untuk seluruh BUMN lintas sektor, dan belum sepenuhnya mempertimbangkan kompleksitas tinggi yang melekat pada entitas JV terutama yang melibatkan mitra internasional.

Sebagai perbandingan, RMM yang dikembangkan oleh Risk and Insurance Management Society (RIMS) memuat lima pilar utama: penyelarasan strategi, budaya dan akuntabilitas risiko, kapabilitas organisasi, tata kelola risiko, serta teknologi dan analitik (RIMS, 2022). Model ini membagi tingkat kematangan risiko menjadi lima tingkat, mulai dari organisasi tanpa sistem formal hingga organisasi yang menjalankan praktik terbaik secara proaktif. RIMS banyak diadopsi oleh perusahaan

multinasional, termasuk di sektor energi, karena kemampuannya menilai bagaimana manajemen risiko mendukung nilai strategis dan ketahanan organisasi.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, studi Simanungkalit dan Tobing (2022) menunjukkan bahwa penerapan RIMS RMM di institusi sektor publik Indonesia, khususnya lembaga penegak hukum, menghadapi tantangan dalam integrasi menyeluruh ke dalam proses bisnis dan pengelolaan kinerja. Temuan ini memperkuat relevansi model RIMS sebagai alat evaluasi kematangan risiko yang adaptif. tetapi juga mengungkapkan kesenjangan yang umum di lingkungan kelembagaan Indonesia. Hal ini menjadi penting dalam konteks pengembangan model integratif pada studi ini, khususnya untuk joint venture yang melibatkan BUMN dan PMA, di mana kebutuhan akan alat ukur yang sesuai dengan karakteristik organisasi lokal menjadi krusial.

RIMS tidak dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan regulasi nasional atau sistem akuntabilitas khusus yang berlaku di lingkungan BUMN. Sebaliknya, jika hanya mengandalkan Juknis 8, perusahaan JV berisiko mengabaikan kebutuhan strategis dan global investor PMA. Ketimpangan ini menunjukkan perlunya pendekatan integratif yang dapat menjembatani *gap* antara kepatuhan lokal dan ekspektasi internasional. Tujuan ini selaras dengan temuan Hoseini et al. (2021) yang menunjukkan bahwa sebagian besar model yang ada cenderung lemah dari sisi validasi dan cakupan proses manajemen risiko secara menyeluruh, hal yang juga menjadi perhatian dalam pengembangan model terintegrasi pada studi ini.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan maupun keunggulan yang ditawarkan RIMS dan Juknis 8, artikel ini mengusulkan model pengukuran *risk maturity* terintegrasi yang menggabungkan keunggulan kedua model tersebut. Integrasi dilakukan melalui pendekatan *gap analysis*, dengan mengidentifikasi elemen-elemen saling melengkapi dari kedua model untuk menghasilkan kerangka asesmen yang komprehensif, relevan, dan dapat diterapkan dalam konteks JV PMA–BUMN. Model ini tidak hanya memetakan tingkat kematangan risiko organisasi secara objektif, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis dalam merancang inisiatif peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, kontribusi utama dari penelitian ini adalah pengembangan model pengukuran kematangan risiko yang tidak hanya bersifat adaptif dan sektoral, tetapi juga mendukung visi transformasi tata kelola BUMN menuju entitas yang berbasis risiko, data, dan keberlanjutan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan tujuan utama merancang model pengukuran kematangan manajemen risiko (*risk maturity assessment*) yang bersifat integratif. Penelitian difokuskan pada analisis konseptual terhadap dua model yang telah diadopsi secara luas: *RIMS Risk Maturity Model (RMM)* dan *Risk Maturity Index (RMI)* sebagaimana tertuang dalam Juknis 8 Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023.

Proses perancangan model dimulai dengan analisis mendalam terhadap struktur dan elemen dari masing-masing framework. Untuk RIMS RMM, perhatian diarahkan pada lima pilar utama dan 35

atribut yang mencerminkan aspek strategis, budaya, kapabilitas organisasi, tata kelola, serta teknologi dalam manajemen risiko. Sementara itu, untuk Juknis 8 Permen BUMN, fokus diberikan pada lima dimensi utama, yaitu budaya dan kapabilitas risiko, organisasi dan tata kelola risiko, kerangka risiko dan kepatuhan, proses dan kontrol risiko, serta pemanfaatan model dan teknologi. Analisis perbandingan dilakukan untuk mengidentifikasi tumpang tindih (*redundancy*), kekosongan (*gaps*), dan potensi saling melengkapi (*complementarity*) antara kedua pendekatan.

Hasil analisis komparatif digunakan sebagai dasar proses pemetaan elemen-elemen kunci dari kedua model ke dalam satu kerangka kerja terpadu. Proses ini melibatkan sintesis indikator dengan menggunakan teknik *thematic aggregation*, di mana setiap elemen yang memiliki esensi serupa dari kedua model diklasifikasikan ke dalam aspek yang sama, namun tetap mempertahankan kekhasan indikator sesuai konteks sumber aslinya (Lochmiller, 2021). Selain itu, dimasukkan pula prinsip-prinsip dari ISO 31000:2018 sebagai acuan normatif agar model yang dihasilkan tetap sejalan dengan praktik manajemen risiko yang diakui secara internasional.

Sebagai tahap akhir dari proses metodologi ini, dirancang sebuah kerangka asesmen kematangan risiko hybrid yang mencakup dimensi strategis, tata kelola, budaya risiko, kapabilitas operasional, dan infrastruktur teknologi. Model ini tidak hanya bertujuan sebagai alat pengukuran tingkat kematangan risiko, tetapi juga sebagai perangkat diagnostik untuk mengidentifikasi area prioritas perbaikan. Kerangka ini dirancang agar dapat diadaptasi oleh perusahaan JV antara PMA dan BUMN untuk mempertahankan independensinya dengan tetap memenuhi tuntutan regulator BUMN di Indonesia.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk mengembangkan model pengukuran kematangan risiko yang tidak hanya memenuhi standar regulasi nasional, tetapi juga mampu mencerminkan kedalaman integrasi risiko dalam strategi dan proses bisnis perusahaan. Oleh karena itu, dilakukan kajian terhadap dua pendekatan utama: RIMS RMM dan *risk maturity index* (RMI) dalam Juknis 8 Permen BUMN No. PER-2/MBU/03/2023. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi sinergi dari keduanya dalam membentuk framework penilaian kematangan risiko yang lebih holistik, adaptif, dan relevan secara strategis.

Hasil analisis terhadap RIMS RMM dan Juknis 8 Permen 2 BUMN menunjukkan bahwa keduanya memiliki keunggulan masing-masing yang saling melengkapi. RIMS memberikan penekanan kuat pada aspek strategis dan kultural dari manajemen risiko, termasuk bagaimana risiko diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan organisasi, budaya akuntabilitas, dan kapabilitas organisasi dalam mengelola risiko secara adaptif. Selain itu, model ini juga menilai efektivitas tata kelola risiko dan pemanfaatan teknologi serta analitik secara komprehensif. Kelima pilar dalam model RIMS dinilai mampu menangkap kompleksitas manajemen risiko di sektor yang dinamis seperti energi dan infrastruktur.

Berbeda dengan RIMS, model Juknis 8 Permen 2 BUMN mengedepankan pendekatan struktural dan kepatuhan yang relevan dalam konteks pengawasan BUMN. Lima dimensi yang dievaluasi, seperti budaya dan kapabilitas risiko, tata kelola organisasi, serta efektivitas proses dan teknologi risiko, memberikan parameter yang jelas dan terstandarisasi dalam menilai kinerja sistem manajemen risiko. Namun, temuan dalam studi ini mengindikasikan bahwa model tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kompleksitas tata kelola perusahaan JV antara BUMN PMA yang memiliki karakteristik governance, struktur pengambilan keputusan, dan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih beragam. Ketidaktercakupannya atas aspek-aspek tersebut berpotensi menciptakan *gap*, terutama dalam hal keselarasan manajemen risiko dengan strategi bisnis lintas yurisdiksi dan fleksibilitas adaptif terhadap disrupsi eksternal maupun kebijakan regulator ganda.

Temuan perbandingan antara model RIMS dan Juknis 8 Permen 2 BUMN yang disajikan dalam tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun keduanya bertujuan menilai tingkat kematangan manajemen risiko, keduanya menitikberatkan aspek yang berbeda secara fundamental. RIMS cenderung menilai manajemen risiko sebagai fungsi strategis yang melekat dalam pengambilan keputusan bisnis, dengan dimensi seperti penyelarasan strategi, budaya organisasi, kapabilitas, tata kelola, dan penggunaan teknologi informasi. Sementara itu, Juknis 8 lebih menekankan aspek struktural, kepatuhan, dan keselarasan dengan kebijakan kementerian, terutama dalam konteks entitas BUMN. Evaluasinya dilandaskan pada parameter formal dan sistematis, seperti struktur organisasi risiko, sistem pelaporan, dokumentasi kebijakan, dan kinerja yang terukur. Dari hasil analisis, terlihat bahwa model RIMS lebih mengakomodasi kebutuhan sektor industri yang kompleks dan dinamis, sedangkan Juknis 8 unggul dalam memberikan kerangka kerja standar yang jelas untuk tujuan pengawasan dan konsistensi antar entitas negara.

Tabel 1. Persamaan dan Perbedaan ISO 31000:2018, RIMS, Juknis 8 PERMEN 2 BUMN

No	Aspek	ISO 31000 : 2018	RIMS	Juknis 8 KBUMN	Catatan Penting
1	Kepemimpinan dan Komitmen	Fokus pada integrasi risiko oleh top management, alokasi sumber daya, akuntabilitas.	Dibahas di <i>Risk Governance</i> : pengawasan risiko oleh Board, komitmen eksekutif.	Dibahas dalam <i>Organisasi & Tata Kelola</i> : peran aktif BoC/BoD.	Semua membahas, meskipun ISO fokus ke operasionalisasi, RIMS & Juknis fokus ke <i>governance oversight</i> .
2	Integrasi	Menyatu ke dalam seluruh proses, budaya, pengambilan keputusan.	<i>Strategy Alignment</i> : integrasi risiko dalam pengambilan keputusan strategis, bukan semua proses.	Tidak dibahas eksplisit.	Hanya ISO yang bahas integrasi penuh. RIMS terbatas ke integrasi strategi. Juknis tidak eksplisit membahas integrasi.
3	Rancangan (Design)	Mendesain framework berbasis konteks, sumber daya, komunikasi.	Tidak dibahas eksplisit.	Tersirat dalam "Kerangka Risiko dan Kepatuhan" (penyusunan <i>framework & kebijakan</i>).	ISO membahas eksplisit. Juknis membahas sebagian. RIMS tidak memuat fase desain.

4	Pelaksanaan	Implementasi ke seluruh aktivitas organisasi, kesadaran risiko.	<i>Culture & Accountability</i> : lebih fokus pada akuntabilitas perilaku risiko, bukan implementasi framework penuh.	<i>Budaya dan Kapabilitas</i> : fokus pada penanaman budaya risiko dan pelatihan.	ISO bahas implementasi sistem penuh. RIMS & Juknis fokus pada aspek budaya, bukan kerangka penuh.
5	Evaluasi	Evaluasi efektivitas framework secara berkala.	Tidak dibahas eksplisit.	Evaluasi Proses & Kontrol Risiko: audit efektivitas kontrol risiko.	ISO membahas evaluasi framework. Juknis mengevaluasi kontrol, bukan framework penuh. RIMS tidak eksplisit evaluasi.
6	Perbaikan	Perbaikan berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi.	<i>Capability Management</i> : peningkatan kompetensi organisasi, bukan framework.	Perbaikan prosedur, stress test, pembaruan SOP.	ISO fokus framework improvement. RIMS fokus people capability. Juknis fokus perbaikan operasional.
7	Teknologi dan Data Risiko	Tidak dibahas.	Ditekankan: penggunaan data, analitik eksternal, AI/ML, early warning.	Ditekankan: dashboard risiko, data terpusat, sistem monitoring otomatis.	ISO tidak mneyentuh topik teknologi. RIMS dan Juknis memajukan penggunaan teknologi dalam manajemen risiko.

Dengan menggabungkan kekuatan dari kedua kerangka tersebut, peneliti mampu merancang pendekatan yang lebih komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini tetap berpegang kepada prinsip-prinsip umum dari ISO 31000. Studi oleh Praditya (2019) dan Subhan & Putri (2021) menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ISO 31000 merupakan fondasi efektif dalam merancang risk maturity model yang aplikatif dan relevan, sebagaimana juga diadopsi dalam kerangka integratif pada penelitian ini. Selebihnya, penelitian ini juga mengintegrasikan pengukuran kapabilitas organisasi dari RIMS, serta elemen implementatif dan kontekstual yang ditawarkan oleh Juknis 8 KBUMN. Hasilnya adalah kerangka pengukuran kematangan manajemen risiko pada Lampiran 1 yang tidak hanya menyeluruh dan berbasis data, tetapi juga sesuai dengan dinamika operasional perusahaan, terutama untuk sebuah perusahaan JV antara BUMN dan PMA.

Setelah kerangka terintegrasi berhasil dirumuskan dengan menggabungkan dimensi dan indikator dari kedua model yang dianalisis, langkah selanjutnya adalah mengonstruksi fase-fase kematangan risiko yang merepresentasikan tahapan perkembangan implementasi manajemen risiko dalam organisasi. Fase-fase ini disusun untuk memberikan panduan penilaian yang lebih aplikatif dan bertahap, sesuai dengan hasil asesmen terhadap atribut-atribut yang ada dalam framework gabungan. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya dapat mengetahui posisi maturitas saat ini, tetapi juga memperoleh arah peningkatan yang sistematis untuk mencapai fase kematangan yang lebih tinggi. Adapun rincian fase-fase kematangan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 2.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model asesmen kematangan manajemen risiko yang terintegrasi, yang relevan untuk digunakan pada perusahaan JV antara penanaman modal asing (PMA) dan badan usaha milik negara (BUMN). Model yang dikembangkan menggabungkan

elemen-elemen utama dari dua kerangka yang memiliki karakteristik berbeda namun saling melengkapi, yaitu *RIMS Risk Maturity Model* dan Petunjuk Teknis 8 Permen BUMN No. 2/2023. Pendekatan ini dilandasi oleh temuan bahwa tidak satu pun dari kedua model tersebut secara tunggal mampu mengakomodasi kebutuhan asesmen menyeluruh di entitas yang berada pada titik persilangan antara standar internasional dan regulasi nasional. RIMS lebih unggul dalam menilai aspek strategis, budaya risiko, dan kapabilitas organisasi, sedangkan Juknis 8 Permen 2 BUMN memiliki kekuatan dalam aspek kepatuhan, governance, dan keterukuran birokratis.

Hasil dari proses komparatif dan integratif menunjukkan bahwa penggabungan kedua pendekatan ini menghasilkan kerangka yang tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai peta jalan peningkatan sistem manajemen risiko secara bertahap. Kerangka ini mencakup tujuh aspek utama dan lima fase kematangan yang disusun secara progresif, mulai dari fase awal hingga fase praktik terbaik. Model ini diharapkan dapat digunakan oleh organisasi yang menghadapi kompleksitas regulatif dan tata kelola, terutama perusahaan JV dengan struktur kepemilikan lintas yurisdiksi, untuk secara sistematis mengevaluasi dan mengembangkan kapabilitas manajemen risikonya.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, model integratif yang dikembangkan belum diuji secara empiris pada perusahaan JV yang sesungguhnya, sehingga validitas praktisnya masih bersifat konseptual. Kedua, pembobotan antar aspek dalam framework belum dibakukan melalui metode kuantitatif seperti AHP atau Delphi, yang dapat memberikan dimensi objektif terhadap signifikansi tiap indikator. Ketiga, konteks pengembangan masih dominan mengacu pada sektor energi dan BUMN, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji framework ini melalui studi kasus langsung atau pengumpulan data primer dari perusahaan-perusahaan JV lintas sektor. Proses validasi empiris sangat penting untuk memastikan ketepatan, kegunaan, dan daya guna framework dalam praktik. Selain itu, pengembangan alat bantu digital berbasis dashboard dapat menjadi alternatif modern untuk implementasi dan pemantauan kematangan risiko secara real-time. Integrasi lanjutan dengan indikator ESG atau sistem manajemen keberlanjutan juga layak dieksplorasi untuk mendorong peran manajemen risiko dalam menciptakan nilai dan meningkatkan daya tahan organisasi dalam lingkungan bisnis yang volatil

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79.
- Badan Pemeriksa Keuangan. (2023). PERMEN BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 dan implikasinya terhadap tata kelola dan manajemen risiko. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Details/264291/permen-bumn-no-per-2mbu032023-tahun-2023>
- Djohanputro, B. (2018). *Manajemen risiko korporat: Pendekatan ISO 31000*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Hoseini, E., Hertogh, M., & Bosch-Rekvelde, M. (2019). Developing a generic risk maturity model (GRMM) for evaluating risk management in construction projects. *Journal of Risk Research*, 23(11), 1406–1424. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1646309>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018–Risk management guidelines*. Geneva: ISO.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2023). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara*.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Deputi No. SK-8/DKU.MBU/12/2023 tentang Petunjuk teknis penilaian indeks kematangan risiko (Risk Maturity Index) di lingkungan badan usaha milik negara*.
- Lochmiller, C. R. (2021). Conducting thematic analysis with qualitative data. *The Qualitative Report*, 26(6), 2029–2044. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5008>
- Maharani, A. I., Aziza, A. H., Lubis, A. F., & Zaharani, Y. T. (2024). Optimalisasi manajemen risiko untuk keberlanjutan perusahaan industri di era digital. *EnvironC*, 1(1), 41–50.
- Masin, M. B. (2019). *Sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000 di perusahaan jasa titipan, Perusahaan ABC* (Tesis Magister). Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Mazaya, D. A. (2023). *Penerapan metode Risk Maturity Model (RMM) dalam pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko pada perusahaan PT XYZ* (Tesis Magister). Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Retrieved from <https://repository.its.ac.id/view/subjects/HD61.html>
- Nofliyana, N. (2017). *Rancangan peningkatan tingkat kematangan manajemen risiko pada PT PLN (Persero) Transmisi Jawa Bagian Tengah* (Tesis Magister). PPM Manajemen.
- Praditya, T. A. (2019). *Perancangan Risk Maturity Model berdasarkan ISO 31000 pada PT XYZ* (Tesis Magister). Universitas Islam Indonesia. Retrieved from <https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/34699/19916039%20Tifa%20Ayu%20Praditya.pdf>
- Risk and Insurance Management Society. (2022). *RIMS Risk Maturity Model (RMM): Guide to assessing enterprise risk management maturity*. New York: RIMS.
- Subhan, G. R., & Putri, R. P. (2019). *Asesmen risiko dan peningkatan tingkat kematangan manajemen risiko pada PT ABC (PLTU Lampung Tengah 2x7MW PT XYZ)* (Tesis Magister). Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Lampiran 1. Framework Gabungan ISO 31000, RIMS dan Juknis KBUMN

No	Aspek	Deskripsi
1	Kepemimpinan dan Komitmen	Kepemimpinan dari Puncak: Pimpinan perusahaan harus menunjukkan dukungan nyata terhadap pengelolaan risiko, memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai, serta menetapkan ekspektasi dan harapan yang jelas. Partisipasi aktif Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi juga diperlukan untuk memastikan tata kelola risiko yang efektif. Kebijakan Manajemen Risiko: Menyusun, mengembangkan, dan mengkomunikasikan kebijakan manajemen risiko yang mencakup visi, misi, nilai organisasi, dan strategi implementasi yang selaras di seluruh organisasi. Tujuan dan Sasaran Manajemen Risiko: Menetapkan tujuan dan sasaran manajemen risiko yang terintegrasi dengan arah strategis utama organisasi dan mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko. Peran dan Tanggung Jawab Organ Pengelola Risiko: Penetapan peran formal dan penguatan fungsi pengelola risiko untuk memastikan integrasi risiko ke dalam tata kelola perusahaan. Evaluasi efektivitas peran pengelola risiko dilakukan secara berkala. Model Tata Kelola Risiko Tiga Lini: Mengimplementasikan model tiga lini pertahanan dalam tata kelola organisasi, dengan integrasi penuh antara fungsi pengelolaan risiko, audit internal, dan manajemen operasional untuk memastikan harmonisasi dan efektivitas pengelolaan risiko. Kolaborasi Antar Fungsi: Membangun kolaborasi lintas fungsi antara unit risiko dan unit-unit spesialis lainnya (seperti legal, keselamatan, asuransi) untuk memperkuat harmonisasi pendekatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Pemanfaatan Risk Appetite: Mengintegrasikan konsep risk appetite ke dalam proses pengambilan keputusan untuk menjaga keseimbangan antara tingkat risiko yang dapat diterima dengan target pencapaian imbal hasil organisasi.
2	Integrasi	Pengintegrasian dengan Proses Organisasi: Menjamin bahwa pengelolaan risiko terintegrasi ke dalam seluruh proses inti bisnis organisasi, mulai dari perencanaan strategis, operasional harian, hingga pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan risiko sebagai bagian dari semua aktivitas utama. Sinergi Antara Fungsi: Menyatukan pengelolaan risiko dengan berbagai fungsi organisasi seperti keuangan, operasional, SDM, TI, legal, keselamatan, dan asuransi untuk membangun sinergi dan memastikan konsistensi pendekatan risiko lintas unit kerja. Keterlibatan Stakeholder: Melibatkan partisipasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam proses pengelolaan risiko, guna memastikan berbagai perspektif dan kepentingan terakomodasi dalam keputusan berbasis risiko. Evaluasi Risiko dalam Inisiatif dan Investasi Strategis: Menilai risiko secara sistematis dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan inisiatif atau investasi strategis untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Sistem Manajemen Terpadu: Menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan pengelolaan mutu, keselamatan, lingkungan, kesehatan kerja, dan manajemen risiko dalam satu kerangka kerja untuk efektivitas operasional yang lebih besar. Penilaian Kapabilitas Manajemen Risiko: Melakukan evaluasi terhadap efektivitas implementasi manajemen risiko secara berkala untuk memastikan organisasi mampu menerapkan prinsip-prinsip ERM (Enterprise Risk Management) secara menyeluruh. Pertimbangan Risiko dalam Model Bisnis:

No	Aspek	Deskripsi
3	Rancangan	Mengintegrasikan pertimbangan risiko dalam perencanaan, pengembangan, dan pengambilan keputusan strategis terkait model bisnis untuk memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi di masa depan. Memahami Konteks: Melakukan telaah menyeluruh terhadap faktor eksternal (seperti dinamika pasar, regulasi, kecenderungan sosial) dan faktor internal (seperti struktur organisasi, budaya korporat, alur bisnis) untuk memastikan desain manajemen risiko sesuai kebutuhan organisasi. Peran dan Tanggung Jawab: Menetapkan, mendefinisikan, dan mengkomunikasikan secara jelas peran, tanggung jawab, dan kewenangan dalam pengelolaan risiko kepada seluruh elemen organisasi untuk menciptakan kejelasan peran dalam setiap tingkat organisasi. Sumber Daya: Menyediakan dukungan sumber daya yang memadai—termasuk anggaran, teknologi, dan program pelatihan—guna memperkuat kapasitas pelaksanaan pengelolaan risiko di seluruh organisasi. Proses Integrasi: Melekatkan aktivitas manajemen risiko ke dalam berbagai proses organisasi utama seperti perencanaan strategis, pengembangan proyek, serta pengambilan keputusan organisasi. Strategi Risiko dan Kepatuhan: Merancang strategi pengelolaan risiko yang mencakup penyusunan kebijakan, prosedur, serta mekanisme kepatuhan internal untuk mengontrol dan memitigasi risiko secara efektif dan berkelanjutan. Evaluasi Efektivitas Sistem Risiko: Melakukan penilaian dan peningkatan berkelanjutan atas efektivitas sistem manajemen risiko dan mekanisme pengendalian internal sebagai bagian dari kerangka kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan risiko.
4	Pelaksanaan	Rencana Implementasi: Menyusun rencana pelaksanaan yang terstruktur dengan rincian langkah-langkah konkret, waktu pelaksanaan, serta tolok ukur kinerja yang dapat digunakan untuk evaluasi. Integrasi Risiko dalam Struktur Organisasi & Perilaku Karyawan: Mengintegrasikan pertimbangan risiko ke dalam proses, peran, dan perilaku karyawan di seluruh jenjang organisasi. Budaya Risiko: Menanamkan kesadaran dan nilai-nilai budaya risiko di seluruh lini organisasi melalui sosialisasi, pelatihan berkelanjutan, serta partisipasi aktif dari seluruh karyawan, jajaran direksi, dan dewan komisaris, guna memastikan potensi risiko dikenali dan ditangani secara preventif. Kapabilitas Risiko: Menyelenggarakan program peningkatan kapasitas pengelolaan risiko dengan memberikan pelatihan serta melakukan evaluasi kemampuan secara rutin. Sistem Informasi: Mengadopsi sistem informasi yang mampu memfasilitasi proses pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan data risiko secara cepat dan efektif.
5	Evaluasi	Peran Penilaian RMI: Melaksanakan penilaian RMI baik oleh pihak internal maupun independen guna memperkuat kualitas implementasi manajemen risiko. Komunikasi dan Konsultasi: Merancang pendekatan komunikasi yang efisien agar informasi penting terkait risiko dapat disampaikan secara tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan yang relevan. Penetapan Konteks: Menentukan konteks dengan merumuskan tujuan, cakupan, serta kriteria pengelolaan risiko, termasuk mengenali elemen-elemen yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi Risiko: Menggunakan berbagai metode seperti lokakarya, diskusi kelompok (brainstorming), wawancara mendalam, analisis SWOT, dan survei untuk mendeteksi potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Analisis Risiko: Melakukan penilaian risiko dengan mengukur tingkat kemungkinan dan konsekuensi dari suatu kejadian, menggunakan pendekatan

No	Aspek	Deskripsi
6	Perbaikan	analisis secara kualitatif maupun kuantitatif. Evaluasi Risiko: Mengevaluasi hasil analisis risiko terhadap kriteria yang telah ditentukan sebelumnya guna menentukan risiko mana yang harus diprioritaskan untuk ditindaklanjuti. Penanganan Risiko: Merancang pendekatan pengelolaan risiko melalui tindakan mitigasi, alih risiko, penghindaran, atau penerimaan, dengan memastikan rencana tersebut terdokumentasi dan dijalankan secara optimal. Pemantauan dan Tinjauan: Melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap risiko serta mengevaluasi efektivitas upaya penanganan, termasuk mengadakan tinjauan rutin atas keseluruhan proses manajemen risiko untuk menjaga relevansi dan keberhasilannya.
		Audit dan Evaluasi: Melaksanakan audit, baik dari pihak internal maupun eksternal, guna menilai sejauh mana kerangka manajemen risiko berjalan secara efektif serta menyusun saran perbaikan yang diperlukan. Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun sistem pembelajaran dari kejadian dan pengalaman sebelumnya, serta mendorong terciptanya inovasi dan peningkatan berkelanjutan dalam strategi pengelolaan risiko. Pelatihan dan Pengembangan Kapabilitas: Memberikan pelatihan secara berkala kepada seluruh karyawan guna memperdalam wawasan dan meningkatkan kompetensi mereka dalam pengelolaan risiko. Pembaharuan Kerangka Kerja: Melakukan pembaruan berkala terhadap kerangka kerja manajemen risiko, menyesuaikan dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal, temuan audit, serta pelajaran yang diperoleh dari pengalaman sebelumnya. Mekanisme Pengembangan & Distribusi Informasi Risiko: Efektivitas pengembangan dan distribusi informasi risiko ke seluruh pemangku kepentingan. Pemahaman Menyeluruh atas Profil Risiko: Mengukur pemahaman organisasi atas keseluruhan profil risiko dan dampaknya terhadap strategi.
7	Model, Data, & Teknologi Risiko	Permodelan dan Teknologi Risiko: Pemanfaatan teknologi canggih dan model risiko terbaru guna mendukung proses analisis serta upaya mitigasi risiko secara lebih akurat. Data Risiko: Pengelolaan informasi risiko secara menyeluruh yang mencakup seluruh kategori risiko penting perusahaan, termasuk risiko yang bersifat kualitatif maupun risiko baru yang sedang berkembang. Kualitas Data Risiko: Menjaga kualitas data risiko melalui evaluasi dan pembaruan rutin, serta memastikan pengaruh bias dalam penilaian risiko dapat diidentifikasi dan diminimalkan. Integrasi Wawasan Eksternal untuk Memperkaya Data Internal: Organisasi memperkaya data internal dengan data dari sumber eksternal. Aksesibilitas Data: Penerapan sistem penyimpanan data terpusat yang memungkinkan akses langsung dan waktu nyata bagi semua unit kerja di perusahaan. Kombinasi Metodologi: Organisasi mengkombinasikan beberapa metodologi dan teknik untuk mengidentifikasi dan menilai risiko. Pemantauan Risiko: Penggunaan <i>dashboard</i> interaktif untuk memantau indikator risiko serta pelaksanaan inisiatif penanaman budaya risiko di organisasi. Pelaporan Risiko: Menyusun laporan rutin terkait pengendalian mutu data risiko, mengidentifikasi kekurangan kualitas data, serta memastikan risiko dilaporkan dan dikomunikasikan secara efektif di seluruh organisasi. Teknologi Mutakhir: Menggunakan teknologi modern, termasuk kecerdasan buatan (AI), guna meningkatkan kualitas dan akurasi data risiko secara otomatis.

Lampiran 2. Kamus Model Terintegrasi

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
Fase Awal (1.0–1.8)	Pada fase ini, kesadaran organisasi terhadap pentingnya manajemen risiko masih sangat rendah. Pengelolaan risiko berjalan tidak terstruktur, bersifat reaktif, dan belum menjadi bagian dari budaya organisasi.	- Dukungan pimpinan terhadap manajemen risiko sangat minim atau bersifat formalitas. - Integrasi manajemen risiko dalam aktivitas organisasi belum dilakukan. - Struktur, peran, dan sumber daya pengelolaan risiko tidak tersedia atau masih sangat terbatas. - Proses identifikasi, analisis, dan pemantauan risiko tidak berjalan secara sistematis. - Teknologi, data risiko, dan sistem pelaporan belum dikembangkan.	Kepemimpinan dan Komitmen: Dukungan pimpinan dan dewan terhadap manajemen risiko hampir tidak ada, belum ada kebijakan yang mengarahkan aktivitas risiko. Integrasi: Risiko belum diintegrasikan dalam perencanaan, operasional, dan pengambilan keputusan organisasi. Rancangan: Tidak tersedia kerangka kerja formal, prosedur, atau struktur organisasi untuk mengelola risiko. Pelaksanaan: Implementasi aktivitas manajemen risiko tidak dilaksanakan secara sistematis di seluruh unit kerja. Evaluasi: Proses komunikasi, identifikasi, analisis, evaluasi, dan pemantauan risiko tidak dilakukan. Perbaikan: Audit internal, pembelajaran dari insiden, dan evaluasi kerangka kerja manajemen risiko belum pernah dilakukan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Sistem data risiko, dashboard pemantauan, dan pemanfaatan teknologi untuk risiko belum tersedia.
Fase Berkembang (1.9–2.8)	Pada fase ini, organisasi mulai memahami pentingnya manajemen risiko dan melakukan beberapa inisiatif dasar. Pengelolaan risiko mulai diperkenalkan namun masih berjalan secara parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi ke seluruh organisasi.	- Dukungan manajemen terhadap risiko mulai ada namun belum konsisten. - Integrasi risiko dilakukan terbatas pada beberapa unit atau proyek besar. - Struktur dan peran pengelolaan risiko mulai dirancang namun belum optimal. - Identifikasi dan analisis risiko dilakukan namun belum menyeluruh atau terdokumentasi dengan baik. - Teknologi pendukung dan data risiko mulai diperkenalkan secara sederhana.	Kepemimpinan dan Komitmen: Pimpinan mulai menunjukkan perhatian terhadap manajemen risiko namun keterlibatan aktif masih terbatas. Integrasi: Risiko mulai dipertimbangkan dalam beberapa keputusan bisnis, meskipun belum menjadi bagian wajib dari semua proses. Rancangan: Kerangka kerja dasar, kebijakan, dan peran tanggung jawab risiko mulai dirancang namun belum terimplementasi penuh. Pelaksanaan: Beberapa aktivitas manajemen risiko mulai dilaksanakan pada proyek atau unit tertentu, namun belum menjadi standar di seluruh organisasi. Evaluasi: Proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pemantauan risiko dilakukan secara terbatas dan belum terstruktur menyeluruh. Perbaikan: Evaluasi terhadap efektivitas manajemen risiko dilakukan sesekali namun belum membentuk siklus perbaikan berkelanjutan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Pengumpulan data risiko mulai dilakukan secara manual, namun

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
Fase Praktik yang Baik (2.9–3.8)	Pada fase ini, pengelolaan risiko telah diterapkan secara lebih sistematis dan terdokumentasi. Risiko sudah mulai diintegrasikan dalam sebagian besar proses bisnis dan keputusan organisasi, walaupun konsistensinya masih perlu diperkuat.	- Pimpinan aktif mendukung dan mengarahkan penerapan manajemen risiko. - Integrasi risiko diterapkan dalam mayoritas fungsi dan pengambilan keputusan penting. - Kerangka kerja, kebijakan, serta struktur risiko telah tersedia dan digunakan secara luas. - Proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko dilakukan secara rutin dan terdokumentasi. - Teknologi dan data risiko sudah mulai digunakan untuk mendukung proses monitoring dan pelaporan.	penggunaan teknologi dan sistem pelaporan risiko masih minim. Kepemimpinan dan Komitmen: Manajemen puncak aktif mempromosikan pentingnya manajemen risiko dan mengalokasikan sumber daya untuk pengembangannya. Integrasi: Risiko sudah menjadi pertimbangan dalam perencanaan strategis, operasional, dan proyek-proyek utama. Rancangan: Kerangka kerja, kebijakan, dan tanggung jawab risiko sudah tersedia dan mulai dijalankan dengan konsistensi. Pelaksanaan: Implementasi manajemen risiko dilaksanakan di hampir seluruh unit organisasi, meskipun beberapa area masih perlu penyempurnaan. Evaluasi: Proses pengelolaan risiko dijalankan secara sistematis dan hasilnya digunakan untuk evaluasi berkala. Perbaikan: Evaluasi hasil manajemen risiko dan pembelajaran dari insiden mulai diintegrasikan dalam upaya perbaikan. Model, Data, & Teknologi Risiko: Sistem data risiko dan pelaporan mulai berbasis teknologi, meskipun integrasi dan otomatisasi penuh belum tercapai.
Fase Praktik yang Lebih Baik (3.9–4.8)	Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan secara konsisten, terintegrasi di seluruh area organisasi, dan menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan strategis. Perbaikan berkelanjutan terhadap praktik risiko dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan inovasi.	- Pimpinan berperan aktif dalam memastikan manajemen risiko berjalan efektif dan berkelanjutan. - Risiko sepenuhnya diintegrasikan dalam semua aktivitas, proses, dan pengambilan keputusan. - Kerangka kerja, kebijakan, dan tanggung jawab risiko dilaksanakan konsisten dan di-review secara berkala. - Evaluasi risiko berbasis data dan sistem informasi mendukung pengambilan keputusan proaktif. - Sistem teknologi risiko dan pelaporan digunakan secara efektif untuk	Kepemimpinan dan Komitmen: Kepemimpinan organisasi berfokus pada pencapaian efektivitas pengelolaan risiko melalui pengawasan aktif dan pengalokasian sumber daya. Integrasi: Risiko diintegrasikan sepenuhnya ke dalam seluruh perencanaan strategis, manajemen proyek, operasional, dan inovasi bisnis. Rancangan: Kerangka kerja dan kebijakan risiko diperbaharui secara berkala untuk menyesuaikan dengan dinamika perubahan. Pelaksanaan: Praktik manajemen risiko dijalankan konsisten di seluruh unit organisasi dan menjadi bagian dari budaya kerja. Evaluasi: Evaluasi efektivitas risiko dilakukan rutin, dan hasil evaluasi digunakan untuk mendorong perbaikan nyata. Perbaikan: Siklus perbaikan

Tingkat Kematangan	Deskripsi	Karakteristik	Elemen ISO 31000, RIMS, Juknis KBUMN
		monitoring dan pengembangan.	berkelanjutan dan pembelajaran risiko diimplementasikan secara sistematis. Model, Data, & Teknologi Risiko: Data risiko dan teknologi pendukung dimanfaatkan optimal untuk prediksi, monitoring, dan pelaporan berbasis real-time.
Fase Praktik Terbaik (4.9–5.0)	Pada fase ini, pengelolaan risiko menjadi budaya organisasi yang melekat, didukung penuh oleh teknologi canggih, dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian inovasi serta keunggulan kompetitif. Organisasi secara aktif mengantisipasi risiko, beradaptasi terhadap perubahan, dan terus mengoptimalkan kinerja melalui manajemen risiko berbasis data dan prediksi.	- Manajemen puncak memimpin budaya risiko dan mengintegrasikan risiko dalam seluruh aspek pengelolaan organisasi. - Risiko dikelola proaktif, adaptif, dan menjadi bagian dari inovasi strategis. - Kerangka kerja risiko disesuaikan secara dinamis berdasarkan evaluasi dan tren eksternal. - Evaluasi risiko berbasis analitik prediktif dilakukan untuk pengambilan keputusan real-time. - Teknologi mutakhir dan sistem data terintegrasi sepenuhnya dalam pengelolaan risiko.	Kepemimpinan dan Komitmen: Pimpinan membangun budaya risiko berkelanjutan dan menjadikan risiko bagian dari visi organisasi. Integrasi: Risiko terintegrasi penuh dalam inovasi, ekspansi bisnis, investasi, dan operasional lintas fungsi. Rancangan: Kerangka manajemen risiko adaptif dan selalu disempurnakan dengan benchmarking dan praktik terbaik global. Pelaksanaan: Implementasi risiko menjadi otomatisasi dan embed dalam semua aktivitas organisasi. Evaluasi: Evaluasi risiko berbasis data real-time dan predictive analytics dilakukan untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Perbaikan: Siklus continuous improvement berjalan melalui feedback loop berbasis data dan best practice internasional. Model, Data, & Teknologi Risiko: Pemanfaatan AI, machine learning, big data, dan dashboard interaktif untuk monitoring risiko real-time dan prediktif.

Analisis Praktik Monitoring Kinerja dan Perancangan Sistem Umpan Balik pada Divisi Engineering PT XYZ

Debora Maranata, Eva Hotnaidah Saragih*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

evasaragih67@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Maranata, D., Saragih, E.H. (2026). Analisis praktik monitoring kinerja dan perancangan sistem umpan balik pada divisi engineering PT XYZ. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 33-49. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.174>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis praktik monitoring kinerja pada Divisi Engineering PT XYZ dan menyusun rekomendasi perbaikannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui studi dokumen perusahaan dan wawancara dengan perwakilan Divisi Human Capital serta Divisi Engineering; laporan magang digunakan sebagai dokumen pendukung. Praktik yang ditemukan kemudian dibandingkan dengan konsep manajemen kinerja untuk mengidentifikasi kesenjangan. Hasil analisis menunjukkan bahwa umpan balik melalui pertemuan one-on-one telah dikenal, tetapi pelaksanaannya belum seragam dan dokumentasinya belum diwajibkan. Dari 18 temuan awal, empat area diprioritaskan: mekanisme pemberian umpan balik, frekuensi monitoring, kecukupan sumber daya kerja, dan dokumentasi. Rekomendasi meliputi penguatan kompetensi atasan, penjadwalan umpan balik berkala, peninjauan dukungan kerja, dan pencatatan hasil monitoring. Jumlah dan kriteria pemilihan narasumber perlu dilengkapi berdasarkan catatan penelitian sebelum naskah dikirim.

Kata Kunci:

Divisi Engineering; manajemen kinerja; monitoring kinerja; one-on-one; sumber daya manusia; umpan balik

ABSTRACT

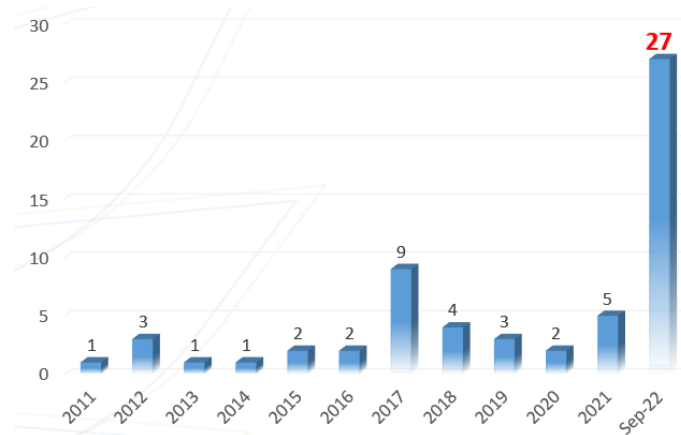
This study analyzes performance monitoring practices in the Engineering Division of PT XYZ and develops recommendations for improvement. It uses a qualitative descriptive approach. Data were collected through company document review and interviews with representatives of the Human Capital and Engineering divisions; an internship report was used as a supporting document. The identified practices were compared with performance management concepts to determine gaps. The findings indicate that one-on-one feedback is recognized, but its implementation is inconsistent and documentation is not mandatory. Four of the 18 initial findings were prioritized: feedback mechanisms, monitoring frequency, adequacy of work resources, and monitoring records. Recommendations include strengthening managers' feedback skills, scheduling regular feedback, reviewing work support, and recording monitoring outcomes. The number and selection criteria of interview participants should be completed from the original research records before submission.

Keywords:

Engineering division; feedback; one-on-one; performance management; performance monitoring; human resources

PENDAHULUAN

Pada 2022, sebanyak 27 pegawai Divisi Engineering PT XYZ mengundurkan diri hingga September. Angka tersebut merupakan jumlah tertinggi sejak 2011 menurut survei internal perusahaan (Hasil Survei Internal PT XYZ, 2022). Data ini menjadi konteks penelitian, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa praktik monitoring kinerja menyebabkan pengunduran diri.



Gambar 1. Jumlah Pegawai Divisi Engineering Resign

Sumber: Hasil Survei Internal PT XYZ (2022)

PT XYZ menyediakan jasa engineering services, dan Divisi Engineering berperan dalam penyediaan layanan tersebut. Temuan survei internal 2022 menunjukkan perlunya memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai. Salah satu aspek yang dikaji dalam penelitian ini adalah praktik monitoring kinerja. Kajian awal atas dokumen perusahaan menghasilkan 18 indikasi kesenjangan yang selanjutnya ditelaah melalui wawancara. Dengan demikian, daftar kesenjangan tersebut diperlakukan sebagai temuan awal studi ini, bukan sebagai hasil penelitian terdahulu.

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana praktik monitoring kinerja dijalankan di Divisi Engineering; (2) bagaimana praktik tersebut dibandingkan dengan konsep monitoring kinerja; dan (3) perbaikan apa yang dapat direkomendasikan berdasarkan kesenjangan yang terkonfirmasi. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan praktik, membandingkannya dengan konsep yang digunakan, dan menyusun rekomendasi yang sesuai dengan temuan. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada penerapan kebijakan manajemen kinerja perusahaan di Divisi Engineering, terutama pada tahap monitoring. Karena data empiris dikumpulkan pada satu divisi, hasilnya menggambarkan konteks unit tersebut dan tidak dapat langsung dianggap mewakili seluruh perusahaan.

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan dalam hal identifikasi penetapan tujuan atau hasil yang diharapkan dan proses perilaku yang diperlukan untuk pencapaian, pengukuran teknis pelaksanaan, dan pengembangan kinerja individu atau tim melalui kegiatan yang berkaitan dengan tujuan strategis Perusahaan (Aguinis, 2014:2). Manajemen kinerja memiliki integrasi vertikal, mulai dari visi dan

misi Perusahaan yang menjadi tujuan jangka panjang Perusahaan, kemudian diserap menjadi tujuan divisi, manajerial, hingga ke individu pegawai. Penerapan manajemen kinerja di Perusahaan memiliki berbagai tujuan, sebagai berikut:

1. Mengaitkan pekerjaan dan perilaku pegawai dengan visi, misi, nilai, dan sasaran bisnis Perusahaan, atau disebut dengan tujuan strategis.
2. Menyediakan data administrasi untuk digunakan dalam mengambil keputusan terkait manajemen SDM, misalnya program penghargaan berdasarkan kinerja (*performance related paid*), penempatan pegawai (promosi, demosi, mutasi, dan terminasi), dan tindakan pendisiplinan pegawai.
3. Menginformasikan kepada pegawai terkait pencapaian kinerja, agar dapat dievaluasi kesesuaiannya dengan yang Perusahaan harapkan.
4. Memfasilitasi pengembangan pegawai dengan pemberian pelatihan dan penugasan, yang menyesuaikan kekuatan dan kelemahan pegawai.
5. Memelihara atau mengoptimalkan manajemen Perusahaan melalui sajian informasi yang bermanfaat terkait perencanaan tenaga kerja dan evaluasi efektivitas pelaksanaan manajemen SDM. Erat kaitannya dengan efisiensi.
6. Menyajikan dokumentasi yang mendukung pengambilan keputusan dan kebutuhan legalitas SDM.

Berdasarkan teori dari Aguinis (2014:38-53), manajemen kinerja terdiri dari prasyarat dan sebanyak 5 tahapan dalam 1 tahun periode kerja yang merupakan siklus berulang, sebagai berikut:

1. Prasyarat Manajemen Kinerja (*Prerequisites*)
Perlu memiliki pengetahuan yang baik mengenai misi dan tujuan strategis dari Perusahaan dan unit, agar pegawai dapat berkontribusi secara efektif (integrasi vertikal).
2. Tahap Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)
Pada awal tahapan, superior dan subordinate perlu berdiskusi dan bersepakat tentang pekerjaan yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya. Tahap ini dilakukan pada awal program kerja atau awal tahun, namun penyusunannya biasanya sudah dapat dimulai menjelang akhir tahun sebelumnya. Diskusi perencanaan kinerja termasuk mempertimbangkan sasaran hasil dan perilaku yang diperlukan, serta rencana pengembangan.
3. Tahap Monitoring Kinerja (*Performance Monitoring*)
Pada tahap monitoring kinerja merupakan saatnya *superior* dan *subordinate* berkolaborasi mengimplementasikan perencanaan hasil, perilaku, dan *individual development plan (IDP)* yang telah disusun di tahap sebelumnya. Tahap ini dilakukan sepanjang program kerja satu tahun. Pada tahapan ini, *subordinate* (pegawai yang sedang dipantau kinerjanya) memiliki peran utama untuk proaktif menyiapkan segala keperluan terkait pelaksanaan (*execution*) kerja, sebagai berikut:
 - a. *Superior* dan *subordinate* berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

- b. *Superior* rutin memberikan umpan balik kepada *subordinate* setiap penugasan selesai dan pembinaan kepada *subordinate* terkait pekerjaan ataupun keperluan lain yang dinilai perlu dibina. *Superior* dengan level manajer memiliki kompetensi wajib berupa kemampuan pembinaan. Selain itu, *subordinate* juga perlu berperan aktif dalam meminta umpan balik dan pembinaan dari *superior*. Umpan balik dan pembinaan ini dilakukan secara rutin sepanjang tahun, bukan hanya saat akhir tahun.
- c. *Subordinate* perlu berkomunikasi secara terbuka dan rutin kepada *superior*. *Subordinate* diharapkan proaktif mencari kesempatan berkomunikasi, meski di sela kesibukan *superior*.
- d. *Subordinate* perlu mengumpulkan dan membagikan atau melaporkan data kinerja secara rutin kepada *superior*.
- e. *Subordinate* perlu menyiapkan diri untuk tahapan tinjauan kinerja (tahap terakhir dari rangkaian proses manajemen kinerja). Data tinjauan kinerja dari rekan kerja dan customer/ client, perlu sembari disiapkan, agar jika ada kesalahan atau kinerja yang kurang baik, dapat segera diperbaiki, sebelum tahap akhir manajemen kinerja.

Selain peran *subordinate*, juga diperlukan tanggung jawab monitoring kerja dari *superior* (pegawai yang memiliki wewenang memantau kinerja), berkaitan dengan menanggapi kelima peran *subordinate* tersebut. Adapun peran *superior*, sebagai berikut:

- a. *Superior* harus mengamati dan mendokumentasikan kinerja *subordinate* sehari-hari, baik kinerja yang sudah baik ataupun yang masih kurang baik.
 - b. Rutin memperbarui perencanaan kinerja terkait sasaran hasil dan perilaku yang diharapkan, jika terjadi perubahan kebijakan atau sasaran strategis Perusahaan agar tetap sejalan.
 - c. Rutin memberikan umpan balik dan pembinaan sehari-hari.
 - d. *Superior* perlu menyiapkan atau memastikan sumber daya (fasilitas, dana, waktu, dsb) yang memadai dan kesempatan pengembangan diri bagi *subordinate*, misalnya berupa pelatihan dan penugasan khusus.
 - e. *Superior* perlu memberi tahu *subordinate* bahwa kinerjanya selama ini diperhatikan. Jika kinerja sudah baik, *superior* perlu menguatkan tekad *subordinate* agar pencapaian tersebut dipertahankan, dan sebagai kejelasan bagi *subordinate* bahwa perilakunya sudah tepat dan ada kemajuan menuju sasaran hasil yang diharapkan. Jika kinerjanya buruk, *superior* perlu membantu *subordinate* terkait cara atau solusi untuk memperbaikinya.
4. Tahap Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Pada tahap ini, superior dan subordinate bersama-sama mengevaluasi perkembangan perilaku yang sudah ditampilkan dan hasil yang sudah dicapai. Tahap ini dilakukan pada akhir program kerja atau akhir tahun. Sumber informasi penilaian juga dapat berasal dari pihak lain, misalnya rekan kerja dan

subordinate pegawai yang sedang dinilai. Namun, informasi utama umumnya bersumber dari superior langsung. Evaluasi kinerja dengan pemberian umpan balik, sebaiknya dilakukan setiap 3 bulan sekali (kuartal). Setiap kuartal karyawan menerima ringkasan komentar dan contoh spesifik tentang kinerjanya (Aguinis, 2014:147). Pemberian umpan balik yang efektif harus memperhatikan faktor privasi, diberikan tepat waktu, konsisten, frekuensi rutin, dan objektif.

5. Tahap Tinjauan Kinerja (*Performance Review*)

Tahap ini merupakan ringkasan dari pencapaian hasil dan perilaku *subordinate*. Tahap ini dilakukan pada akhir tahun dan merupakan umpan balik final yang diberikan superior. Superior atau para pihak yang terlibat memberikan umpan balik, perlu dibekali dengan pelatihan tata krama atau gaya pemberian umpan balik yang efektif.

6. Tahap Pembaruan dan Kontrak Ulang Kinerja (*Performance Renewal and Recontracting*)

Pada tahap ini, berdasarkan pertimbangan dari data semua tahapan sebelumnya, dapat dilakukan pembaruan KSA dan kompetensi jika dibutuhkan. Selain itu, sasaran atau tujuan (hasil dan perilaku) juga akan disesuaikan berdasarkan pencapaian sebelumnya, agar lebih realistis. Bagi pegawai dengan status kerja PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) atau pegawai tidak tetap, akan dilakukan evaluasi kontrak kerja.

Penelitian ini membahas monitoring kinerja lebih mendalam. Melalui penerapan monitoring kinerja, kendala atau hambatan yang mungkin saja muncul sepanjang sistem manajemen kinerja berlangsung, dapat segera teratasi, sehingga tidak menumpuk dan tidak mengacaukan sistem manajemen kinerja pada akhir periode. Superior memegang peranan penting dalam proses ini. Superior perlu memahami sudut pandang *subordinate*, mengantisipasi potensi hambatan dan sikap defensif, dan membuat rencana kolaboratif (Aguinis, 2014:209). Kurangnya monitoring oleh superior terhadap kerja tim, dapat mengakibatkan jadwal kerja tidak terpenuhi, kualitas memburuk, keterlambatan kehadiran karyawan, dan perilaku umum memburuk (Carnegie & Associates, Terjemahan Imelda, 2019:5). Superior perlu membuat perencanaan komunikasi. Oleh karena itu, rencana komunikasi yang tepat perlu diterapkan dalam tim kerja, karena komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Suhendro dkk, 2022:3).

Seringkali superior enggan untuk menegur subordinate secara langsung, sehingga meminta bantuan perantara dari Divisi Human Capital. Menurut Suryanto (2019:108), ini pun sudah merupakan bentuk komunikasi, yaitu komunikasi tanpa kata. Komunikasi tanpa kata berupa sikap superior yang enggan menegur subordinate secara langsung, berpotensi menimbulkan berbagai asumsi dari *subordinate*. Rasa kesal, beragam pertanyaan mengapa harus melalui perantara, akan muncul pada benak subordinate. Superior perlu memahami bahwa tanpa adanya komunikasi yang intens dengan subordinate, dapat berefek pada kerenggangan hubungan dan banyak kesalahpahaman karena masing-masing pihak saling berasumsi. Apapun cara komunikasi yang digunakan, termasuk sikap dingin atau kaku, enggan berkomunikasi, melipat

tangan, menyilangkan kaki, ataupun mengangkat tangan, itu sudah termasuk bentuk komunikasi. Komunikasi visual berupa bahasa tubuh sangat berperan besar terhadap efektivitas komunikasi, yaitu menentukan 55%, sedangkan komunikasi vokal berupa intonasi dan volume suara menentukan 38%, dan komunikasi verbal berupa kata-kata merupakan yang paling sedikit menentukan efektivitas komunikasi, yaitu hanya 7%. Prinsip komunikasi efektif 7%-38%-55% ini disebut dengan elemen “3V” (Mehrabian dalam Suryanto, 2019: 109). Besarnya pengaruh komunikasi nonverbal melalui sikap kepemimpinan, seharusnya membuat superior lebih berhati-hati dalam bersikap dan sebaiknya lebih bersungguh-sungguh menggunakan setiap kesempatan untuk menyampaikan pesan yang terencana dan terarah (Suryanto, 2019:110).

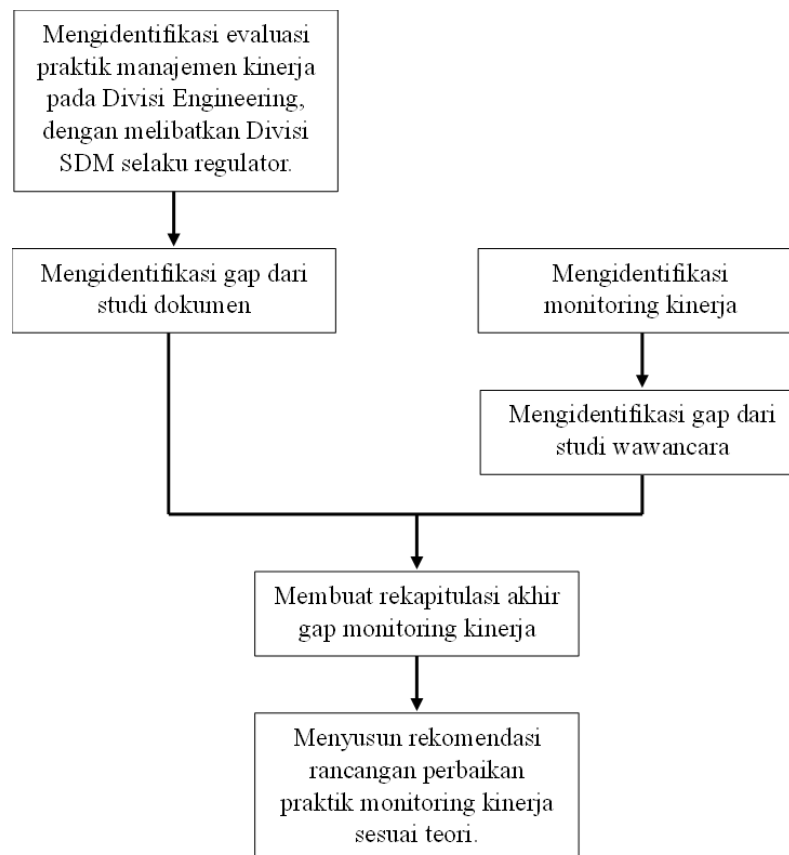
Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sitti Nurrachmah (2021:11-13), disimpulkan bahwa *personal feedback* dan *relation with supervisor* yang merupakan bagian dari dimensi kepuasan komunikasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Personal feedback penting untuk segera diberikan karena karyawan memiliki keingintahuan terhadap evaluasi dan penilaian kinerja. Melalui *personal feedback*, *subordinate* dapat mengetahui kriteria penilaian dari superior dan perannya bagi tujuan strategis Perusahaan. Relation with supervisor menggambarkan peran penting superior dalam memberikan pemahaman dan pedoman bagi subordinate. *Personal feedback* dan relation with supervisor dapat dilakukan atau diterapkan melalui kegiatan pemberian umpan balik dalam monitoring kinerja.

Umpan balik dapat berupa verbal maupun nonverbal (Aurellia dalam Detik.com, 2022). Efektivitas umpan balik ditentukan oleh cara penyampaian yang digunakan oleh pemberi umpan balik, agar didengarkan dan dimanfaatkan dengan baik oleh karyawan (Minor, 2003:47). Umpan balik berupa apresiasi (positif) dapat diberikan di depan umum maupun personal, sedangkan umpan balik berupa teguran atau kritik (negatif), sebaiknya diberikan secara personal. Umpan balik yang diberikan secara personal selain untuk tujuan apresiasi maupun kritik, juga dapat diberikan untuk tujuan pembinaan (coaching) maupun pembimbingan (counseling). Umpan balik yang diberikan secara personal atau pertemuan satu-satu antara superior dan subordinate, umumnya dikenal dengan istilah one-on-one.

Bukti empiris terbaru menempatkan umpan balik sebagai proses dua arah: karyawan menggunakan umpan balik untuk memahami tuntutan pekerjaan dan menentukan langkah perbaikan, sedangkan lingkungan kerja dan keterbukaan atasan turut membentuk kemauan karyawan untuk mencari masukan. Meta-analisis menunjukkan orientasi terhadap umpan balik berkaitan positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan perilaku mencari umpan balik; tinjauan longitudinal juga menekankan peran sumber daya kerja dalam mendorong perilaku mencari umpan balik (Bălăceanu et al., 2021; Katz et al., 2023). Penelitian lain mengaitkan pencarian umpan balik dengan pemaknaan kerja dan inisiatif personal yang mendukung kinerja (Ma et al., 2023).

Umpan balik yang berorientasi pada pengembangan dapat membantu karyawan memahami cara meningkatkan pekerjaan, bukan hanya menerima penilaian akhir. Studi menemukan hubungan umpan balik pengembangan atasan dengan pembelajaran kerja, job crafting, dan kinerja peran; umpan balik positif atasan juga berkaitan dengan kinerja tugas maupun kinerja ekstra-peran. Namun, respons karyawan dan orientasi mereka terhadap umpan balik ikut menentukan hasil tersebut (Su & Xiao, 2022; Wang & Zhang, 2022; Guo et al., 2023; Hu et al., 2024; Su & Jiang, 2023; Wondim et al., 2021).

Frekuensi saja tidak menjamin efektivitas umpan balik. Kajian tentang fungsi dan bentuk umpan balik menekankan pentingnya tujuan, isi, sumber, serta cara penyampaian yang sesuai. Studi pada pekerja operasional menemukan bahwa dampak umpan balik berbeda menurut jenis informasi yang diberikan, sedangkan eksperimen tentang umpan balik berkelanjutan menunjukkan bahwa sumber yang dimediasi manusia dan umpan balik kualitatif dapat mendukung kinerja, motivasi, serta keterlibatan. Eksperimen lapangan lain juga menunjukkan bahwa isi informasi kinerja memengaruhi bagaimana karyawan menyesuaikan upayanya (Awaysheh et al., 2023; Giamos et al., 2024; Johnson et al., 2023; Marodin et al., 2023).



Gambar 2. Kerangka Analisis
Sumber: Olahan Data Peneliti

Hubungan antara sistem manajemen kinerja dan hasil kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menerima umpan balik dan dukungan yang diberikan atasannya. Reaksi terhadap umpan balik memediasi hubungan sistem manajemen kinerja dengan kepuasan kerja dan relasi atasan–bawahan. Dukungan atasan berhubungan dengan kinerja, sementara kualitas supervisi dan kepuasan terhadap penilaian kinerja berkaitan dengan niat untuk bertahan. Temuan ini mendukung perlunya mekanisme umpan balik yang teratur, dialogis, dan disertai tindak lanjut sumber daya, dengan tetap mempertimbangkan konteks masing-masing studi (Boakye et al., 2023; Cesário et al., 2023; Talukder & Galang, 2021). Kerangka analisis penelitian menghubungkan kebijakan dan konsep monitoring kinerja dengan praktik yang dijelaskan dalam dokumen dan wawancara. Perbandingan tersebut digunakan untuk menyusun temuan kesenjangan, menentukan prioritas, dan merumuskan rekomendasi. Kerangka ini ditampilkan pada Gambar 2.

METODE RISET

Tabel 1. Data, Metode, dan Sumber Pengumpulan

No.	Data	Metode	Sumber Pengumpulan
1	Konsep teori manajemen kinerja	Studi Dokumen	Buku Performance Management (Herman Aguinis, 2014)
2	Contoh skripsi manajemen kinerja		Repositori Universitas
3	Materi manajemen kinerja		
4	Jenis penelitian terapan SK Universitas		
5	Kebutuhan dasar manusia atas penghargaan diri	Studi Dokumen	Buku Motivation and Personality (A. H. Maslow, 1954)
6	Teori Analisis Baris		Buku Grounded Theory (Goulding, 2002)
7	Sejarah, visi, misi, strategi, prestasi Perusahaan		Website resmi Perusahaan
8	Produk dan jasa Perusahaan		
9	Ruang lingkup bisnis		Presentasi intern onboarding
10	Evaluasi Praktik Manajemen Kinerja Pada Divisi Engineering PT XYZ.		Laporan magang Debora Maranata, 2024.
11	Struktur organisasi Divisi Human Capital		Divisi Human Capital
12	Logo Perusahaan		
13	Prosedur bisnis manajemen kinerja pegawai	Wawancara	
14	Aplikasi pembagian tugas unit (Microsoft Planner)		
15	Struktur organisasi Divisi Engineering		Divisi Engineering
16	Code of conduct Perusahaan		Divisi Human Capital
17	Sistem Manajemen Kinerja		Presentasi <i>training</i> manager baru
18	Ketentuan melakukan One on One		Presentasi sosialisasi PMS
19	Proses bisnis Divisi Human Capital		Divisi Human Capital
20	Sistem manajemen kinerja		
21	Implementasi monitoring kinerja, kendala, dan solusi yang diberikan Divisi Human Capital.		
22	Proses bisnis Divisi Engineering		Divisi Engineering

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan perwakilan Divisi Human Capital dan Divisi Engineering. Dokumen

perusahaan dan laporan magang peneliti digunakan sebagai data pendukung untuk menelusuri konteks serta praktik yang diteliti; laporan magang diperlakukan sebagai dokumen, bukan sebagai data primer yang berdiri sendiri. Naskah sumber belum mencantumkan jumlah narasumber, jabatan atau kriteria pemilihannya, maupun prosedur penentuan kecukupan informasi. Rincian tersebut harus dilengkapi dari catatan penelitian. Observasi disebut dalam naskah sumber, tetapi prosedur dan hasilnya belum dijelaskan; keterangan observasi perlu dipertahankan hanya jika didukung catatan lapangan.

Data dikumpulkan melalui studi pustaka, studi dokumen, dan wawancara. Studi pustaka digunakan untuk menyusun konsep pembanding. Studi dokumen mencakup dokumen kebijakan dan praktik manajemen kinerja yang relevan. Wawancara dilakukan kepada perwakilan Divisi Human Capital dan Divisi Engineering untuk memperoleh keterangan tentang kebijakan, pelaksanaan, kendala, serta tindak lanjut monitoring kinerja.

Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya dengan kebijakan dan pelaksanaan monitoring kinerja. Laporan magang digunakan sebagai bahan penelusuran dan konteks, sedangkan data wawancara berasal dari narasumber. Rincian karakteristik narasumber, jumlahnya, dan panduan pertanyaan perlu ditambahkan dari dokumen penelitian asli agar proses pengumpulan data dapat dinilai dan direplikasi.

Analisis dilakukan dengan membandingkan konsep monitoring kinerja dengan bukti yang tersedia dari dokumen dan wawancara. Temuan awal dikelompokkan menurut topik, dikonfirmasi lintas sumber sejauh memungkinkan, lalu diprioritaskan berdasarkan relevansi terhadap fokus penelitian dan dukungan bukti. Rincian kriteria prioritas perlu dijelaskan secara eksplisit pada tabel hasil.

Dokumen pustaka dan perusahaan ditelaah untuk merumuskan aspek yang diharapkan dalam monitoring kinerja, seperti komunikasi berkala, umpan balik, dukungan sumber daya, dan pencatatan. Aspek tersebut menjadi kerangka pembanding terhadap praktik yang ditemukan. Hanya dokumen yang relevan dengan fokus penelitian yang sebaiknya disajikan dalam tabel metode. Transkrip wawancara dianalisis secara bertahap dengan membaca data, memberi kode pada pernyataan yang relevan, mengelompokkan kode ke dalam tema, dan membandingkan tema dengan konsep serta bukti dokumen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi evaluasi praktik manajemen kinerja di divisi engineering PT XYZ

Penelitian berfokus pada Divisi Engineering karena survei internal 2022 mencatat peningkatan pengunduran diri dan isu efektivitas pegawai pada unit tersebut. Pemilihan ini bersifat kontekstual; hasil tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh unit PT XYZ. Pengunduran diri menjadi latar masalah, sementara penelitian secara khusus mengkaji praktik monitoring kinerja dan tidak menguji hubungan sebab-akibat antara monitoring dan turnover. Bagian ini menyajikan hasil telaah dokumen dan wawancara

yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Uraian tentang desain dan metode telah dijelaskan pada bagian Metode Riset; pada bagian hasil, fokus diberikan pada bukti, perbandingan, serta interpretasi temuan.

Hasil identifikasi gap studi dokumen

Tiga kelompok dokumen perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi indikasi kesenjangan: survei efektivitas pegawai 2022, materi Performance Management System (PMS), dan timeframe PMS. Laporan magang menjadi sumber penelusuran temuan awal, sedangkan dokumen-dokumen tersebut menjadi bahan yang ditelaah dalam penelitian ini. Karena itu, 18 butir pada Tabel 2 merupakan indikasi awal dari studi dokumen yang perlu dibaca bersama bukti wawancara dan bukan seluruhnya kesenjangan yang telah terkonfirmasi.

1. Studi dokumen 1 terhadap hasil Survei Efektivitas Pegawai Divisi Engineering Tahun 2022.

Survei Efektivitas Pegawai diadakan oleh Divisi Human Capital pada tahun 2022. Survei ini merupakan survei rutin yang dilakukan oleh Divisi Human Capital per 2 tahun sekali, kepada seluruh pegawai di PT XYZ. Survei terdiri dari 49 pernyataan. Oleh karena adanya fenomena resign pada tahun 2022 di Divisi Engineering, maka Divisi Engineering ditetapkan sebagai objek penelitian, guna mencegah fenomena tersebut terulang kembali. 49 pernyataan survei tersebut telah dikonversi berdasarkan tahapan manajemen kinerja, yaitu: prerequisites (tahap ke-0), performance planning (tahap ke-1), performance monitoring (tahap ke-2), performance appraisal (tahap ke-3), performance review (tahap ke-4), dan performance renewal and recontracting (tahap ke-5). Hasil konversi kemudian dibuatkan rekapitulasi berdasarkan kategori hasil survei (clear strength, moderate strength, warning sign, red flag, atau undecided voters).

Pada rekapitulasi hasil konversi diperoleh kesimpulan bahwa tahap ke-2 manajemen kinerja merupakan tahapan yang paling memerlukan rekomendasi tindak lanjut, sehubungan dengan sebanyak 16 dari 49 pertanyaan terkait monitoring kinerja atau besar persentasenya dalam survei sebesar 33%. 15 pertanyaan masuk kategori hasil “red flag” dan 1 pertanyaan masuk kategori “warning sign”. 16 pertanyaan terkait monitoring kinerja kemudian dilakukan perbandingan praktik dari data kategori hasil dengan teori untuk menentukan kesesuaian dan/ atau kesenjangan. Hasil studi ditemukan bahwa 16 pertanyaan tersebut semuanya adalah kesenjangan (gap).

2. Studi dokumen 2 terhadap panduan *Performance Management System (PMS)*.

Divisi Human Capital memiliki program manajemen kinerja yang dinamakan *Performance Management System (PMS)*. PMS ini berlaku bagi seluruh pegawai. PMS terdiri dari tahap goal setting atau dinamakan *Individual Performance Planning (IPP)*, yang mulai disusun sejak akhir tahun (menjelang awal tahun). Kemudian *goal tracking* atau dinamakan *Individual Performance Tracking (IPT)*, yang dilakukan setiap saat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. IPT merupakan bagian dari monitoring kinerja. Pada pertengahan tahun akan dilakukan evaluasi kinerja, yang

dinamakan *Individual Performance Review Mid-Year (IPR Mid-Year)*, untuk mengetahui pembaruan kinerja dan belum dilakukan penilaian kinerja pegawai pada tahapan ini. Lalu pada akhir tahun, akan diadakan *IPR End-Year* untuk menilai kinerja pegawai sepanjang tahun dan menentukan apresiasi pegawai.

Mekanisme monitoring kinerja yang digunakan dalam pemberian umpan balik berupa komunikasi dua arah atau yang dinamakan *One on One*. *One on One* menggunakan pendekatan coaching dan counseling. Pada presentasi sosialisasi PMS dijelaskan bahwa *One on One* digunakan untuk menangani gejala masalah kinerja. Studi dilakukan dengan membandingkan materi panduan PMS dengan teori manajemen kinerja. Hasil studi ditemukan 1 gap.

3. Studi dokumen 3 terhadap *Timeframe PMS*.

PMS merupakan sistem yang masih dalam tahap pengembangan. Dokumentasi timeframe mulai dilengkapi pada tahun 2023, meskipun pada tahun 2022 *timeframe* serupa juga telah dilaksanakan. Monitoring kinerja berupa *One on One* dilakukan setelah *IPR End-Year*, yaitu pada kuartal pertama. *One on One* melibatkan superior dan subordinate. Namun, berbeda dengan tahapan manajemen kinerja lainnya, belum ada ketentuan khusus atau kewajiban melakukan dokumentasi terkait pelaksanaan monitoring kinerja. Studi dilakukan dengan membandingkan *timeframe PMS* dengan teori manajemen kinerja. Hasil studi ditemukan 1 gap.

Rekapitulasi Temuan Gap Studi Dokumen

Tabel 2. Rekapitulasi Temuan Gap

No.	Daftar Temuan Gap	Sumber Analisis
1	Atasan kurang memberikan mentoring kepada bawahan.	Studi Dokumen 1
2	Tingkat kepercayaan pegawai terhadap BOD masih kurang.	
3	Komunikasi terhadap pegawai masih kurang terbuka dan kurang jujur.	
4	Pegawai kurang dihargai sebagai individu.	
5	Pegawai kurang diberikan pengakuan/ apresiasi terkait kinerja.	
6	Atasan kurang memberikan bimbingan pengembangan diri terhadap bawahan.	
7	Masih ada halangan di tempat kerja untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	
8	Pegawai kurang memiliki wewenang cukup untuk bekerja efektif.	
9	Pegawai kurang memiliki informasi cukup untuk bekerja dengan baik.	
10	SDM di unit kerja masih belum cukup.	
11	Fasilitas kerja masih belum cukup.	
12	Perusahaan masih kurang menyediakan pelatihan yang mendukung pekerjaan dengan baik.	
13	Pegawai baru masih kurang mendapatkan pelatihan yang mendukung pekerjaan dengan baik.	
14	Pegawai kurang memiliki cukup waktu untuk mengikuti pelatihan terkait pekerjaan.	
15	PT XYZ belum mendukung dengan optimal terkait kerja sama, berbagi ide, dan sumber daya.	
16	Dukungan antar unit terkait belum optimal.	Studi Dokumen 2
17	Umpan balik hanya berfokus pada masalah kinerja.	
18	Belum ada ketentuan khusus atau kewajiban melakukan dokumentasi terkait pelaksanaan monitoring kinerja.	Studi Dokumen 3

Studi dokumen menghasilkan 18 indikasi kesenjangan (Tabel 2). Tabel tersebut merangkum isu yang muncul dari survei, materi PMS, dan timeframe PMS. Indikasi dari survei mencerminkan persepsi responden terhadap kondisi kerja dan dukungan; butir dari dokumen PMS menggambarkan ketentuan atau praktik yang tercatat. Kategori “red flag” dan tingkat prioritas hanya dapat ditetapkan bila kriteria serta bukti pendukungnya dijelaskan. Tabel perlu dilengkapi kolom kategori, bukti atau kutipan sumber, dan status konfirmasi melalui wawancara.

Identifikasi Monitoring Kinerja di Divisi Engineering di PT XYZ

Wawancara dilakukan untuk mengonfirmasi dan memberi konteks pada indikasi hasil studi dokumen. Hasil berikut dirangkum menurut sumber informasi. Karena naskah belum melaporkan jumlah narasumber dan prosedur pemilihannya, informasi tersebut perlu ditambahkan agar pembaca dapat menilai cakupan bukti.

Hasil Identifikasi Gap Studi Wawancara

Pada wawancara dengan Divisi Human Capital selaku regulator kebijakan monitoring kinerja, didapatkan hasil, yaitu:

1. Superior di Divisi Engineering kurang aktif memberikan umpan balik kepada pegawai, karena kurangnya kesiapan beberapa superior untuk memimpin tim, yang berdampak terhadap demotivasi pegawai. Demotivasi pegawai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan fenomena resign di Divisi Engineering pada tahun 2022.
2. Divisi Human Capital memberikan solusi dengan menyediakan kolom pesan di sistem internal Perusahaan, sebagai wadah komunikasi. Hal ini guna memfasilitasi pegawai untuk melaporkan progres pekerjaan dan diharapkan dapat dilakukan monitoring kinerja oleh superior. Namun, masih kurang aktif digunakan. Selain itu, Divisi Human Capital juga menyarankan sosialisasi kepada pegawai agar lebih proaktif meminta monitoring dari superior. Penyebab proses monitoring kurang dilakukan dengan optimal di Divisi Engineering karena kendala terkait prioritas pekerjaan, karakter superior, dan keaktifan pegawai.
3. Proses monitoring kinerja berupa coaching dilakukan melalui One on One, namun tidak ada kewajiban atau ketentuan terkait pelaksanaan ataupun pendokumentasiannya.
4. Oleh karena itu, diperlukan rekomendasi perbaikan terkait monitoring kinerja.

Kemudian, dilakukan konfirmasi kepada Divisi Engineering selaku pelaksana kebijakan monitoring kinerja dan objek penelitian, didapatkan hasil, yaitu:

1. Atasan harus melakukan one-on-one dengan subordinate untuk menginformasikan kinerja subordinate. Namun, belum semua manajer melakukan one-on-one, mungkin karena banyaknya tuntutan pekerjaan operasional.

2. Monthly one-on-one perlu dilakukan agar pegawai dapat mengetahui pertimbangan penilaian kinerja, sehubungan tuntutan transparansi.
3. Selama pandemi, tidak ada dana khusus untuk program pengembangan, karena kondisi ekonomi Perusahaan saat itu. Sedangkan sebelum pandemi, program pengembangan rutin diadakan. Oleh karena itu, pada tahun 2022 banyak pegawai *resign* pun mungkin karena tidak adanya program pengembangan tersebut.
4. Kemampuan superior dalam memberikan umpan balik belum terstandardisasi. Level manajer perlu diberikan pelatihan rutin mengenai cara umpan balik yang efektif.
5. *One-on-one* merupakan KPI wajib masing-masing pegawai. Jadi one on one bukan hanya bagi pegawai yang bermasalah atau secara kinerja kurang, tapi seharusnya menyeluruh.
6. Dokumentasi one-on-one perlu sebagai bukti bahwa telah dilakukan one-on-one, yang dapat digunakan untuk balancing tinjauan penilaian di akhir program agar terhindar dari penilaian subjektif.

Perbandingan dokumen dan wawancara mengarahkan analisis pada empat area prioritas: mekanisme pemberian umpan balik, frekuensi monitoring, kecukupan sumber daya, dan dokumentasi. Area tersebut merupakan sintesis temuan pada Divisi Engineering. Sebelum menyebutnya sebagai prioritas final, naskah perlu menyajikan kriteria prioritas dan menunjukkan bukti yang menghubungkan setiap area dengan sumber dokumen maupun wawancara.

Tujuan *training* untuk membangun awareness *superior* terkait pentingnya komunikasi efektif dalam tim, melalui pemberian umpan balik yang konstruktif. Tujuan penggunaan aplikasi penugasan, agar *superior* dapat mengingat dengan jelas apa saja penugasan yang ia berikan, kepada siapa, berapa lama penugasan, dan serumit atau seberat apa bobot penugasan tersebut. Selain itu, antar anggota tim, dapat saling mengetahui beban kerja masing-masing, sehingga diharapkan terwujudnya keseimbangan beban kerja dan sinergi tim yang lebih baik. Indikator keberhasilan *training*, yaitu: *One on One* diberikan kepada seluruh pegawai, penyampaian umpan balik konstruktif, dan peningkatan efektivitas pegawai pada hasil survei periode berikutnya. Indikator keberhasilan penggunaan aplikasi penugasan, beban kerja *subordinate* dipahami oleh *superior* dan rekan kerja, sehingga beban kerja dalam tim seimbang. *Superior* lebih menyadari kebutuhan pengembangan diri *subordinate*, berupa pelatihan atau penugasan khusus. Terbangun dukungan dalam atau antar tim. Peningkatan efektivitas pegawai pada survei berikutnya. Kedua, perbaikan periode monitoring kinerja. Umpan balik nonformal atau lisan, sebaiknya diberikan segera setelah pekerjaan selesai. Umpan balik formal, sebaiknya diberikan minimal setiap 3 bulan sekali (Aguinis, 2014:147). Monitoring kinerja sebaiknya menjadi *mandatory* di *PMS*. Ketiga, perbaikan sumber daya pekerjaan. *Superior* perlu memastikan atau mencari solusi agar timnya memiliki sumber daya (fasilitas sesuai standar kebutuhan pekerjaan, informasi terkait pekerjaan, jumlah SDM di unit kerja, dana, dan

waktu) yang cukup (Aguinis, 2014:48). Melalui penambahan Human Capital, beban kerja dapat dibagi. Banyaknya pegawai Divisi Engineering yang resign pada tahun 2022, mengakibatkan banyak unit yang kekurangan pegawai, sehingga memberatkan pegawai yang tersisa. Namun, jika Perusahaan masih terkendala untuk menambah pegawai baru, alternatifnya adalah mengoptimalkan kinerja magang. *Superior* perlu membuat *activity plan* untuk magang dan menyesuaikan dengan wewenang, minat, dan kesanggupan yang bersangkutan. Tujuannya untuk menunjang pekerjaan dan pengembangan diri pegawai dengan efektif. Selain itu, program magang lebih terencana. Keempat, pembuatan dokumentasi monitoring kinerja (Aguinis, 2014:178). Bentuk dokumentasi, yaitu foto saat melakukan *One on One* dan *screenshot* aplikasi penugasan. Tujuan dokumentasi, yaitu sebagai dasar monitoring berikutnya dan sebagai bukti bahwa kinerja pegawai diperhatikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik monitoring kinerja di Divisi Engineering telah mengenal komunikasi one-on-one, tetapi pelaksanaannya belum seragam dan belum didukung kewajiban dokumentasi yang jelas. Dibandingkan dengan konsep yang digunakan, temuan mengarah pada empat area yang perlu diperbaiki: mekanisme umpan balik, frekuensi monitoring, dukungan sumber daya, dan dokumentasi. Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi yang diajukan meliputi penguatan keterampilan atasan dalam memberi umpan balik, penjadwalan percakapan monitoring secara berkala, peninjauan kecukupan sumber daya dan pembagian beban kerja, serta pencatatan ringkas hasil pertemuan dan tindak lanjutnya. Implikasi praktisnya adalah Divisi Engineering dan Divisi Human Capital dapat menggunakan empat area tersebut sebagai bahan peninjauan pelaksanaan PMS. Rekomendasi ini merupakan usulan untuk ditelaah dan tidak membuktikan bahwa perubahan tersebut akan menurunkan angka pengunduran diri.

Penelitian ini terbatas pada satu divisi, mengandalkan dokumen yang tersedia dan wawancara dengan perwakilan fungsi terkait, serta dibatasi oleh ketersediaan waktu narasumber dan peneliti. Naskah sumber belum menjelaskan jumlah dan kriteria pemilihan narasumber secara memadai. Oleh sebab itu, temuan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh perusahaan dan hubungan kausal dengan pengunduran diri tidak dapat disimpulkan. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan beberapa unit atau tingkat perusahaan, melaporkan karakteristik dan pemilihan narasumber secara transparan, memperluas bukti lapangan, serta mengevaluasi pelaksanaan rekomendasi dalam periode tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2014). *Performance Management* (edisi ketiga). Amerika Serikat: Pearson.
- Ariefa, Sharfina. (2020). *Tesis Rancangan Strategi dan Implementasi Talent Engagement di PT. Citilink Indonesia*. PPM Manajemen.
- Aurellia, Anindyadevi. (2022, 28 Juli). *Feedback adalah: Kenali Contoh dan Cara Penyampaian*nya.
- Awaysheh, A., Bonet, R., & Ortega, J. (2023). Performance feedback and productivity: Evidence from a field experiment. *Production and Operations Management*, 32(1), 98–115. <https://doi.org/10.1111/poms.13827>
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa KEMDIKBUD. Diakses tanggal 5 September 2023. “Kinerja”. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kinerja>.
- Bălăceanu, A., Virgă, D., & Maricuțoiu, L. (2021). Feedback-seeking behavior in organizations: A meta-analysis and systematical review of longitudinal studies. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, Article e48. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.45>
- Boakye, K. G., Opoku, S. T., & Apenteng, B. (2023). Linking quality supervisory support to turnover intentions among rural healthcare professionals: The mediating role of performance appraisal satisfaction and moderating role of perceived organizational support. *Quality Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2245090>
- Carnegie, Dale & Associates, Inc. (2019). *Sukses Memimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2023). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129–144. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Diakses pada 15 Januari 2024, dari <https://www.detik.com/jabar/bisnis/d-6203150/feedback-adalah-kenali-contoh-dan-cara-penyampaian>nya.
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2024). Continuous performance feedback: Investigating the effects of feedback content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194–213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
- Goulding, Christina. (2002). *Grounded theory*. Inggris: Sage Publication Ltd.

- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). Why does developmental feedback foster employee job performance? The mediating role of job crafting. *SAGE Open*, 13(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Grasindo.
- Hu, X., Zhang, Y., & Xia, M. (2024). How does supervisors' developmental feedback affect Chinese employees' work role performance? The roles of thriving at work and trait mindfulness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1480. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03989-0>
- Johnson, D. A., Johnson, C. M., & Dave, P. (2023). Performance feedback in organizations: Understanding the functions, forms, and important features. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 64–89. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436>
- Karyawan CV. Centrum Teknik Diesel Jakarta. *Gandiwa Jurnal Komunikasi*, 2(2), 34-44.
- Katz, I. M., Moughan, C. M., & Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100986. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
- KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Kamus versi online/daring (Dalam Jaringan). Diakses
- Ma, B., Zhu, S., & Jain, K. (2023). The “sense” behind proactive behaviors: Feedback seeking, meaningfulness, and personal initiative. *Journal of Vocational Behavior*, 144, Article 103896. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103896>
- Mahyadi., Anshori, M. I., (2023). Umpan Balik dan Evaluasi Terhadap kinerja Organisasi: A Literature Review. *Jurnal Jimek*, 3(2), 161-178.
- Marodin, G. A., Tortorella, G., Saurin, T. A., & Marcon, E. (2023). Shop floor performance feedback, employees' motivation and engagement: Study of a beverage distribution company. *Management Decision*, 61(6), 1535–1553. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2022-0271>
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. Inggris: Harper & Row.
- Minor, Marianne. (2003) *Coaching and Counseling*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Mulyana, Sunanjar. (2018). Skripsi Rancangan penyempurnaan sistem manajemen kinerja non-managerial tahun 2016 PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). PPM Manajemen.
- Nurrachmah, Sitti. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Jasa Keuangan di Bandung. *Jurnal Komunikasi Universal*, 3(1), 1-16.
- pada 10 Februari 2024, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/umpan%20balik>.

- Permata, Rian Gilang. (2017). Skripsi Rancangan perbaikan manajemen kinerja di PT. Isuzu Astra Motor Indonesia. PPM Manajemen.
- Su, W., & Jiang, S. (2023). Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*, 54(1), Article a3910. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>
- Su, W., & Xiao, F. (2022). Supervisor positive feedback and employee performance: Promotion focus as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(2), 1–9. <https://doi.org/10.2224/sbp.11135>
- Suhendro, Petrus., Zakiatuzzahrah., Sofiaty, D. (2022). Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja
- Suryanto, Dasep. (2019). *Effective Leadership Communication*. Jakarta: Gramedia.
- Talukder, A. K. M. M. H., & Galang, M. C. (2021). Supervisor support for employee performance in Australia: Mediating role of work-life balance, job, and life attitude. *Journal of Employment Counseling*, 58(1), 2–22. <https://doi.org/10.1002/joec.12154>
- Wang, S., & Zhang, X. (2022). Impact mechanism of supervisor developmental feedback on employee workplace learning. *Managerial and Decision Economics*, 43(1), 219–227. <https://doi.org/10.1002/mde.3379>
- Wondim, A. A., Wu, W., Wu, W., Zhang, M., & Liu, P. (2021). Does positive feedback support the stronger and weaken the weaker? The effects of supervisors' positive feedback on newcomers' task performance in the first 90 days. *South African Journal of Business Management*, 52(1), Article a2165. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2165>

Analisis Kesenjangan dan Rancangan Perbaikan Sistem Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat di PT PELNI (Persero) Berbasis Model ADDIE

Danu Pazar Utama, Annisa Dwiyan*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

annisa.dwiyan@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Utama, D.P., Dwiyan, A. (2026). Analisis kesenjangan dan rancangan perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) berbasis model ADDIE. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 50-68. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.159>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan dengan metodologi penelitian kualitatif. Metode yang digunakan berupa wawancara, observasi, dan studi dokumen. Responden pada penelitian ini yaitu Manager Pengembangan SDM & Organisasi dan Supervisor Pengembangan SDM Darat. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat mengacu pada SOP yang terdiri dari tahap analisis yang berkaitan dengan aktivitas untuk mengidentifikasi area pengembangan, tahap desain yang berkaitan dengan merancang desain program, tahap pengembangan yang berkaitan dengan peninjauan desain program, tahap implementasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pemantauan program, dan tahap evaluasi yang berkaitan dengan evaluasi program dan laporan pasca evaluasi program. Rancangan perbaikan sistem pengelolaan dirancang berbasis ADDIE Model yakni menyempurnakan metode dalam mengidentifikasi kebutuhan program, penyusunan pedoman dalam menetapkan sasaran program, menyusun arsitektur untuk evaluasi rancangan program, menambahkan metode untuk meningkatkan efektivitas dan interaktivitas, serta menyusun rancangan evaluasi untuk mengukur perilaku dan hasil.

Kata Kunci:

Pegawai darat; pelatihan; pengembangan; sistem pengelolaan

ABSTRACT

This research aims to develop a design for improving the training and development management system for land employees at PT PELNI (Persero). The type of research used is applied research with qualitative research methodology. The methods used are interviews, observation, and document study. Respondents in this research were the Human Resources and Organizational Development Manager and the Land Human Resources Development Supervisor. Based on the research results, it was found that ground employee training and development activities refer to SOPs, which consist of an analysis stage related to activities to identify development areas, a design stage related to designing the program design, a development stage related to reviewing the program design, an implementation stage related to relating to program implementation and monitoring, and the evaluation stage relating to program evaluation and post-program evaluation reporting. The management system improvement plan was designed based on the ADDIE Model, namely improving methods for identifying program needs, preparing guidelines for setting program targets, developing architecture for evaluating program designs, adding methods to increase effectiveness and interactivity, and preparing evaluation designs to measure behavior and results.

Keywords:

Land employees; training; development; management system

PENDAHULUAN

PT PELNI (Persero) sebagai perusahaan pelayaran dan logistik maritim di Indonesia memiliki tingkat persaingan tinggi pada sektor transportasi dan pergudangan dengan skor 4.85 (Katadata, 2022). Peluang bisnis yang dapat diakuisisi pada industri ini tergolong sangat besar, pada tahun 2022, 95% total nilai ekspor Indonesia pada tahun 2022 dimuat menggunakan jasa transportasi pelayaran dan logistik maritim dan angkutan barang yang menggunakan jasa transportasi pelayaran dan logistik maritim (Badan Pusat Statistik, 2022). Kemudian, pada tahun 2022, angkutan barang yang diangkut menggunakan jasa pelayaran dan logistik maritim mencapai 26,5 juta ton pada tahun 2022 (Katadata, 2022). Sejalan dengan strategi PT PELNI (Persero) tahun 2024 yakni *business acquisition*, maka perusahaan harus siap mengakuisisi peluang bisnis yang tersedia.

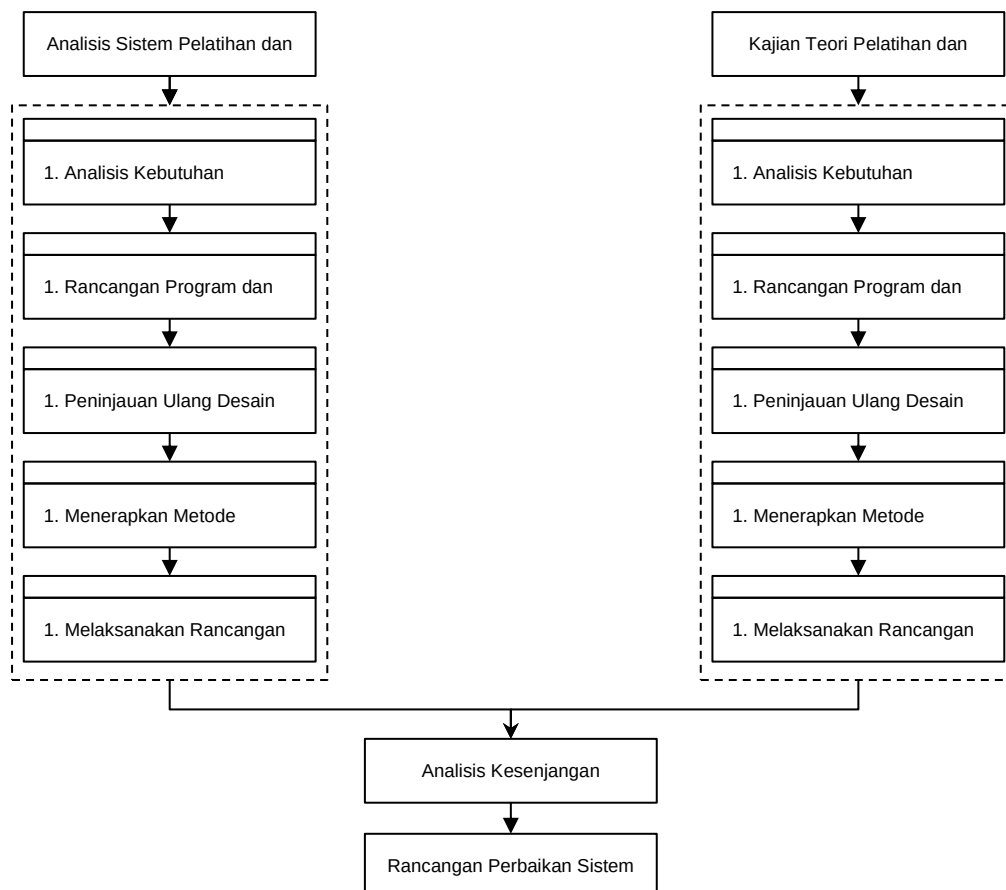
Sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi perusahaan dalam mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perlu dioptimalkan melalui aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai untuk memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses mengacu pada usaha organisasi memfasilitasi anggotanya dalam mempelajari segala kompetensi dalam ranah kinerja sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian sasaran organisasi. Pelatihan dan pengembangan memiliki perbedaan pada sisi fokus programnya, pelatihan difokuskan untuk kebutuhan saat ini dan pengembangan difokuskan untuk kebutuhan masa depan.

PT PELNI (Persero) mengklasifikasikan pegawainya menjadi dua kategori, yakni pegawai darat dan pegawai laut. Pegawai darat merupakan pegawai yang bersifat *center of excellence* sehingga pegawai darat harus mampu menghadapi tuntutan strategis dalam upaya mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) saat ini tidak terstandarisasi dengan baik sehingga terjadi inkonsistensi kualitas terhadap program yang dijalankan. Program pelatihan dan pengembangan seringkali tidak dapat diidentifikasi dengan tepat dan strategis, pencapaian sasaran program tidak terukur dengan baik sehingga dapat mengakibatkan penyimpangan dari yang diharapkan, dan hasil evaluasi program seringkali tidak dapat dimanfaatkan sebagai basis informasi untuk improvisasi yang berkelanjutan.

Untuk mencapai aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang solid dan terstandarisasi dengan baik, maka aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat perlu diperbaiki secara fundamental dan holistik sehingga diharapkan program pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan dapat memenuhi standar dan tuntutan kualitas pegawai darat di PT PELNI (Persero) sehingga dapat mendorong tercapainya strategi *business acquisition* yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) perlu dirancang secara efektif melalui sistem yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), pelatihan merupakan sebuah proses orang-orang dapat menguasai keterampilan tertentu dengan tujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Dengan demikian, pelatihan memiliki peranan kunci untuk memenuhi dan meningkatkan kompetensi

yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (baca: pekerjaan) serta mencapai kinerja yang diharapkan untuk mendukung perusahaan mencapai sasarnya. Kemudian, pengembangan merupakan program pelatihan yang ditujukan bagi karyawan dalam mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi di masa depan melalui pendidikan formal, peningkatan pengalaman kerja, peningkatan hubungan, peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, dan peningkatan sikap kerja (Noe, 2017). Di sisi lain, karena sifatnya yang berorientasi pada *future* atau jangka panjang, pengembangan juga biasanya digunakan untuk mempersiapkan seseorang dalam menajaki jenjang karirnya di masa depan. Menurut Noe (2017), sistem pelatihan dan pengembangan secara umum terdiri dari 5 tahapan besar yakni *analysis, design, develop, implementation*, dan *evaluation* atau yang lebih dikenal dengan ADDIE Model. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pelatihan dan pengembangan yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur. Aktivitas pelatihan dan pengembangan yang terstandarisasi, terstruktur, dan sistematis akan mendorong tercapainya *transfer of learning* kepada peserta pelatihan sehingga dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang.



Gambar 1. Kerangka Analisis
Sumber: Diolah penulis (2024)

Penelitian ini memiliki ruang lingkup bahasan terkait aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang didasarkan pada sistem atau model yang terdiri dari tahap

analysis, design, develop, implementation, dan evaluation atau ADDIE Model. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), mengidentifikasi kesenjangan antara teori pelatihan dan pengembangan dengan praktek pelatihan dan pengembangan oleh PT PELNI (Persero) untuk pegawai darat, dan menyusun rancangan perbaikan sistem praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang dapat diterapkan untuk menciptakan praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang terstandarisasi, sistematis, dan terstruktur di perusahaan. Dengan demikian, kerangka analisis dari penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 1**.

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian terapan atau *applied research* dengan metodologi penelitian kualitatif. Penelitian terapan berorientasi untuk menyelesaikan dan memperbaiki permasalahan-permasalahan praktis melalui penciptaan solusi praktis yang didasarkan oleh teori atau keilmuan tertentu. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan rancangan perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang berbasis ADDIE Model.

Tabel 1. Metode Pengumpulan Data

Jenis Data	Metode	Sumber Data	Output
Primer	Wawancara	1. Manager Pengembangan SDM dan Organisasi 2. Supervisor Pengembangan SDM Darat	Informasi mengenai praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Primer	Observasi Partisipatif	Observasi Langsung Peneliti	Implementasi praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Sekunder	Studi Dokumen	1. <i>Company Profile</i> 2. SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai 3. Laporan Program Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2023	1. Profil dan gambaran umum perusahaan. 2. SOP terkait pelatihan dan pengembangan pegawai darat. 3. Mengetahui hasil evaluasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

Sumber: Diolah penulis (2024)

Data yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua jenis data yakni data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dan observasi partisipatif, sedangkan metode pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi dokumen terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang dilakukan. Wawancara dilakukan kepada 2 (dua) responden yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang dapat dilihat pada **Tabel 1**. Observasi partisipatif dilakukan melalui partisipasi langsung penulis atau peneliti dalam aktivitas yang diteliti dengan menjadi pelaksana langsung sebagai bagian dari Departemen Pengembangan SDM dan Organisasi. Studi dokumen dilakukan dengan cara melakukan pengkajian dan studi terhadap dokumen-

dokumen yang berkaitan dengan gambaran perusahaan serta aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Metode analisis data menggunakan metode analisis data kualitatif yang terdiri dari beberapa tahapan analisis data. Tahapan pertama berupa pengumpulan data dan pengkajian teori terkait topik yang diteliti menggunakan metode yang telah ditetapkan, kemudian pada tahap kedua data yang telah diperoleh akan direduksi untuk menyederhanakan dan memetakan data yang diperoleh untuk menghasilkan informasi yang sistematis dan relevan. Setelah data telah direduksi, pada tahapan ketiga akan dilakukan penyajian data secara terstruktur dan sistematis dalam bentuk narasi, grafik, diagram, dan figur lainnya. Pada tahap akhir analisis data, akan dilakukan analisis kesenjangan berdasarkan teori ideal dan penarikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat Saat ini

Pelatihan dan pengembangan pegawai darat merupakan aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa tuntutan kompetensi telah dipenuhi oleh setiap pegawai. Program pelatihan dan pengembangan pegawai harus dirancang secara terstruktur dan sistematis untuk mendorong dampak dan efektivitas dari program yang dilaksanakan. Menurut Noe (2017), sistem pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan dengan ADDIE Model yang terdiri dari 5 tahapan besar yakni *analysis, design, develop, implementation, dan evaluation*. Pada PT PELNI (Persero) sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

PT PELNI (Persero) dalam melaksanakan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai darat mengacu pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan yang berlaku. Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan tiga kategori yakni kebutuhan individu, kebutuhan jabatan, dan kebutuhan organisasi.

- a) Kebutuhan individu dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi individu dan kompetensi jabatan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Assessment Report

Dalam metode ini, pengumpulan data didasarkan pada analisis terhadap hasil laporan asesmen dari berbagai pihak atau lembaga asesmen kompetensi yang bersertifikasi dengan hasil yang berupa kesenjangan kompetensi pegawai yang akan menjadi data awal bagi perusahaan untuk memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi setiap individu.

- b) Kebutuhan berdasarkan jabatan dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan untuk sebuah jabatan tertentu di perusahaan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan jabatan, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Rekomendasi Unit Kerja

Dalam metode ini, pengumpulan data dilakukan dengan melakukan survei atau jajak pendapat kepada seluruh unit kerja di PT PELNI (Persero), baik di kantor pusat, kantor cabang, maupun SBU. Melalui instrumen ini, unit kerja dapat merekomendasikan topik program pelatihan dan pengembangan yang dapat dilaksanakan melalui skema sertifikasi, *public training*, *in-house training*, maupun *sosialisasi*.

- c) Kebutuhan berdasarkan organisasi dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh seluruh pegawai dalam mendorong tercapainya sasaran perusahaan. Untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan organisasi, perusahaan menggunakan pendekatan sebagai berikut:

1) Berdasarkan *Strategic Plan - Competency Based*

Dalam metode ini, untuk melakukan pengumpulan data dalam keperluan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan cara menganalisis dan mengkaji arah strategi perusahaan beserta dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai strategi tersebut. Melalui instrumen ini, strategi perusahaan akan diturunkan ke dalam pernyataan-pernyataan aksi dan sasaran yang lebih spesifik, kemudian akan diterjemahkan menjadi kebutuhan kompetensi untuk mencapai aksi dan sasaran yang telah ditetapkan.

Hasil dari analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah teridentifikasi akan dipetakan berdasarkan beberapa kategori yang disesuaikan dengan cakupan program yang akan dijalankan. Kategori program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) dapat dipetakan sebagai berikut:

a) Kategori Makro

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat wajib bagi seluruh pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kategori makro merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang semua pegawai harus memiliki kompetensi tersebut dan semua pegawai harus mengikuti pelatihan tersebut.

b) Kategori *Cross-Functional*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat melibatkan beberapa unit kerja. Dapat disimpulkan bahwa kategori *cross-functional* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai yang berasal dari beberapa unit kerja lintas fungsi.

c) Kategori *Departemental*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang bersifat khusus untuk unit kerja tertentu. Dapat disimpulkan bahwa kategori *departemental* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai yang berasal dari satu unit kerja atau departemen tertentu.

d) Kategori *Individual*

Kategori ini merupakan wadah untuk program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang melekat pada masing-masing pegawai baik berupa sertifikasi maupun pengayaan dengan berbagai metode. Dapat disimpulkan bahwa kategori *individual* merupakan kategori program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh individu berdasarkan tuntutan jabatan atau rencana pengembangan karir.

2. *Desain Pelatihan dan Pengembangan*

Desain pelatihan meliputi penciptaan lingkungan belajar, *transfer of learning*, dan rencana evaluasi melalui penyusunan rencana pembelajaran, jenis program, kurikulum, silabus, sasaran, jadwal pembelajaran, serta rencana evaluasi pembelajaran. Pada PT PELNI (Persero), tahap desain termasuk pada tahap perencanaan program pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai yang pada implementasinya, desain pelatihan dan pengembangan dapat dipetakan dengan proses sebagai berikut:

a) *Pre-training*

Rancangan pada bagian *pre training* berkaitan dengan persiapan program, termasuk termasuk dalam memotivasi peserta menghadiri program dan memastikan lingkungan mendukung untuk pelaksanaan pembelajaran efektif. Dalam menyusun sasaran program, PT PELNI (Persero) memiliki panduan penyusunan yang didasarkan pada indikator yakni 1) Apa (aktivitas yang diobservasi dalam program pelatihan dan pengembangan), 2) Kapan (waktu dan kondisi dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan), dan 3) Pengukuran (kapan pengukuran akan dilakukan, apakah di pertengahan atau akhir program).

b) *Learning event*

Rancangan pada bagian *learning event* berkaitan dengan kurikulum program yang mencakup materi, metode, dan *timeline* atau plot waktu pelaksanaan program. Dalam menyusun kurikulum dan silabus, perusahaan merujuk pada kamus kompetensi yang dimiliki. Tahap ini juga termasuk menentukan tempat dan waktu program, instruktur atau fasilitator program, serta tim yang akan melakukan monitoring selama program berjalan.

c) *Post-training*

Rancangan pada bagian *post training* berkaitan dengan penyusunan desain atau rancangan evaluasi pelatihan yang akan digunakan yang ditujukan untuk mengukur dampak dari pelatihan berdasarkan aspek-aspek tertentu yang telah ditentukan pada SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.

3. *Pengembangan Desain Pelatihan dan Pengembangan*

Aktivitas pengembangan mengacu pada upaya untuk mengembangkan dan menyempurnakan desain pelatihan dan pengembangan yang telah dirancang sebelumnya. Pada implementasinya di PT PELNI (Persero), berdasarkan SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan terdapat aktivitas pengembangan yang berupa peninjauan atau *review* terhadap kurikulum dan silabus yang telah

dibuat sebelumnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Peninjauan hanya dilakukan secara sederhana terhadap rancangan program untuk melihat apakah perlu adanya perubahan atau tidak pada rancangan yang telah disusun. Pihak-pihak yang terlibat atau diwajibkan untuk melakukan peninjauan terhadap rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat tidak memiliki ketentuan tertentu sehingga umumnya rancangan hanya ditinjau oleh unit SDM.

4. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Tahap implementasi program pelatihan dan pengembangan merupakan tahapan dimana desain program pelatihan dan pengembangan yang telah dirancang dan ditinjau sebelumnya akan dilaksanakan atau diimplementasikan. Tahap implementasi program pelatihan dan pengembangan di PT PELNI (Persero) memiliki beberapa aktivitas turunan yang merupakan bagian dari tahap implementasi program dan merupakan tindak lanjut dari dokumen izin prinsip program, yakni:

a) Persiapan pelaksanaan program

Aspek persiapan pelaksanaan program dalam hal ini meliputi persetujuan pelaksanaan program oleh pimpinan atau pihak yang diatur di dalam SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan PT PELNI (Persero). Selain berkaitan dengan perizinan pelaksanaan program, pada tahap ini juga mengatur terkait waktu minimum yang dialokasikan untuk setiap pegawai dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan serta menentukan penyelenggara program pelatihan seperti penggunaan lembaga dan/atau instruktur pelatihan yang berasal dari internal atau eksternal perusahaan.

b) Pelaksanaan program

Pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), terdapat kewajiban untuk melakukan monitoring terhadap implementasi atau pelaksanaan program pelatihan. Dalam melakukan monitoring terhadap pelaksanaan program, aktivitas pemantauan dilaksanakan oleh panitia sejak pembukaan hingga penutupan, membuat laporan harian pelaksanaan program, dan mengakomodir formulir evaluasi kepuasan harian kepada peserta. Metode pelatihan dan pengembangan yang diterapkan oleh perusahaan terdiri dari *lecturing*, *presentasi*, *self directed learning*, studi kasus, *coaching*, dan *on-the job training*.

5. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari rangkaian aktivitas pelatihan dan pengembangan. Pada tahap evaluasi di PT PELNI (Persero), rancangan evaluasi yang sebelumnya telah dirancang akan diberikan kepada peserta sebagai bentuk pelaksanaan evaluasi program pelatihan dan pengembangan sekaligus sebagai dasar informasi untuk perbaikan dan improvisasi pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan di masa depan. Pada PT PELNI (Persero), dalam melakukan evaluasi terbagi menjadi 4 (empat) *level* atau tingkatan yang menggambarkan besaran dampak program, yakni:

a) Evaluasi Level 1

Evaluasi tingkat 1 ditujukan untuk mengukur reaksi dari peserta terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Evaluasi tingkat 1 dilakukan dengan menggunakan formulir *online* yakni Google Formulir yang diberikan kepada peserta pelatihan. Formulir ini ditujukan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pencapaian sasaran, penyampaian materi, dan performa instruktur program.

b) Evaluasi *Level 2*

Evaluasi tingkat 2 ditujukan untuk mengukur pengetahuan peserta setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Evaluasi tingkat 2 dilakukan melalui skema *pre-test* dan *post-test* untuk melihat apakah terdapat perkembangan pengetahuan atas pembelajaran yang telah diberikan melalui program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan.

c) Evaluasi *Level 3*

Evaluasi tingkat 3 ditujukan untuk mengukur dampak dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat terhadap perilaku dan sikap kerja pegawai darat pasca mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Evaluasi tingkat 3 dilakukan melalui skema observasi dan *feedback* dari superior dan *peers* dari pegawai yang bersangkutan untuk melakukan penilaian terkait perubahan perilaku dan sikap kerja sesuai dengan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

d) Evaluasi *Level 4*

Evaluasi tingkat 4 ditujukan untuk mengukur hasil dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang diberikan melalui peningkatan kinerja pegawai, kinerja unit, maupun kinerja bisnis secara keseluruhan. Evaluasi tingkat 4 dilakukan dengan mengkaji peningkatan kinerja pegawai, unit, maupun bisnis dibandingkan dengan periode sebelum dilaksanakannya program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

Evaluasi program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh PT PELNI (Persero) juga bertujuan untuk menilai apakah peserta dapat ditetapkan lulus program atau tidak. Kemudian peserta yang lulus program akan mendapatkan sertifikat kelulusan program pelatihan atau pengembangan. Setelah rangkaian aktivitas evaluasi telah terlaksana, maka akan disusun laporan evaluasi pasca program pelatihan dan pengembangan.

Analisis Kesenjangan Aktivitas Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat terhadap Teori

Setelah melakukan pengumpulan data terkait aktivitas eksisting mengenai program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), kemudian dilakukan analisis kesenjangan menggunakan pendekatan studi komparatif untuk membandingkan antara aktivitas eksisting program pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) terhadap teori-teori terkait pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kesenjangan pada sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang berhasil teridentifikasi pada **Tabel 2** akan menjadi sumber informasi dalam melakukan penyusunan rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero).

Tabel 2. Ringkasan Analisis Kesenjangan

Tahapan Pada Sistem	Kesenjangan
Analisis Kebutuhan	Tidak dilakukan analisis jabatan atau <i>task-analysis</i> dalam melakukan analisis kebutuhan berdasarkan jabatan. Analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan individu belum didasarkan pada <i>individual development plan</i> dan <i>succession planning</i> .
Desain	Penyusunan sasaran program pelatihan tidak memiliki pedoman terukur yang dapat memastikan terjadinya <i>transfer pelatihan</i> karena hanya menentukan aktivitas, waktu, dan kapan pengukuran akan dilakukan.
Pengembangan	Tidak terdapat indikator atau arsitektur yang dapat membantu dalam meninjau atau menilai desain program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah disusun. Tidak terdapat ketentuan atau aturan yang mengatur pihak-pihak yang wajib terlibat dalam proses peninjauan rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.
Implementasi	Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis pengalaman seperti simulasi, <i>role play</i> , dan <i>behaviour modelling</i> . Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis pengembangan grup seperti <i>adventure learning</i> dan <i>team training</i> . Tidak menerapkan metode pelatihan berbasis teknologi yang berupa <i>massive open online courses</i> .
Evaluasi	Perusahaan tidak mengintegrasikan evaluasi pelatihan dengan sasaran pelatihan yang disusun. Perusahaan belum menerapkan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 secara menyeluruh dan efektif.

Sumber: Diolah penulis (2024)

Dapat disimpulkan bahwa pada **tahap analisis kebutuhan** terdapat kesenjangan yang berkaitan dengan metode yang diadopsi dalam melakukan pengumpulan data untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada pada pegawai darat, keterbatasan metode yang diterapkan saat ini mengakibatkan kurangnya akurasi dalam mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat. Kesenjangan yang teridentifikasi pada **tahapan desain** berkaitan dengan pedoman atau proses penyusunan dan penetapan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat, proses penyusunan sasaran program saat ini tidak terukur sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengintegrasikan sasaran dengan evaluasi program untuk mengukur dampak nyata dari program yang dilaksanakan.

Kemudian, pada **tahap pengembangan**, perusahaan tidak memiliki pedoman atau arsitektur yang membantu dalam meninjau rancangan program yang telah disusun serta tidak terdapat aturan pihak-pihak yang wajib melakukan peninjauan, hal ini mengakibatkan tidak terstandarisasinya proses peninjauan rancangan program yang mengakibatkan *output* rancangan program tidak ditinjau sesuai

standar tertentu. Dari **tahap implementasi**, metode-metode yang diadaptasi oleh perusahaan masih terbatas pada metode tradisional yang bersifat satu arah seperti *lecturer* sehingga belum mampu mengakomodasi sasaran program yang lebih luas. Pada bagian akhir dari sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat yakni **tahap evaluasi**, kesenjangan yang teridentifikasi berkaitan dengan evaluasi program yang tidak terintegrasi dengan sasaran program yang juga mengakibatkan evaluasi tingkat 3 dan tingkat 4 sulit untuk dilaksanakan dan mengakibatkan program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah dilaksanakan tidak terukur dengan baik.

Rancangan Perbaikan Sistem Pengelolaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Darat

Berdasarkan pada hasil dari analisis yang telah dilakukan selama penelitian, maka disusun rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) yang mengacu pada teori ideal terkait pelatihan dan pengembangan pegawai. Rancangan perbaikan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) disusun dengan berbasis ADDIE Model sebagai acuan utama dalam penelitian ini yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan metode yang diadopsi dalam melakukan pengumpulan data, maka rancangan perbaikan pada tahap analisis kebutuhan antara lain:

*a) Penggunaan metode *task-analysis* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan jabatan*

Melalui metode ini, akan terpetakan kompetensi yang dibutuhkan oleh tiap-tiap jabatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Metode ini membutuhkan dokumen seperti *job description* atau uraian jabatan dan kamus kompetensi jabatan. Hasil dari analisis dengan metode ini dapat membantu perusahaan untuk melakukan validasi dan penyelarasan dengan usulan kompetensi yang telah diusulkan oleh unit kerja melalui formulir usulan rekomendasi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari program pelatihan dan pengembangan pegawai darat.

Metode *task-analysis* dimulai dengan mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis, termasuk mengumpulkan informasi tentang jabatan tersebut, termasuk tugas-tugas utama. Kemudian, berdasarkan tugas-tugas tersebut deskripsikan dengan jelas apa yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut yang melibatkan kompetensi tertentu, termasuk menentukan prioritas keterampilan dan identifikasi keterampilan yang paling penting untuk dikuasai. Kemudian, perusahaan perlu meninjau kinerja saat ini dari individu yang menempati jabatan tersebut untuk mengetahui kesenjangan kompetensi. Kemudian, dapat melakukan diskusi dengan pemegang jabatan dan atasan untuk melakukan verifikasi.

*b) Penggunaan metode *individual development plan* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu*

Individual development plan atau IDP adalah sebuah kertas kerja terkait rencana dan tujuan karir individu yang ditujukan untuk membantu individu dalam mengidentifikasi tujuan pengembangan pribadi mereka serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Keluaran yang akan diberikan oleh metode ini, dapat digunakan sebagai basis informasi terkait kebutuhan program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh individu. Melalui metode ini, perusahaan dapat mengetahui arah pengembangan individu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan dan tujuan karir setiap individu.

- c) Penggunaan metode *succession planning* untuk mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan individu

Dalam mengadopsi metode *succession planning*, perusahaan dapat berkolaborasi dengan unit kerja di SDM yang memiliki fungsi strategi dan perencanaan talenta yang bertanggung jawab dalam mengidentifikasi atau memetakan calon-calon suksesor atau karyawan kunci yang akan menggantikan posisi-posisi kunci yang kosong di masa depan. *Succession planning* akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan program pelatihan dan pengembangan untuk individu atau suksesor yang akan mengisi jabatan tertentu di masa yang akan datang.

Kebutuhan dapat teridentifikasi dengan melihat spesifikasi jabatan yang akan ditempati dibandingkan dengan kompetensi individu atau suksesor saat ini, sehingga perusahaan dapat segera melakukan pemenuhan kompetensi bagi individu atau suksesor tersebut melalui program pelatihan dan pengembangan guna mencapai kesiapan dalam menempati posisi tertentu di masa depan.

- d) Penggunaan formulir rekomendasi program pelatihan dan pengembangan berbasis *website* (Portal PELNI)

Portal PELNI dapat dimanfaatkan untuk keperluan pengumpulan data terkait rekomendasi unit kerja terkait program pelatihan dan pengembangan yang akan dijalankan. Melalui sistem ini, pegawai dapat mengajukan rekomendasi program pelatihan dan pengembangan secara *real-time* kepada Departemen Pengembangan SDM dan Organisasi untuk dilakukan pengkajian. Formulir pengajuan program akan diisi oleh pegawai atau atasan langsung pegawai terkait kebutuhan program. Kebutuhan program perlu dijelaskan secara rinci di dalam formulir, termasuk jenis program, topik pembelajaran, sasaran pembelajaran, data peserta program, referensi penyelenggara, jadwal penyelenggaraan, dan biaya program.

2. Desain Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan pedoman atau proses penyusunan dan penetapan sasaran program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang tidak terukur dan tidak terintegrasi, maka rancangan perbaikan pada tahap desain antara lain:

a) Pedoman penyusunan sasaran program yang berbasis tingkatan kognitif

Sasaran program menjadi acuan dasar dalam merancang evaluasi program untuk menentukan titik pencapaian oleh peserta pada suatu program pelatihan dan pengembangan. Dengan mengembangkan pedoman penyusunan sasaran program yang berbasis tingkatan kognitif berdasarkan taksonomi bloom akan membantu pengukuran pencapaian program menjadi lebih terukur, hal ini juga dapat mendukung pelaksanaan evaluasi dengan tingkatan yang lebih tinggi. Taksonomi Bloom adalah sebuah struktur yang berbentuk hirarki yang menggambarkan keterampilan berpikir atau kognitif individu yang terdiri dari 6 (enam) tingkatan dari jenjang terendah hingga jenjang tertinggi (Pusdiklat Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, 2021).

Pada tingkat 1 yakni *remember*, peserta diharapkan dapat memperoleh pengetahuan baru dan dapat mengingat dalam pekerjaannya. Pada tingkat 2 yakni *understand*, peserta diharapkan dapat memahami sesuatu materi secara lebih mendalam. Pada tingkat 3 yakni *apply*, peserta diharapkan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan. Pada tingkat 4 yakni *analyze*, peserta diharapkan dapat menganalisis/mengkaji sebuah kasus yang relevan dengan materi pembelajaran yang diberikan. Pada tingkat 4 yakni *evaluate*, peserta diharapkan dapat mengevaluasi sebuah kasus yang relevan dengan materi pembelajaran yang diberikan. Pada tingkat paling tinggi yakni *create*, peserta diharapkan dapat mengkombinasikan kemampuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui 5 level diatas untuk menciptakan atau mengembangkan suatu inovasi dalam pekerjaannya.

b) Pedoman penyusunan sasaran berbasis *level* kompetensi

Dalam konteks ini, kamus kompetensi menjadi panduan utama dalam menentukan tujuan yang spesifik dan terukur. kamus kompetensi dapat menjadi panduan dalam menetapkan sasaran program yang terukur berdasarkan *level* kompetensi yang dibutuhkan. Setiap sasaran akan disusun berdasarkan dengan kompetensi yang ingin ditingkatkan atau dikembangkan pada *level* yang diinginkan.

Perusahaan dapat melakukan identifikasi kamus kompetensi untuk memahami terkait pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan pada berbagai level jabatan, kemudian tentukan level kompetensi yang diinginkan untuk setiap kompetensi yang diprioritaskan. Setelah kompetensi yang dituju telah ditetapkan beserta dengan *level* yang diinginkan, maka perusahaan dapat menetapkan sasaran yang spesifik, jelas, dan dapat diukur untuk mengevaluasi pencapaian.

c) Penggunaan metode SMART sebagai instrumen evaluasi sasaran program

Evaluasi sasaran program yang telah disusun dapat menggunakan metode SMART. Sasaran pelatihan yang telah berhasil disusun berdasarkan tingkat kognitif sesuai panduan yang diberikan, selanjutnya perlu ditinjau apakah sasaran yang telah dibuat memenuhi kategori SMART atau tidak. Kriteria yang wajib dipenuhi yakni tujuan/sasaran dari program pelatihan

dibuat secara spesifik dan mendetail; tujuan/sasaran dari program pelatihan yang dibuat harus dapat diukur atau dievaluasi secara objektif; tujuan/sasaran dari program pelatihan dapat dicapai dengan kondisi/tingkat kompetensi peserta saat ini; tujuan/sasaran dari program pelatihan bersifat relevan dengan tugas, pekerjaan, atau tanggung jawab pegawai yang menjadi peserta; dan tujuan/sasaran dari program pelatihan memiliki batas waktu tertentu dalam mengukur pencapaian atau evaluasi.

3. *Pengembangan Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan tidak terstandarisasinya proses peninjauan rancangan program yang diakibatkan oleh tidak adanya arsitektur atau panduan dalam melakukan peninjauan sehingga *output* rancangan program tidak ditinjau sesuai standar tertentu., maka rancangan perbaikan pada tahap pengembangan antara lain:

a) *Pedoman Evaluasi Rancangan Program Pelatihan dan Pengembangan*

Rancangan program perlu ditinjau pada proses pengembangan program pelatihan dan pengembangan pegawai untuk memastikan program telah disusun secara efektif dan memenuhi standar tertentu. Oleh karenanya, proses peninjauan atau pengembangan terhadap rancangan program yang telah berhasil dirancang menjadi salah satu instrumen yang dapat memastikan setiap program yang dijalankan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses peninjauan atau evaluasi rancangan program pelatihan yang telah disusun dapat dilakukan oleh *Subject Matter Expert* (SME) atau pimpinan pada unit-unit kerja yang para pegawainya menjadi bagian dari peserta program maupun sasaran kompetensi pembelajaran yang dituju berkaitan dengan unit-unit tersebut.

Kriteria yang perlu dipenuhi dalam melakukan peninjauan rancangan program yakni keselarasan dengan strategi perusahaan; kesesuaian dengan hasil *Learning Need Analysis*; kompetensi yang dikembangkan sesuai; sasaran program yang dituju jelas; tingkat kognitif pada sasaran sudah sesuai; pernyataan sasaran program terukur; metode pembelajaran yang beragam dan sesuai; materi pelatihan relevan dengan kebutuhan; pengaturan materi logis dan terstruktur; fasilitas dan infrastruktur sudah mendukung; rancangan evaluasi dapat mengukur pencapaian sasaran, dan rancangan evaluasi dapat mengidentifikasi area perbaikan.

4. *Implementasi Pelatihan dan Pengembangan*

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan metode-metode yang diadaptasi oleh perusahaan masih terbatas, maka rancangan perbaikan pada tahap implementasi antara lain:

a) *Menambahkan metode-metode yang berdasarkan pengalaman (Hands-On)*

Metode berdasarkan pengalaman atau hands on yang dapat diadopsi oleh PT PELNI (Persero) sebagai metode yang dapat digunakan antara lain *simulation, business game, role*

play, dan *behaviour modelling*. Metode-metode tersebut diharapkan dapat membantu peserta pelatihan dan pengembangan untuk merasakan secara langsung pembelajaran yang ingin dikembangkan melalui aktivitas-aktivitas praktis yang membutuhkan peran langsung dari peserta pelatihan baik sebagai pelaksana maupun pihak yang bertanggungjawab.

b) Menambahkan metode pengembangan grup

Perusahaan dapat mengadopsi metode pengembangan grup untuk program-program pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan tim, peningkatan efektivitas tim, dan harmonisasi tim. Metode yang dapat digunakan antara lain *adventure learning*, *team training*, dan *action learning*. Adopsi metode pengembangan grup diharapkan dapat membawa dampak positif yang signifikan dalam meningkatkan performa tim, mempercepat pencapaian tujuan bersama, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kooperatif dan produktif.

c) Mengadopsi metode *massive open online courses* (MOOC) sebagai metode berbasis teknologi

Dengan adopsi metode MOOC, PT PELNI (Persero) dapat menyediakan program pelatihan yang bersifat berkala, memungkinkan aksesibilitas dan fleksibilitas yang lebih besar bagi peserta untuk mengikuti pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu mereka. Penggunaan MOOC juga memberikan keuntungan efisiensi biaya yang signifikan, karena perusahaan dapat mengurangi biaya tradisional yang terkait dengan pelatihan konvensional seperti biaya transportasi, penginapan, dan penyediaan fasilitas fisik.

5. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan kesenjangan yang telah teridentifikasi, pada tahap ini kesenjangan berkaitan dengan evaluasi program yang belum terukur dengan baik dan keseluruhan, maka rancangan perbaikan pada tahap evaluasi antara lain:

a) Penggunaan evaluasi tingkat 3 berbasis formulir digital untuk mengukur perilaku

Pada tingkat ini, aspek sikap atau perilaku digunakan untuk mengukur sejauh mana peserta menerapkan atau mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya sehingga dapat diketahui mengenai dampak program pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan secara praktis. Evaluasi tingkat 3 untuk mengukur perilaku peserta yang dinilai oleh atasan langsung dan rekan kerja pasca pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dengan jarak atau kurun waktu 3 (tiga) bulan setelah pegawai bersangkutan kembali aktif bekerja pasca mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan.

b) Penggunaan evaluasi tingkat 3 berbasis formulir digital untuk mengukur perilaku

Rancangan evaluasi ini mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan baik dalam lingkup unit kerja maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi tingkat 4 untuk mengukur hasil akan digunakan jika program pelatihan dan pengembangan memiliki salah satu

kriteria yakni sasaran program berkaitan dengan meningkatkan secara langsung kinerja unit kerja atau kinerja organisasi secara keseluruhan; merupakan program yang berkelanjutan atau berkesinambungan; merupakan program dengan biaya yang tinggi; atau terdapat kepentingan dan urgensi dari manajemen untuk meninjau dampak hasil program pelatihan dan pengembangan.

Relevansi Rancangan Perbaikan Sistem terhadap Peningkatan Efektivitas Secara Keseluruhan

Menurut Noe et al. (2021), pemberian pelatihan yang efektif merupakan salah satu hal yang penting di dalam perusahaan sebab rancangan terkait apa yang akan diajarkan dan keterampilan dan perilaku yang akan diajarkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Untuk itu, diperlukan proses yang sistematis dan terstruktur dalam perancangan program pelatihan untuk mencapai efektivitas tertinggi dalam penyampaian dan penerimaan pembelajaran. Seperti yang disampaikan oleh Anwar dan Abdullah (2021) bahwa pelatihan memegang peranan yang sangat penting untuk membangun kinerja karyawan dan mendukung mereka untuk menguasai keterampilan untuk menyelesaikan tugas dan mematangkan pola pikir serta menumbuhkan kreativitas untuk meningkatkan produktivitas. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Indriyani (2016) bahwa pelatihan kerja menjadi salah satu praktek yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas pegawai di suatu perusahaan. Program pelatihan yang diinvestasikan oleh perusahaan kepada pegawainya dapat memberikan keuntungan berupa peningkatan kinerja pegawai (Elizar, E., & Tanjung, H., 2018). Hal yang serupa juga disampaikan oleh Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019) bahwa program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja dari para pegawai secara signifikan.

Sistem pelatihan dan pengembangan yang sistematis dan terstruktur dapat menciptakan kejelasan arah pengembangan individu juga dapat mempengaruhi kepuasan pegawai yang akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Menurut Bahri dan Nisa (2017), praktek manajemen dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga dapat mendorong pencapaian kinerja yang diharapkan oleh pegawai dan perusahaan. Kemudian menurut Danianti, Saukani, dan Yunus (2019), program pengembangan yang diberikan kepada karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan kedepannya. Oleh karenanya, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang terstruktur, sistematis, dan terstandarisasi dengan baik untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dalam upaya mencapai sasaran dan kinerja bisnis yang diharapkan oleh perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Kahpi, H. S., Affandi, A., Sunarsi, D., Mujahidin, M., & Asdiani, D. (2019) bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja mempengaruhi hasil kinerja pegawai sehingga perusahaan perlu memberikan pengembangan karir dan pelatihan kerja yang efektif untuk mendorong pencapaian kinerja tinggi pegawai.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini yang berkaitan dengan sistem pengelolaan pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki implikasi manajerial bagi industri dalam menyempurnakan aktivitas ataupun sistem pelatihan dan pengembangan di perusahaan. Perusahaan dapat mengadaptasi metode *task-analysis* untuk menganalisis kebutuhan berdasarkan jabatan dan metode IDP dan *succession planning* untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai. Metode *task-analysis* dapat diadaptasi melalui *pilot project* untuk posisi-posisi operasional dan metode IDP serta *succession planning* dapat diadaptasi melalui *pilot project* untuk pegawai manajerial. Dari segi desain dan pengembangan desain pelatihan dan pengembangan pegawai, perusahaan dapat mengadopsi pedoman penyusunan sasaran yang berbasis tingkatan kognitif yang dapat terintegrasi dengan evaluasi program guna meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Kemudian, untuk memastikan bahwa rancangan program pelatihan dan pengembangan pegawai telah efektif dan tepat sasaran, perusahaan dapat mengadopsi kertas kerja untuk meninjau arsitektur pelatihan berdasarkan aspek-aspek tertentu. Penyempurnaan pada tahap desain dan pengembangan desain dapat dilakukan *pilot project* pada program-program pelatihan yang bersifat *mandatory* di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa aktivitas pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero) diatur berdasarkan SOP Pengelolaan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Tahapan pelatihan dan pengembangan di PT PELNI (Persero) terdiri dari tahap analisis yang berkaitan dengan aktivitas untuk mengidentifikasi area pengembangan, tahap desain yang berkaitan dengan merancang desain dan evaluasi program, tahap pengembangan yang berkaitan dengan peninjauan desain program, tahap implementasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pemantauan program, dan tahap evaluasi yang berkaitan dengan eksekusi rancangan evaluasi program dan pelaporan pasca evaluasi program. Secara umum PT PELNI (Persero) telah menerapkan praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat sesuai dengan teori, meskipun masih terdapat kesenjangan yang dapat diperbaiki.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa kesenjangan dan area yang dapat dikembangkan dalam praktek pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero). Rekomendasi perbaikan bagi perusahaan meliputi merancang metode analisis kebutuhan yang dapat mengakomodasi kebutuhan pelatihan berdasarkan jabatan, individu, serta kebutuhan pelatihan yang bersifat pengembangan untuk tahap analisis kebutuhan, mengembangkan prosedur penyusunan sasaran program pada tahap desain, dan merancang arsitektur untuk meninjau program pada tahap pengembangan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, adapun saran yang dapat diberikan terkait sistem pelatihan dan pengembangan pegawai darat di PT PELNI (Persero), yaitu:

1. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan pendekatan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur tingkat efektivitas program pelatihan dan pengembangan pegawai darat yang telah dilaksanakan untuk membuat hasil penelitian menjadi lebih representatif.
2. Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih dalam pada bagian evaluasi program untuk melihat efektivitas instrumen evaluasi yang digunakan dalam mengevaluasi program.
3. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian terhadap praktek pelatihan dan pengembangan pegawai laut di PT PELNI (Persero) secara *end-to-end*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: the effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 183-194. https://ijels.com/upload_document/issue_files/26IJELS-103202149-Inspiring.pdf
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik transportasi laut 2022*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/11/27/945749d88a6234417d01c337/statistik-transportasi-laut-2022.html>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/1395/1541>
- Danianti, R., Saukani, & Yunus, M. (2019). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Merangin. *Jurnal Ekopendia: Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 4(1), 117–127. <https://journal.universitasmalang.ac.id/index.php/ekopendia/article/view/184>
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/2239>
- Indriyani, S. (2016). Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Paradise Island Furniture. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(1), 50–61. <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/jmbi/article/view/5009>
- Kahpi, H. S., Affandi, A., Sunarsi, D., Mujahidin, M., & Asdiani, D. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(4), 332. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2006537>
- Katadata. (2022). *Persaingan usaha di indonesia meningkat, dekati target 2024*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/11/persaingan-usaha-di-indonesia-meningkat-dekati-target-2024>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3650>
- Mathis, Robert L dan Jackson, J.H. (2006). *Human resource management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat. ISBN: 9789796913556
- Noe, R. (2017). *Employee training and development*. New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN13: 978-0078112850
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., & Wright P. (2021). *Fundamentals of human resource management*. ISBN13: 97812641311

Analisis Strategi Pengasuhan BRI dalam Holding Ultra Mikro: Studi pada Pegadaian dan PNM

Andrie Wiratama, Muhammad Chandra Utama, Joni Phangestu*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

jonphang@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Wiratama, A., Utama, M.C., Phanegstu, J. (2026). Analisis strategi pengasuhan BRI dalam holding ultra mikro: studi pada Pegadaian dan PNM. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 69-88. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.161>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Pembentukan Holding Ultra Mikro oleh Pemerintah bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan cakupan layanan keuangan bagi usaha ultra mikro, mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif, dan memperluas kesempatan bagi UMKM untuk berkembang di Indonesia. Tantangan bagi BRI dalam mengelola anak perusahaannya tidaklah sederhana, mengingat pentingnya peran perusahaan induk dalam memberikan bimbingan efektif untuk mengembangkan kompetensi inti kelompok bisnisnya. Ketidaksesuaian karakteristik antara perusahaan induk dan anak perusahaan dapat menyebabkan kesulitan dalam memberikan bimbingan yang efektif. Penelitian ini menganalisis strategi pengasuhan holding melalui metode analisis statistika deskriptif, desk research, grafik spider web, dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan dan menentukan strategi parenting yang akurat guna meningkatkan profitabilitas BRI. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan, serta data sekunder dari laporan tahunan dan sumber lainnya. Hasil penelitian menyarankan bahwa BRI dapat mengadopsi strategi pengasuhan berupa strategy guide dan functional leader, dengan peran sebagai internal consultant yang bekerja sama dengan PT Pegadaian dan PNM.

Kata Kunci:

Holding Ultra Mikro; BRI; strategi pengasuhan

ABSTRACT

The establishment of Ultra Micro Holding by the Government aims to increase the capacity and scope of financial services for ultra micro businesses, support inclusive economic growth, and expand opportunities for MSMEs to develop in Indonesia. The challenge for BRI in managing its subsidiaries is not simple, considering the important role of the parent company in providing effective guidance to develop the core competencies of its business group. The mismatch in characteristics between the parent company and its subsidiaries can cause difficulties in providing effective guidance. This study analyzes the holding parenting strategy through descriptive statistical analysis methods, desk research, spider web graphs, and SWOT analysis to identify factors that influence the company's strategic decisions and determine an accurate parenting strategy to increase BRI's profitability. The research data consists of primary data obtained through questionnaires and in-depth interviews with stakeholders, as well as secondary data from annual reports and other sources. The results of the study suggest that BRI can adopt a parenting strategy in the form of a strategy guide and functional leader, with a role as an internal consultant working with PT Pegadaian and PNM.

Keywords:

Ultra Micro Holding, BRI, parenting strategy

PENDAHULUAN

Pertumbuhan signifikan industri keuangan ultra mikro secara global menyoroti pentingnya sektor tersebut dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi individu dan komunitas yang terpinggirkan. Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berkontribusi besar terhadap ekonomi dengan lebih dari 52 juta UMKM aktif pada tahun 2018. Namun terdapat keterbatasan khususnya pada segmen ultra mikro untuk berkembang utama terkait masalah permodalan. Menurut data dari BRI Research Institute, terdapat 52 juta usaha ultra mikro yang membutuhkan tambahan dan dukungan pembiayaan pada tahun 2023. Sebesar 24.2% dari mereka belum mendapat pembiayaan dari Lembaga formal, bahkan 11.5% bisnis ultra mikro belum mendapatkan pembiayaan sama sekali.

Pemerintah Indonesia mengakui pentingnya memperkuat ekosistem keuangan ultra mikro melalui inisiatif seperti platform digital, program pembiayaan, dan pembentukan jejaring industri. Selain itu, upaya lain untuk menciptakan sinergi dan efisiensi dalam pengelolaan dan pendukung layanan keuangan untuk UMKM, pemerintah merekomendasikan pembentukan Holding Ultra Mikro, dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai induk holding, bersama PT Pegadaian (Persero) dan PT Permodalan Nasional Madani (Persero). Holding tersebut terbentuk pada tahun 2021 dengan tujuan untuk meningkatkan akses dan layanan keuangan bagi usaha ultra mikro, mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif, dan memperluas kesempatan bagi UMKM untuk berkembang dan berkontribusi lebih lanjut terhadap perekonomian Indonesia. Perkembangan Holding Ultra Mikro ini telah menjadi sumber pertumbuhan baru bagi BRI yang menjadi induk dari holding ini. Hal ini akan menumbuhkan portofolio bisnis ultra mikro BRI sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang tercermin dari kinerja keuangan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam mewujudkan visi, salah satunya melalui transformasi digital dan pendirian beberapa entitas anak untuk menunjang kegiatan bisnis BRI. Di samping itu, BRI juga berencana untuk memfokuskan perhatian pada segmen Ultra Mikro (UMi) sebagai sumber pertumbuhan utama di masa depan. Saat ini, segmen UMi termasuk dalam kelompok sekitar 63 juta usaha mikro di Indonesia, yang menyumbang hingga 99% dari total usaha di negara ini menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2018. Ambisi BRI selaras dengan arah kebijakan Pemerintah Indonesia dalam hal meningkatkan keterjangkauan layanan finansial bagi segmen UMi, seperti yang diamanatkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Namun BRI menghadapi tantangan dalam mengelola berbagai anak perusahaan dengan bidang usaha, keunggulan, kompetitif, dan karakteristik persaingan yang beragam. Peran perusahaan induk sangat penting dalam menyediakan bimbingan (parenting) yang efektif untuk memastikan bahwa kompetensi inti dari kelompok bisnisnya dapat terus berkembang, sehingga memungkinkan kelompok bisnis tersebut untuk terus menghasilkan nilai dan tumbuh berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki. Namun, proses parenting ini juga berpotensi menimbulkan kerugian jika tidak terdapat keselarasan antara perusahaan induk dengan anak perusahaannya. Ketidaksesuaian tersebut bisa terjadi apabila karakteristik dari perusahaan induk tidak cocok dengan karakteristik dari anak perusahaannya. Apabila

terjadi ketidaksesuaian seperti ini, maka perusahaan induk akan kesulitan untuk memberikan bimbingan yang efektif untuk mendukung pertumbuhan dari anak perusahaannya.

Berdasarkan hasil penelitian Anggraeni (2022), kinerja keuangan entitas Holding UMi mengalami peningkatan dan dalam menjalankan perannya sebagai perusahaan induk, rekomendasi parenting strategi yang dapat dilakukan oleh Holding Ultra Mikro berdasarkan Matriks IE yang digunakan adalah dengan melakukan hold and maintain yaitu market penetration dan product development. Hal tersebut dilakukan dengan cara optimalisasi dari eksisting digital channel platform tenaga pemasar, Agen BRILink, Agen Pegadaian, Agen Mekaar (PNM) guna mencakup jangkauan yang lebih luas dengan produk keuangan yang lebih lengkap dan dengan memperbaiki bisnis proses entitas holding melalui percepatan juga optimalisasi integrasi platform dari ketiga entitas via aplikasi UMi Senyum Mobile.

Di samping itu, terdapat kategori parenting strategi lainnya yang digunakan dan menjadi acuan teori pada penelitian ini yaitu Kategori Parenting Strategy oleh Ulrich Pidun (2019). Kategori Parenting Strategy didapatkan dari pemetaan lima parameter lever yang digunakan untuk menilai bagaimana perusahaan induk memberikan nilai kepada anak perusahaan sebelum nantinya dapat menentukan strategi perusahaan induk yang dapat digunakan dari enam golongan. Parameter tersebut terbagi menjadi lima, yaitu pertama, keunggulan pembiayaan, yang menyangkut kemampuan perusahaan induk untuk menyediakan sumber daya keuangan dengan syarat yang lebih baik daripada yang bisa didapatkan oleh unit bisnis secara independen. Kedua, pengembangan strategi, kontribusi perusahaan induk dalam membantu unit bisnisnya merumuskan dan mengimplementasikan strategi mereka. Ketiga, fungsi dan sumber daya korporat, perusahaan induk menawarkan dukungan melalui fungsi-fungsi korporat seperti HR, IT, dan pemasaran. Keempat, keterlibatan operasional, perusahaan induk terlibat langsung dalam operasi harian dari unit bisnis. Kelima, sinergi bisnis, kemampuan perusahaan induk untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sinergi antar unit bisnis (Pidun, 2019).

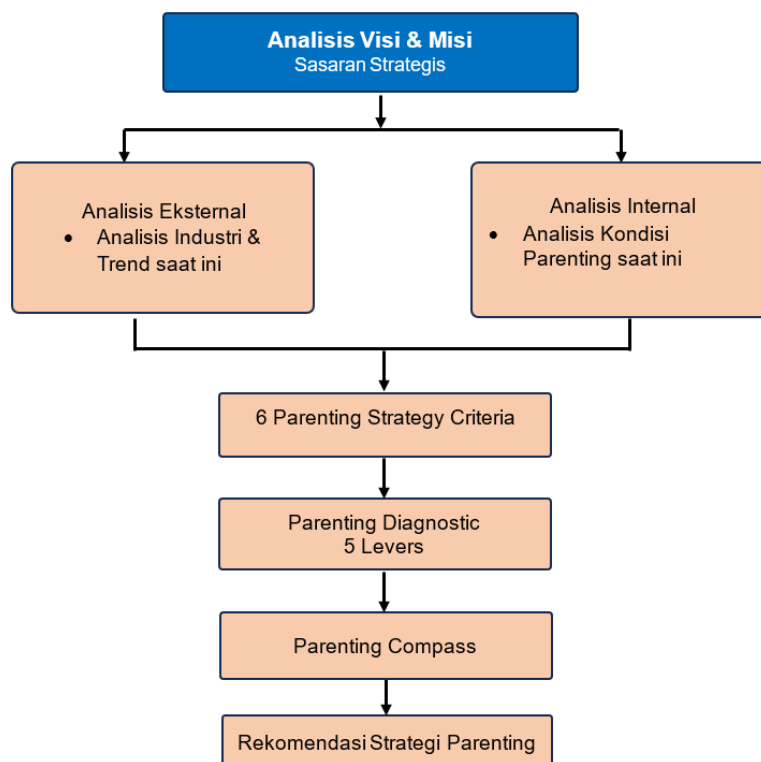
Parenting Strategy Archetypes membagi strategi Perusahaan Induk ke dalam 6 golongan. Pembagian ini dapat menjadi rekomendasi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan induk. Semakin ke kanan (hands-on manager) mengindikasikan intervensi secara penuh Perusahaan Induk terhadap Anak Perusahaan. Financial Sponsor menyediakan pendanaan dan tata kelola keuangan yang sistematis untuk mendorong kinerja bisnisnya. Sementara itu Family Builder dalam banyak hal serupa dengan financial sponsor dalam pendekatan pengasuhan mereka, perbedaannya adalah bahwa family builder menyusun portofolio bisnis dengan sinergi alami dan berkonsentrasi pada penyediaan konteks yang tepat untuk kerja sama dan berbagi praktik terbaik di seluruh bisnis. Perusahaan yang mengikuti strategi induk dari Strategic Guide berfokus pada keunggulan strategis dengan memberikan nilai tambah melalui wawasan dan pengalaman strategis yang unggul dan dengan mendefinisikan arah strategis yang jelas untuk bisnis. Strategi pengasuhan yang lebih aktif adalah peran Functional Leader. Pemimpin fungsional berfokus pada penambahan nilai pada bisnis dalam portofolio mereka melalui keunggulan

fungsional, sumber daya perusahaan bersama, dan layanan terpusat. Di ujung lain spektrum keterlibatan, ada Hands-On Manager dengan strategi pengasuhan yang paling aktif.

Strategi pengasuhan korporat memiliki dampak signifikan terhadap penilaian sebuah perusahaan multi-bisnis. Yang terpenting, adalah penciptaan nilai bersih yang dihitung, dan manfaat tambahan dari keterlibatan induk yang lebih banyak mungkin akan terkompensasi oleh biaya tambahannya. Akibatnya, untuk setiap perusahaan ada titik keterlibatan induk yang optimal yang mencapai keseimbangan terbaik antara penciptaan nilai dan penghancuran nilai. Oleh karena itu penting bagi BRI untuk mengukur kontribusi Holding Ultra Mikro terhadap kinerja keuangan BRI melalui strategi penambah nilai sehingga nantinya dapat menjadi rekomendasi yang komprehensif bagi BRI untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui Holding Ultra Mikro dengan cara memetakan kategori strategi parenting yang paling tepat berdasarkan archetype diatas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian faktor yang mempengaruhi pilihan strategi pengasuhan setelah dipetakan ke dalam Five Levers to Create Values as a Corporate Parent sehingga BRI dapat mengembangkan strategi aplikatif paling sesuai, efektif, dan semakin meningkatkan nilai serta daya saing perusahaan secara keseluruhan.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan metode deduktif di mana penelitian dimulai dari teori kemudian melakukan pengamatan dan pengumpulan data untuk menguji teori tersebut sebagaimana kerangka penelitian berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tabel 1. 6 Parenting Archetypes

No	Aspek Penilaian	Penilaian				
		0%	25%	50%	75%	100%
	Financing Advantages					
A	BRI memberikan target laba kepada Pegadaian/PNM					
B	BRI memberikan pendanaan kepada Pegadaian/PNM					
C	BRI menjamin keamanan Pegadaian/PNM pada pasar modal eksternal					
	Strategy Development					
D	BRI memberikan panduan lengkap strategi bisnis kepada Pegadaian/PNM untuk diikuti					
E	Pegadaian/PNM mengikuti strategi bisnis yang dimiliki oleh BRI					
F	BRI secara aktif mengarahkan tujuan bisnis kepada Pegadaian/PNM					
	Corporate Function and Resources					
G	Pegadaian/PNM mendapatkan akses terhadap aset yang dimiliki oleh BRI untuk tujuan operasional perusahaan					
H	BRI dan Pegadaian/PNM melakukan rotasi pegawai lintas perusahaan					
I	Beberapa bagian fungsi bisnis BRI dan Pegadaian/PNM (misalnya IT, accounting, dan procurement) bersifat sentral					
J	BRI berperan dalam proses rekrutmen pegawai Pegadaian/PNM					
	Operational Management					
K	BRI mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis Pegadaian/PNM					
L	BRI secara aktif menjaga kinerja perusahaan Pegadaian/PNM					
M	BRI dapat memutuskan struktur manajemen Pegadaian/PNM					
	Business Synergies					
N	BRI dan Pegadaian/PNM memiliki pasar yang sama dalam Holding Ultra Mikro					
O	BRI membagi pengetahuan dan pengalaman kepada Pegadaian/PNM					

Pada analisis internal, data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner sebanyak 35 responden dengan rentang pengumpulan data kuesioner dari Bulan Maret-Mei 2024 dan berlokasi di Jakarta. Selain itu, data primer dihimpun dari adanya *in-depth interview* dengan pemangku kepentingan Holding Ultra Mikro serta laporan keuangan periode 2017-2023. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari annual report, Bloomberg, website perusahaan, dan studi literatur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data hasil kuesioner adalah dengan menggunakan analisis statistik deskriptif. Tahap awal yang dilakukan yaitu pengumpulan data dengan menyebar kuesioner di mana kuesioner yang diterima oleh BRI sebagai induk perusahaan dan PT Pegadaian serta PNM sebagai perusahaan anak akan berbeda. Terdapat dua kuesioner yang berbeda yaitu pertama berisi penilaian terhadap enam strategi parenting sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi selama holding ultra mikro dan kedua berisi penilaian strategi bisnis perusahaan induk setelah

terbentuk menjadi holding ultra mikro. Hasil survey diselaraskan dengan teori parenting diagnostik. Untuk mendapatkan hasil tersebut, jenis grafik yang digunakan untuk memvisualisasikan data dalam beberapa dimensi atau kategori yang berbeda yaitu Grafik Spider Web.

Dalam menganalisis keadaan eksternal, metode penelitian yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu cara untuk menentukan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat bersaing bahkan mengalahkan pesaing agar memenangkan persaingan bisnis. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Analisis lingkungan eksternal perusahaan terutama bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah opportunities (O) dan threats (T) yang berada dalam lingkungan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Eksternal Menggunakan SWOT

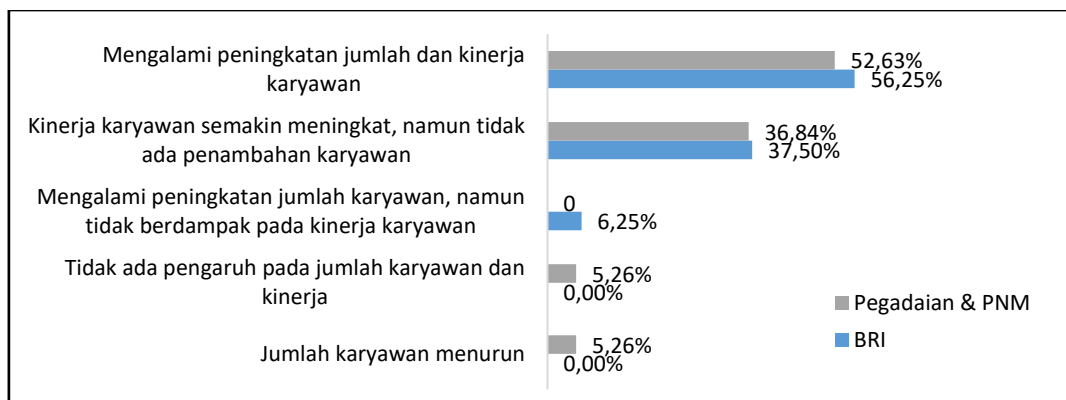
Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	1. Penguatan program literasi keuangan dan pemerdayaan usaha ultra mikro 2. Ekspansi digital dan pemanfaatan aplikasi SenyuM Mobile 3. Kolaborasi dengan Kementerian dan Pemangku Kepentingan untuk penetrasi KUR 4. Optimalisasi <i>cross-selling</i> dan sinergi lintas entitas 5. Perluasan jaringan finansial ke daerah terpencil	1. Peningkatan literasi digital dan kesiapan teknologi 2. Sinergi dalam transformasi digital 3. Optimalisasi skema pembiayaan KUR 4. Efisiensi biaya melalui kolaborasi dan sinergi
Ancaman (T)	1. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui diversifikasi produk 2. Peningkatan layanan dan pendampingan nasabah 3. Penetrasi pasar melalui strategi harga dan promosi yang kompetitif 4. Memperkuat brand awareness dan posisi pasar	1. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai ketiga entitas 2. Mengembangkan kebijakan adaptasi proses bisnis yang responsif 3. Mengembangkan strategi diferensiasi produk 4. Penetapan kebijakan dan prosedur yang fleksibel

Analisis dilakukan dengan metode SWOT untuk menentukan strategi baik untuk perencanaan bisnis jangka pendek maupun jangka panjang. Terdapat dua faktor yang digunakan dalam menganalisis strategi yang digunakan yaitu faktor internal yang didapatkan melalui in-depth interview dengan Team Leader Holding Ultra Mikro, tim restrukturisasi ketiga Holding UMi (BRI, Pegadaian, PNM) serta faktor eksternal yang didapatkan melalui tinjauan akademik dan kumpulan informasi mengenai Holding Ultra Mikro. Faktor internal menjabarkan terkait dengan kekuatan (strength) yang dimiliki oleh ketiga entitas holding ultra mikro dan kelemahan (weakness) yang dimiliki oleh ketiga entitas holding ultra mikro. Sedangkan faktor eksternal menjabarkan terkait dengan peluang (opportunities) yang terbuka

bagi ketiga entitas holding ultra mikro dan ancaman (treats) yang akan dihadapi oleh ketiga entitas holding ultra mikro.

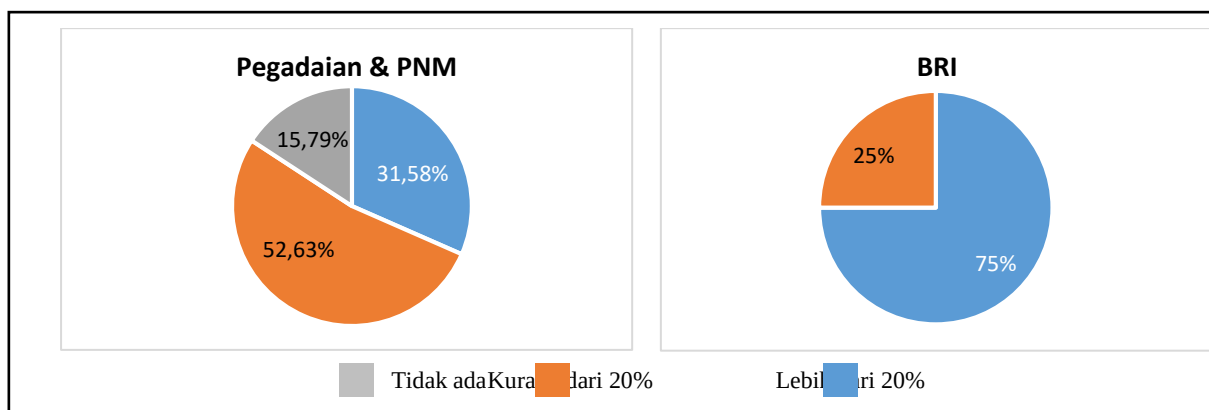
Analisis Hasil Survey Holding Ultra Mikro

Dengan adanya Holding Ultra Mikro, pengoptimalan fungsi korporat perlu dilakukan dikarenakan melalui holding seharusnya perusahaan induk dapat memberikan nilai tambah kepada anak perusahaannya. Fungsi korporat yang dimaksud meliputi keuangan, sumber daya manusia, IT, dan pemasaran. Fungsi korporat yang dikelola secara terpusat dapat membuat perusahaan induk mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi.



Gambar 2. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Sumber Daya Manusia Perusahaan

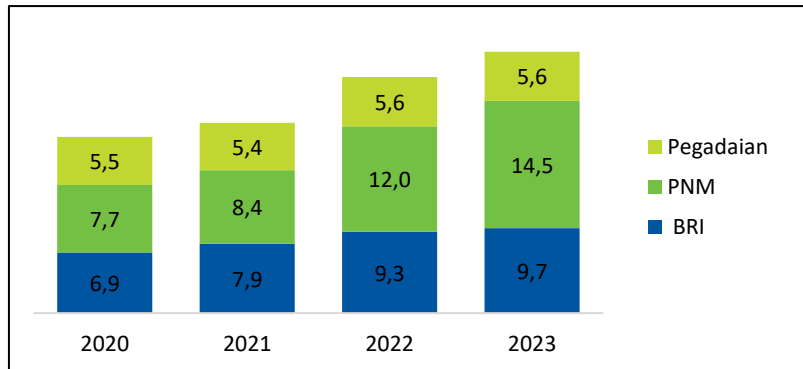
Peningkatan jumlah dan kinerja sumber daya manusia turut dirasakan oleh sebagian besar pegawai BRI, Pegadaian, dan PNM. Hal ini didukung dengan pertukaran karyawan BRI dan Pegadaian/PNM untuk melakukan observasi secara langsung. Melalui pertukaran pegawai ini, terdapat proses pertukaran wawasan mengenai strategi bisnis masing-masing entitas.



Gambar 3. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Pemasaran Produk

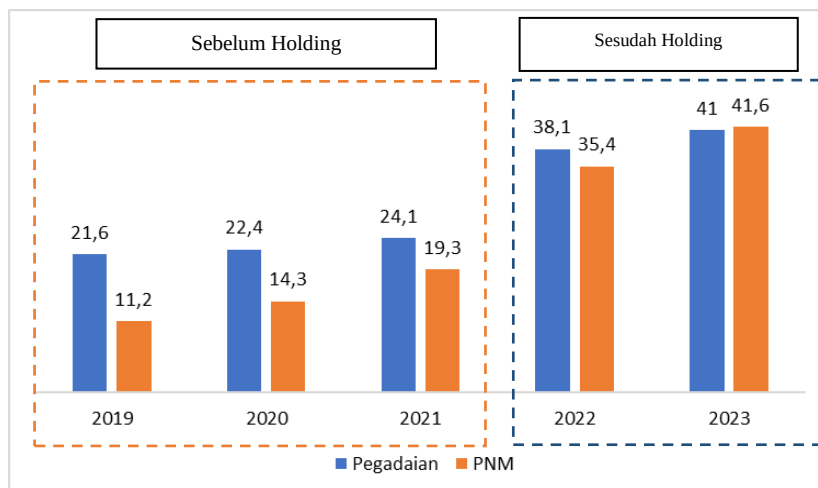
Peningkatan pada sisi pemasaran produk BRI, Pegadaian dan PNM. Responden asal BRI telah merasakan peningkatan pada pemasaran produk hingga 20%. Holding Ultra Mikro memudahkan nasabah dalam memperluas jangkauan dengan adanya infrastruktur Outlet SenyuM, yaitu platform pinjaman bagi BRI, Pegadaian, dan PNM. Pembentukan Holding Ultra Mikro juga bermanfaat bagi

Pegadaian, dengan adanya tambahan channel transaksi baru, yaitu aplikasi SenyuM Mobile dan *Co-location*. Melalui aplikasi SenyuM Mobile, Pegadaian mendapatkan referral dari Tenaga Pemasar Mantri BRI yang berjumlah sekitar 30 ribu dan AO PNM yang berjumlah 40 ribu sehingga dapat menyalurkan produk Tabungan emas dan Pinjaman Gada. Pembentukan Holding Ultra Mikro juga memberikan manfaat besar ke PNM dalam penguatan manajemen risiko, operasional dan peningkatan efisien bisnis. Namun, dari sisi jangkauan, dirasa belum optimal karena segmentasi nasabah PNM saat ini masih hanya bisa dijangkau secara konvensional dan pemahaman tenaga pemasar BRI/Pegadaian untuk produk dan persyaratan di segmen PNM belum baik.



Gambar 4. Jumlah Debitur Ultra Mikro BRI, PNM, dan Pegadaian (Juta Orang)

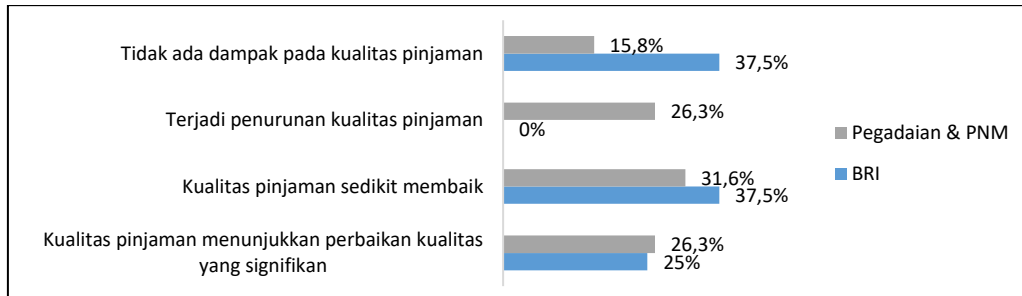
Pernyataan para responden diperkuat dengan peningkatan jumlah debitur ultra mikro sejak tahun 2020 hingga tahun 2023 seperti pada Grafik 5.13. Pertumbuhan debitur ultra mikro BRI setelah holding mencapai 12% per tahun. Sedangkan pertumbuhan debitur ultra mikro PNM setelah holding mencapai 24%. Sementara itu, pertumbuhan debitur ultra mikro Pegadaian setelah holding mencapai 0,6%.



Gambar 5. Jumlah Outstanding Loan (Triliun Rupiah)

Perbaikan kualitas kredit dirasakan oleh sebagian besar responden dari BRI, Pegadaian, dan PNM. Berdasarkan wawancara mendalam, hal ini disebabkan oleh pinjaman dari BRI ke Pegadaian

dengan suku bunga terbaik dan plafon sesuai BMPK, yang meningkatkan kepercayaan terhadap perbankan. Outlet Senyum di unit BRI membantu Pegadaian memperluas jangkauan pasar, memudahkan nasabah melakukan perbankan dan gadai di satu tempat. Selain itu, BRI mendorong nasabah PNM Mekaar menjadi mitra Agen BRILink Mekaar, yang berdampak positif pada perbaikan kualitas kredit nasabah PNM Mekaar.



Gambar 6. Dampak Holding Ultra Mikro Terhadap Kualitas Kredit Ultra Mikro

Sebanyak 15.79% responden dari Pegadaian dan PNM merasa tidak ada dampak pada kualitas pinjaman Ultra Mikro, sementara 26.32% melaporkan penurunan kualitas pinjaman. Hal ini tercermin dalam rasio NPL (Non Performing Loan) pada Grafik 5.16, yang mengukur risiko kredit bank. NPL dibagi menjadi tiga kategori: sangat sehat (<2%), sehat (2-5%), dan tidak sehat (>5%). BRI memiliki rata-rata NPL 2.73% (kategori sehat), sedangkan PNM dan Pegadaian memiliki rata-rata NPL 1.27% dan 1.41% (kategori sangat sehat). Setelah pembentukan holding, NPL anak perusahaan mengalami penurunan dibandingkan sebelumnya.

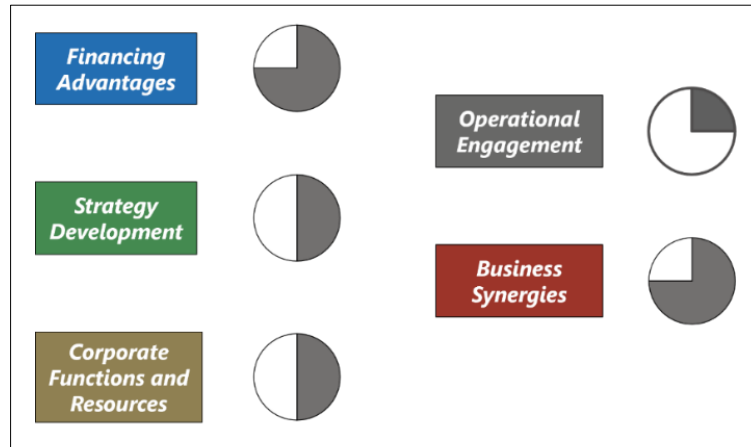
Berdasarkan analisis di atas, peningkatan kinerja keuangan belum dirasakan secara signifikan pada seluruh aspek perusahaan oleh Pegadaian dan PNM. Diperlukan strategi yang tepat agar peluang nilai tambah dari sinergi yang terbentuk teroptimalkan. Strategi ini harus mencakup analisis menyeluruh terhadap potensi sinergi dan implementasi langkah-langkah preventif untuk mengantisipasi serta mengelola risiko yang mungkin muncul di masa mendatang. Dengan adanya langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan stabilitas keuangan dan keberlanjutan pertumbuhan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Analisis Strategi Pengasuhan

Melalui penilaian yang dilakukan, *Parenting Strategy Archetypes* membagi strategi Perusahaan Induk ke dalam 6 golongan. Pembagian ini dapat menjadi rekomendasi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan induk. Semakin ke kanan (*hands-on manager*) mengindikasikan intervensi secara penuh Perusahaan Induk terhadap Anak Perusahaan. Untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh BRI saat ini, survey dilakukan kepada perwakilan manajemen entitas yang tergabung dalam Holding Ultra Mikro.

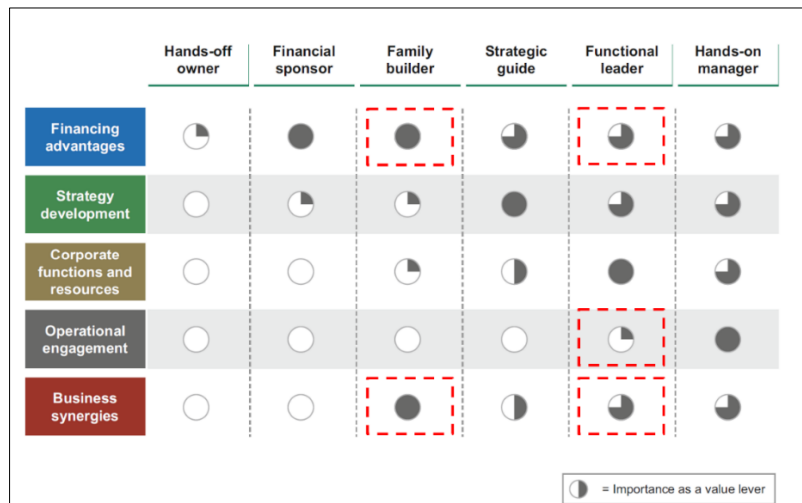
Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, peran BRI sebagai Holding Ultra Mikro sudah menyebar ke seluruh aspek strategi perusahaan, namun dengan porsi yang berbeda-beda. Melalui

Gambar 6, peran BRI yang juga turut dirasakan oleh Pegadaian dan PNM antara lain dalam aspek sinergi bisnis dan keuangan. Ketiga strategi lainnya juga telah dilakukan oleh BRI dalam bentuk fasilitas dan kolaborasi, namun masih ada bagian dari Pegadaian dan PNM yang belum merasakan dampak dari beberapa aspek strategi, khususnya dari sisi operasional.



Gambar 7. Penilaian 5 Aspek Strategi Perusahaan Induk

Mengacu kepada kategori strategi yang dinyatakan oleh Pidun (2019), terdapat ketentuan pada batas minimal yang ditunjukkan pada Gambar 7. Survey menunjukkan BRI cenderung menggunakan strategi Perusahaan Induk **Family Builder** atau **Functional Leader**. Dalam kedua strategi ini, Perusahaan Induk tidak hanya berpartisipasi secara finansial, namun Perusahaan Induk turut memberikan arahan atau rekomendasi strategi jangka panjang yang dapat digunakan oleh Anak Perusahaan untuk memajukan perusahaan.



Gambar 8. Five Levers to Create Value as a Corporate Parent

Perusahaan yang mengikuti strategi **Family Builder** menitikberatkan pada pengelolaan keuangan, menyusun portofolio bisnis dengan sinergi alami, dan fokus pada penyediaan konteks yang tepat untuk kerja sama serta berbagi praktik terbaik di seluruh bisnis. Namun, setiap unit bisnis

bertanggung jawab penuh atas kinerjanya sendiri, sementara perusahaan induk secara sengaja membatasi intervensinya dalam masalah strategis atau operasional. Dalam Holding Ultra Mikro, PNM dan Pegadaian turut mendukung penyediaan fasilitas keuangan ultra mikro melalui produk dan layanan yang menyesuaikan dengan kemampuan segmen tersebut, sebagai realisasi dari visi Holding Ultra Mikro bersama BRI. Produk dan layanan ini secara tidak langsung membentuk portofolio perusahaan sebagai penyedia kredit ultra mikro yang dapat menjadi keunggulan yang diangkat dan perluasan jangkauan pasar..

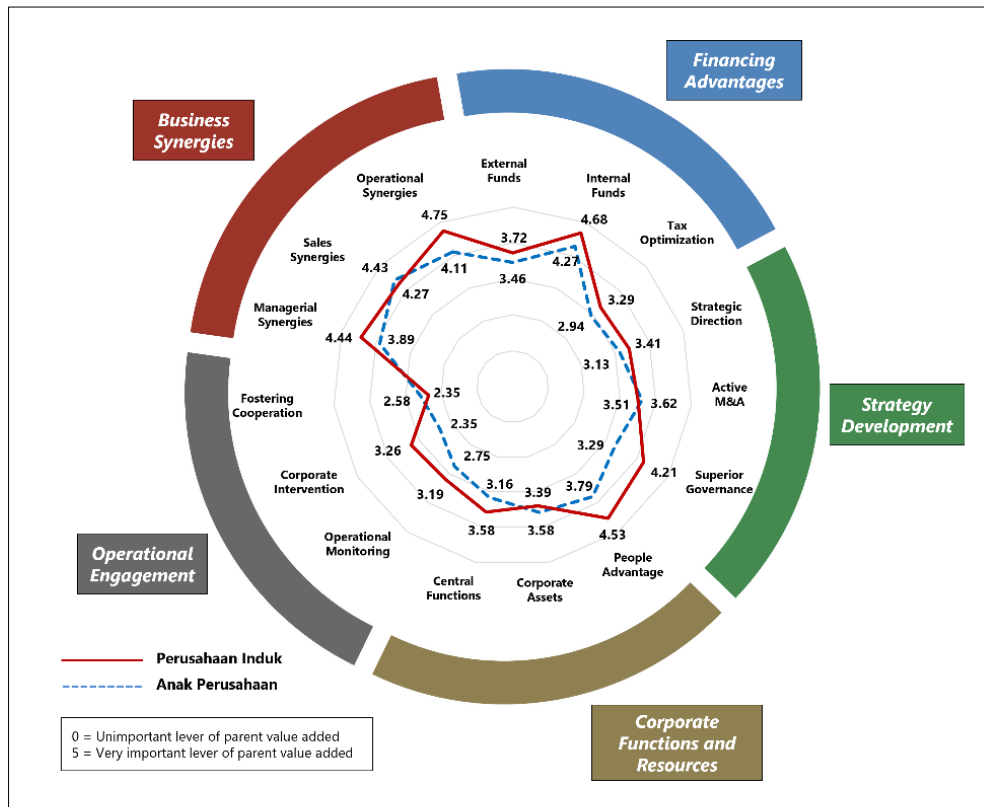
Functional Leader fokus pada proses nilai tambah bisnis dalam perusahaan melalui keunggulan fungsional, sumber daya perusahaan, dan layanan terpusat. Untuk mencapai tujuan ini, Holding membangun fungsi perusahaan yang kuat dengan menggabungkan keahlian masing-masing perusahaan yang memiliki pengaruh jangka panjang pada masing-masing unit bisnis. Dalam konteks Holding Ultra Mikro, BRI memiliki jangkauan pasar yang luas dan tidak terbatas pada segmen ultra mikro saja. Namun dalam rangka memenuhi arahan dari Kementerian BUMN untuk memberikan layanan keuangan formal pada segmen Ultra Mikro, BRI, Pegadaian, dan PNM bersinergi memberikan pembiayaan kepada perusahaan segmen ultra mikro dengan karakteristik debitur yang berbeda antar entitas.

Berdasarkan kemiripan penilaian survey dan teori, model pengasuhan yang telah dilakukan oleh BRI memiliki kecenderungan kepada *Functional Leader*. Model pengasuhan ini memberikan peran bagi BRI untuk mengembangkan Pegadaian dan PNM melalui fokus bisnis yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan berdasarkan visi dan misi yang dibawa. Namun, dengan kesamaan visi ketiga entitas Holding Ultra Mikro dalam menyediakan layanan keuangan ultra mikro bagi masyarakat, BRI memiliki peran untuk membimbing Pegadaian dan PNM berdasarkan pengetahuan dan wawasan yang telah dimiliki dalam fasilitas layanan pembiayaan ultra mikro.

Evaluasi strategi Perusahaan Induk dapat dilakukan dengan menggunakan *Parenting Diagnostic* yang merupakan penilaian perusahaan terhadap strategi Perusahaan Induk dalam entitas Holding. Evaluasi dilakukan melalui survey yang diisi oleh semua entitas dalam Holding untuk menilai ketercapaian suatu strategi untuk dipenuhi. Gambar 8 menunjukkan parenting compass yang menunjukkan penekanan strategi BRI sebagai Perusahaan dalam Holding Ultra Mikro.

Pada peran induk dalam pendanaan (*Financing Advantages*), BRI turut berperan dalam kebutuhan keuangan Pegadaian dan PNM sebagai Anak Perusahaan dalam Holding Ultra Mikro. Berdasarkan pernyataan Direktur Jaringan, Operasi, dan Penjualan PT Pegadaian, Eka Pebriansyah, menyatakan bahwa BRI telah memberikan pinjaman kepada Pegadaian dengan rate yang optimal. Penyaluran dana kebutuhan modal melalui Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) telah diberikan oleh BRI kepada Pegadaian selama Pegadaian menjadi Anak Perusahaan Holding Ultra Mikro. Selain itu Direktur Bisnis PNM, Prasetya Sayekti, menyatakan BRI telah memberikan fasilitas Kredit Modal Kerja (KMK) sebesar Rp3.4 triliun kepada PNM sebagai bentuk dukungan sumber daya pendanaan. BRI telah memberikan Pinjaman Rekening Koran (PRK) sebesar Rp3 triliun dengan rate 6%, dimana

rate ini dinilai lebih murah dibandingkan pinjaman dari bank selain BRI. Jumlah ini dianggap belum maksimal, sebagaimana penilaian aspek Internal Funding oleh Pegadaian dan PNM terhadap BRI yang ditunjukkan pada Gambar 5.10 yang masih di bawah ekspektasi. Hal ini disebabkan regulasi yang mengatur BMPK oleh Otoritas Jasa Keuangan. Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia No. 32 Tahun 2018 BMPK adalah modal bank bagi pihak penyediaan dana, dalam Holding Ultra Mikro adalah Pegadaian dan PNM. Adapun nominal penyediaan dana tersebut kepada pihak peminjam adalah sebesar 10% atau lebih dari modal inti (tier 1) bank.



Gambar 9. Parenting Compass Berdasarkan Hasil Survey

Selain itu, Peran BRI dalam membina strategi bisnis (*Strategic Guide*) juga dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Hal ini dilakukan melalui beberapa pertemuan rutin dan arahan strategis yang diberikan oleh pihak BRI untuk dilaksanakan oleh Pegadaian dan PNM. Dalam 1 tahun, forum formal Komite Eksekutif (EXCO) yang mengundang jajaran direksi BRI, Pegadaian, dan PNM, serta Kementerian BUMN sebagai Dewan Pengarah dilaksanakan sebagai bentuk koordinasi pencapaian visi Holding Ultra Mikro dan perencanaan strategi jangka panjang. Kemudian forum formal Operating Committee (OPCO) dilaksanakan setiap 3 bulan yang dihadiri oleh jajaran direksi BRI, Pegadaian, dan PNM. Selain dari kedua forum tersebut, terdapat banyak forum lainnya yang melibatkan ketiga entitas Holding Ultra Mikro untuk mengkoordinasikan strategi dan pencapaian Holding. Meskipun begitu, ketiga entitas memiliki keunggulan dan model bisnis yang unik satu sama lain sehingga masing-masing

perusahaan mencapai target yang ditetapkan dengan mengimplementasikan sistem kerja yang telah dimiliki.

Bentuk kolaborasi lainnya yang juga dilakukan oleh ketiga entitas Holding Ultra Mikro untuk mempertahankan visi Holding adalah melalui fungsi dan sumber daya perusahaan (*Corporate Functions and Resources*). Manfaat yang dihasilkan dari aspek sumber daya manusia perusahaan tersebut belum benar-benar dirasakan oleh pihak Anak Perusahaan. Hal ini tercermin dari parenting compass hasil survey yang menunjukkan gap yang cukup besar pada penilaian anak Perusahaan terhadap peran BRI dalam *people advantage* yang ditunjukkan pada Gambar 5.10. Gap ini didukung oleh hasil wawancara dengan pihak manajemen PNM yang menyatakan bahwa BRI masih perlu menguatkan internalisasi sesama pekerja dalam Holding Ultra Mikro melalui program Brigade Madani. Di sisi lain, penilaian Pegadaian dan PNM terhadap peran BRI dalam *corporate assets* sudah di atas ekspektasi. Penilaian ini didukung oleh pernyataan Prasetya Sayekti bahwa PNM telah memanfaatkan data penerima bantuan pemerintah yang disalurkan oleh BRI sebagai pipeline untuk menawarkan produk dan layanan PNM secara lebih luas.

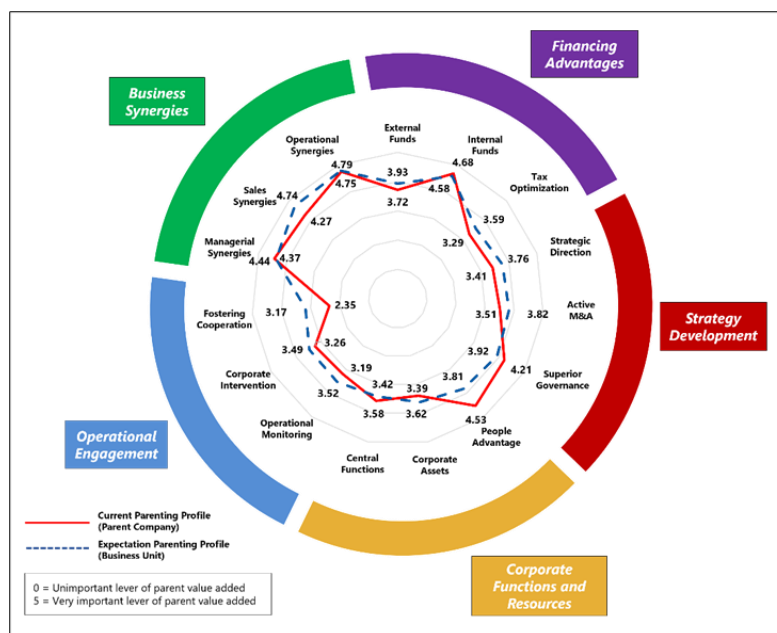
Keterlibatan induk dalam kegiatan operasional perusahaan anak (*Operational Engagement*) dinilai dari 3 atribut antara lain operational monitoring, corporate intervention, dan fostering cooperation. Berdasarkan penilaian responden yang berasal dari manajemen Anak Perusahaan yang ditunjukkan pada gap aspek *corporate intervention*, intervensi BRI dalam operasional perusahaan masih belum dirasakan. Adapun contoh dari intervensi yang dilakukan antara lain mengarahkan biaya operasional perusahaan secara aktif, merekomendasikan inovasi bisnis, dan memberikan fasilitas kepada Anak Perusahaan untuk kegiatan operasional yang tidak memakan biaya. Hasil wawancara bersama salah satu manajemen Pegadaian memberikan saran kepada BRI untuk meningkatkan komunikasi di berbagai level pekerja BRI kepada pekerja Pegadaian/PNM terutama kolaborasi dalam penjualan dan layanan di lapangan. Menurutnya, saat ini kolaborasi tersebut sudah berjalan namun tidak merata di seluruh wilayah Indonesia.

Aspek Sinergi Bisnis (*Business Synergies*) dinilai melalui 3 atribut antara lain *managerial synergies*, *sales synergies*, dan *operational synergies*. Membagikan pengalaman mengenai pasar dan keunggulan yang dimiliki perusahaan menjadi salah satu penilaian strategi managerial synergies. Berdasarkan hasil survey, banyak dari strategi bisnis BRI yang diadopsi oleh Pegadaian dan PNM untuk memajukan perusahaan-nya. Salah satu strategi BRI yang telah dicontoh oleh Pegadaian dan PNM adalah BRI Group Synergy, dimana strategi ini berupa sinergi peningkatan skala bisnis entitas anak perusahaan sebagai jangkar pertumbuhan berkelanjutan yang solid. Hal ini dilakukan melalui *cross-selling* antar segmen dan produk yang menciptakan solusi bagi pelanggan di seluruh *value chain*. *Cross-selling* produk Holding Ultra Mikro dilakukan melalui beberapa *co-location* yang difasilitasi oleh BRI, antara lain Outlet SenyuM, SenyuM Mobile, Simpedes UMi, BRIImo, dan Agen BRILink Mekaar. Bentuk nyata fasilitas tersebut mendukung penilaian *sales synergies* anak Perusahaan yang sudah diatas ekspektasi.

Melalui penilaian pada Gambar 8, dapat disimpulkan bahwa strategi yang sudah sesuai dengan ekspektasi Anak Perusahaan mencakup *Business Synergies* dan *Financing Advantages*. Beberapa atribut pada aspek strategi lainnya masih di bawah ekspektasi anak perusahaan seperti *Superior Governance*, *People Advantage*, dan *Corporate Intervention*. Penilaian ini perlu tinjauan lebih lanjut untuk memberikan rekomendasi strategi Perusahaan Induk Holding Ultra Mikro dengan mempertimbangkan tingkat urgensi suatu aspek strategi.

Rekomendasi Strategi Pengasuhan

Parenting compass menunjukkan bagaimana ekspektasi anak perusahaan Holding Ultra Mikro terhadap peran BRI sebagai Perusahaan Induk. Dengan membandingkan seluruh aspek strategi Perusahaan Induk, pihak manajemen Pegadaian dan PNM memberikan pendapat mereka mengenai Tingkat kepentingan atau urgensi suatu strategi dipenuhi. Hasil penilaian tersebut dirangkum dalam Gambar 9 yang menunjukkan perbandingan penilaian kenyataan dan ekspektasi Anak Perusahaan. Berdasarkan hasil survey, pihak manajemen Pegadaian dan PNM menilai aspek sinergi bisnis pada Holding Ultra Mikro memiliki tingkat urgensi yang tinggi. BRI dinilai telah mengimplementasikan strategi dengan baik melalui co-location yang disediakan dalam bentuk yang bervariasi. Meskipun begitu, pihak manajemen Pegadaian dan PNM berharap sinergi bisnis yang telah dilakukan BRI di Holding Ultra Mikro dipertahankan dan berkembang sesuai dengan kebutuhan di masa yang akan datang.



Gambar 10. Parenting Compass Targeted Profile

Hasil survey menunjukkan terdapat *gap* pada pelaksanaan strategi BRI dengan ekspektasi perusahaan anak dari aspek keaktifan manajemen, intervensi perusahaan, dan sinergi penjualan. Keaktifan dan intervensi BRI dalam proses bisnis Pegadaian dan PNM yang belum maksimal didukung oleh sistem kerja masing-masing perusahaan yang khusus menyesuaikan dengan karakteristik nasabah,

sehingga Pegadaian dan PNM dapat melanjutkan kegiatan operasional Perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki. Di sisi lain, dukungan pada pemasaran produk pinjaman ultra mikro belum dirasakan secara signifikan oleh pihak Pegadaian, sebagaimana tercermin pada pertumbuhan jumlah debitur dan outstanding loan sejak Holding terbentuk pada tahun 2021. Kondisi ini dapat menjadi evaluasi bagi BRI untuk lebih menekankan strategi pada sinergi bisnis terutama pada dukungan pemasaran produk anak perusahaan.

Strategi yang berbeda menunjukkan struktur dan aktivitas organisasi yang berbeda karena mandat dan aktivitas dari enam strategi pengasuhan sangat berbeda, desain pusat perusahaan mereka tentu saja sangat berbeda. Secara khusus, pusat-pusat tersebut bervariasi dalam lima dimensi: desain organisasi; proses; orang dan perilaku; sistem dan alat; dan penggunaan vendor dan sumber daya. Evaluasi dilakukan terhadap BRI sebagai Induk dalam Holding Ultra Mikro berdasarkan ulasan dalam *Designing the Corporate Center* oleh Boston Consulting Group (BCG) sebelumnya, melalui Lampiran 1.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara umum, Holding Ultra Mikro memberikan keuntungan bagi BRI. Manfaat dirasakan melalui pemasaran produk yang menunjukkan peningkatan jumlah debitur dan outstanding loan pasca pembentukan Holding Ultra Mikro. Namun di samping peningkatan jumlah debitur dan kredit, penurunan kualitas kredit dirasakan oleh BRI pasca pembentukan Holding Ultra Mikro yang ditunjukkan pada peningkatan NPL. Hal ini diduga disebabkan penyerapan nasabah pasar ultra mikro yang memiliki kapabilitas lebih rendah.

Dampak positif pembentukan Holding Ultra Mikro juga turut dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Perubahan pada aspek kualitas kinerja SDM belum dirasakan oleh Pegadaian dan PNM. Namun peningkatan pemasaran produk turut dirasakan oleh pihak PNM, ditunjukkan melalui peningkatan jumlah debitur dan *outstanding loan* pasca Holding Ultra Mikro, sayangnya hal ini belum dirasakan oleh Pegadaian. Sebaliknya, peningkatan kualitas produk turut dirasakan oleh Pegadaian yang ditunjukkan melalui penurunan NPL sejak Holding Ultra Mikro dibentuk. Namun penurunan kualitas kredit dirasakan oleh PNM yang ditunjukkan pada peningkatan NPL pasca dibentuknya Holding Ultra Mikro.

Bank BRI sebagai perusahaan induk membuktikan dukungannya kepada PT Pegadaian dan PNM sebagai perusahaan anak dalam beberapa aspek. Dari sisi keuangan, peran BRI bagi PT Pegadaian dirasa sudah optimal dengan memberikan pinjaman dengan *rate* yang optimal dan fasilitas Kredit Modal Kerja kepada PNM sebagai bentuk dukungan sumber daya pendanaan dalam Holding Ultra Mikro. Dari sisi pembinaan strategi anak perusahaan, Bank BRI mengambil langkah dengan melakukan beberapa pertemuan rutin dan arahan strategis yang dapat dilaksanakan oleh PT Pegadaian dan PNM. Sementara itu, kolaborasi dalam fungsi dan sumber daya manusia antara entitas Holding Ultra Mikro masih perlu ditingkatkan, terutama dalam *people advantage*, meskipun peran BRI dalam *corporate*

assets sudah di atas ekspektasi, seperti pemanfaatan bantuan pemerintah oleh PNM. Dalam hal intervensi operasional, keterlibatan BRI dalam intervensi operasional perusahaan belum sepenuhnya dirasakan oleh anak perusahaan. Oleh karena itu, BRI perlu meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara pekerja BRI, Pegadaian, dan PNM di seluruh wilayah Indonesia. Holding Ultra Mikro dari sisi sinergi bisnis dinilai melalui *managerial*, *sales*, dan *operational synergies* dengan strategi BRI seperti BRI Group Synergy dan *cross-selling* yang telah diadopsi oleh Pegadaian dan PNM untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan penilaian sales synergies yang sudah di atas ekspektasi.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Bank BRI dapat mengadopsi strategi pengasuhan berupa *family builder* dan *functional leader*. Fokus yang dapat diambil oleh BRI yaitu BRI sebagai perusahaan induk dapat bekerja sama dengan PT Pegadaian dan PNM sebagai anak perusahaan. Bank BRI dapat memfasilitasi keahlian dan sumber daya strategis untuk penggunaan bersama, seperti analisis pasar dan pesaing, identifikasi peluang pertumbuhan, serta proyek antar unit bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, A., S. 2023. Strategi Peningkatan Penyaluran Pinjaman Pasca Pembentukan Holding Ultra Mikro. Tesis. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Abdullah, Haim Hilman and Khawaja Khalid Mehmood. 2013. Corporate Parent Value Addition and Challenges. Malaysia: Universitas Utara Malaysia.
- BRI. (2021). Annual Report Bank BRI 2023 . Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk .
- BRI. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- BRI. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Los Angeles; London; New Dehli; Singapore; Washington DC: Sage Publications.
- David FR. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Flamini, V., McDonald, C., Schumacher, L. 2009. The Determinants of Commercial Bank Profitability in Sub-Saharan Africa. *International Monetary Fund Working paper*.
- Ghozali I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. 9th ed*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hery. 2018. *Analisis Laporan Keuangan: Integrated and Comprehensive Edition*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia.
- Jahan, N. 2012. Determinants of Bank's Profitability: Evidence from Bangladesh. *Indian Journal of Finance*, 6(2), 32 – 38.
- Johnston, M. P. 2014. *Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come Melissa. Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 3; 619–626.
- Kasmir. 2019. *Analisis Laporan Keuangan. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Krisnawan, O.O.B. (2022). Analisis Startegi Pusat Investasi Pemerintah dalam Menghadapi Holding Ultra Mikro dengan Pendekatan Porter's Five Forces. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 21-31.
- Kruehler, M., Pidun, U., Rubner, H. 2012. How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 33(4): 4-17.
- Lisnawati. 2019. *Tantangan Pembentukan Holding Badan Usaha Milik Negara di Indonesia*. Info Singkat Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik. Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI.
- Menicucci, E. Paolucci, G. 2016. The determinants of bank profitability: empirical evidence from European banking sector. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 14(1) : 86-115.
- Munawir. 2010. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Obamuyi, T. M. 2013. Determinants Of Banks' Profitability in a Developing Economy: Evidence From Nigeria. *Organizations and Markets in Emerging Economies* 4 (2): 97-111.
- O'Connell, M. 2022. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability: evidence from the UK. *Studies in Economics and Finance*, 40(1): 158–174.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. *Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.
- Pegadaian. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pegadaian. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: PT Pegadaian.
- Pidun, U. 2019. *Corporate Strategy : Theory and Practice*. Germany: Springer Gabler.
- PNM. 2018. Annual Report Bank BRI 2017. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.
- PNM. 2019. Annual Report Bank BRI 2018. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.
- PNM. 2020. Annual Report Bank BRI 2019. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.
- PNM. 2021. Annual Report Bank BRI 2020. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2022. Annual Report Bank BRI 2021. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2023. Annual Report Bank BRI 2022. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

PNM. 2024. Annual Report Bank BRI 2023. Jakarta: Permodalan Nasional Madani.

Rangkuti, F. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Rohman, A., Nurkhin, A. 2022. What Factors Determine Banking Profitability In Indonesia During The Covid-19 Pandemic? *Accounting Analysis Journal*, 11(3): 167-175

Sudana, I. M. 2015. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Teori dan Praktik Edisi 2*. Jakarta: Erlangga

Lampiran 1. Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI dalam Menganut Tipe Pengasuhan Functional Leader dan Family Builder

	Karakteristik Berdasarkan Tipe Asuh <i>Functional Leader</i>	Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI Sebagai Induk	Karakteristik Berdasarkan Tipe Asuh <i>Family Builder</i>	Kesesuaian Aktivitas dan Struktur BRI Sebagai Induk
Organizational Design	Fungsi dukungan yang kuat; layanan bersama di unit terpisah	Sudah sesuai. BRI telah menyediakan fasilitas Bersama untuk produk ultra mikro melalui Outlet Senyum yang menyatukan BRI, PNM, dan Pegadaian, namun dengan layanan yang berbeda	Fungsi keuangan yang kuat (termasuk M&A)	Kurang sesuai. Peran BRI sebagai induk dalam fungsi keuangan Pegadaian dan PNM terbatas pada pendanaan yang diberikan untuk mendukung operasional perusahaan dan pemasaran produk.
Processes	Standar untuk pengarahan fungsional, penyediaan layanan, dan berbagi praktik terbaik	Cukup sesuai. Panduan fungsional untuk pengembangan bisnis sebagai penyedia layanan keuangan ultra mikro telah diberikan oleh BRI kepada Pegadaian dan PNM, namun menyesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan.	Proses pengajuan pendanaan untuk kontrol keuangan dan memungkinkan kolaborasi dengan unit bisnis	Sudah sesuai. Pemberian dana oleh Kementerian BUMN kepada BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro mendorong Pegadaian dan PNM bersinergi dalam penyediaan layanan keuangan bagi segmen ultra mikro.
People and Behaviours	Pakar fungsional didorong untuk mencapai keunggulan dalam dukungan mereka.	Sudah sesuai. Meskipun koordinasi antara CEO perusahaan secara rutin dilakukan dan pertukaran pegawai antara ketiga entitas Holding dilaksanakan, BRI, Pegadaian, dan PNM tetap memiliki keunggulan produk dan layanan yang dikenal oleh pasar masing-masing unit bisnis.	Hanya sedikit individu yang memiliki kaliber tinggi serta visi strategis terhadap industri dan portofolio.	Cukup sesuai. Di samping menjadi penyedia layanan keuangan ultra mikro, BRI, Pegadaian, dan PNM memiliki visi perusahaan yang menjadi keunggulan dalam pasar yang unik.
System and Tools	Perangkat untuk pelaporan keuangan, strategis, dan fungsional; platform terpusat untuk layanan dukungan	Belum sesuai. BRI, Pegadaian, dan PNM merupakan perusahaan yang memiliki sistem dan sumber daya yang independen satu sama lain, sehingga fungsi perusahaan masih dimiliki oleh masing-masing perusahaan, di luar dari sinergi bisnis yang dilakukan dalam sebagai penyedia layanan keuangan ultra mikro.	Induk menyediakan alat untuk pelaporan keuangan yang bersifat sentral	Belum sesuai. Pegadaian dan PNM memiliki sistem dan sumber daya-nya masing-masing dalam melaksanakan kegiatan operasional dan pengembangan produk perusahaan. Pelaporan keuangan yang dilakukan hanya berupa kontribusi anak perusahaan pada profitabilitas induk.
Vendors and Sourcing	Pengalihdayaan layanan transaksional ketika biaya efisien	Belum sesuai. Meskipun layanan perbankan BRI dapat menjadi peluang penyimpanan dana atau alternatif metode transaksi bagi nasabah Pegadaian dan PNM, masih terdapat kebebasan bagi nasabah untuk memilih metode pembayaran angsuran dan pilihan bank selain BRI.	Terdapat pengaruh dari para ahli eksternal	Belum sesuai. Sebagai <i>market leader</i> pada layanan keuangan ultra mikro, BRI menggunakan sumber daya dan keunggulan teknologi informasi untuk mendorong perkembangan Holding Ultra Mikro. Dalam hal ini, Pegadaian dan PNM turut mendukung visi BRI dalam memberikan fasilitas keuangan bagi segmen ultra mikro

Pengaruh Pengetahuan Investasi dan Preferensi Risiko Terhadap Keputusan Berinvestasi Melalui Platform Investasi Fintech

Bagas Yeremi Pramadya, Fitri Safira*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

ffa@ppm-manajemen.ac.id

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Pramadya, B.Y., Safira, F. (2026). Pengaruh pengetahuan investasi dan preferensi risiko terhadap keputusan berinvestasi melalui platform investasi fintech. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 89-100. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.166>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menyelidiki hubungan antara pengetahuan investasi dan preferensi risiko terhadap keputusan berinvestasi melalui aplikasi *FinTech* menggunakan Model *Technology Acceptance Model (TAM)*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Covariance Based Structural Equation Model (CB-SEM)* dengan melibatkan 178 responden. Hasil dari riset ini menemukan bahwa pengetahuan investasi tidak mempengaruhi *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*, sedangkan preferensi risiko memiliki pengaruh signifikan terhadap kedua faktor tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived usefulness* tidak mempengaruhi sikap atau keputusan untuk berinvestasi, tetapi *perceived ease of use* berdampak signifikan pada keputusan investasi melalui platform *Fintech*. Penelitian ini menyarankan bahwa perusahaan *Fintech* harus mempertimbangkan preferensi risiko pengguna dalam mengembangkan platform mereka, seperti menyediakan rekomendasi investasi yang sesuai dan menggunakan kecerdasan buatan untuk memprediksi risiko. Temuan ini juga relevan bagi regulator dan lembaga perlindungan konsumen untuk mengawasi potensi fraud, terutama bagi individu dengan pengetahuan investasi tinggi tetapi tidak cakap dalam menggunakan teknologi *Fintech*.

Kata Kunci:

Technology Acceptance Model (TAM); preferensi risiko; pengetahuan investasi; teknologi finansial

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between investment knowledge and risk preferences on investment decisions through FinTech applications using the Technology Acceptance Model (TAM). The method used in this research is Covariance Based Structural Equation Model (CB-SEM) involving 178 respondents. The results of this research found that investment knowledge does not affect perceived usefulness and perceived ease of use, while risk preferences have a significant impact on both factors. The findings indicate that perceived usefulness does not influence attitudes or decisions to invest, but perceived ease of use significantly impacts investment decisions through FinTech platforms. This study suggests that FinTech companies should consider users' risk preferences in developing their platforms, such as providing appropriate investment recommendations and using artificial intelligence to predict risks. These findings are also relevant for regulators and consumer protection agencies to monitor potential fraud, especially for individuals with high investment knowledge but low proficiency in using FinTech technology.

Keywords:

Technology Acceptance Model (TAM); risk preferences; investment knowledge; financial Technology

PENDAHULUAN

Investasi adalah tindakan menempatkan sejumlah uang atau sumber daya ke dalam suatu aset, proyek, atau instrumen keuangan dengan harapan akan memperoleh keuntungan atau peningkatan nilai di masa depan. Tujuan utama dari investasi adalah untuk menghasilkan pendapatan atau keuntungan dari modal yang diinvestasikan. Investasi dapat dibagi kedalam dua kategori jika dilihat dari jangka waktunya, yaitu investasi jangka pendek dan investasi jangka panjang. Masing-masing dari instrumen investasi memiliki tingkat probabilitas risiko dan *return* yang beragam. Penting bagi investor untuk memahami profil risiko dan tingkat pengembalian suatu instrumen investasi agar dapat mengoptimalkan portofolio investasinya. Oleh karena itu, idelanya, seseorang harus memiliki pengetahuan mengenai invetasi yang cukup sebelum mulai berinvestasi.

Menurut penelitian Darmawan *et al.* (2019), pengetahuan investasi adalah suatu informasi mengenai bagaimana cara seseorang menggunakan sebagian dana atau sumberdaya yang dimilikinya untuk mendapatkan keuntungan di masa mendatang. Dalamnya pengetahuan investasi yang dimiliki oleh seseorang diyakini dapat mendorong kepercayaan diri seseorang dalam mengambil keputusan investasi (Darmawan et al., 2019). Namun, melihat adanya probablitas risiko kerugian yang ada dalam investasi, maka keputusan investasi seseorang tidak dapat hanya berdasarkan pengetahuan investasinya saja. Terdapat faktor lain, salah satunya preferensi risiko dari orang tersebut sesuai dengan artikel yang ditulis True Tamplin pada laman *Finance Strategists* (2023). Dalam artikel disebutkan bahwa preferensi risiko seseorang mampu untuk membantu individu tersebut untuk menentukan strategi investasinya.

Berinvestasi dalam pasar bebas merupakan salah satu bentuk contoh tindakan yang melibatkan adanya potensi keuntungan yang terkait dengan tingkat risiko dan ketidakpastian (Mata *et al.*, 2018). Dari bentuk tindakan itu, beberapa psikolog mengungkapkan alasan individu memiliki selera risiko yang berbeda dalam membuat keputusan untuk terlibat dalam perilaku yang kemudian dituangkan dalam konsep "preferensi risiko". Dalam konteks investasi, preferensi risiko seseorang membentuk atau mempengaruhi batasan dalam membuat keputusan. Batasan ini dapat disebut juga toleransi risiko (Mazumdar , 2014). Mirip seperti pengertian preferensi risiko, toleransi risiko juga menunjukkan kesediaan seseorang untuk mengambil sebuah keputusan investasi yang diinginkan, namun, hasil dari keputusan tersebut belum pasti dan memiliki potensi kerugian dari keputusan yang dibuat.

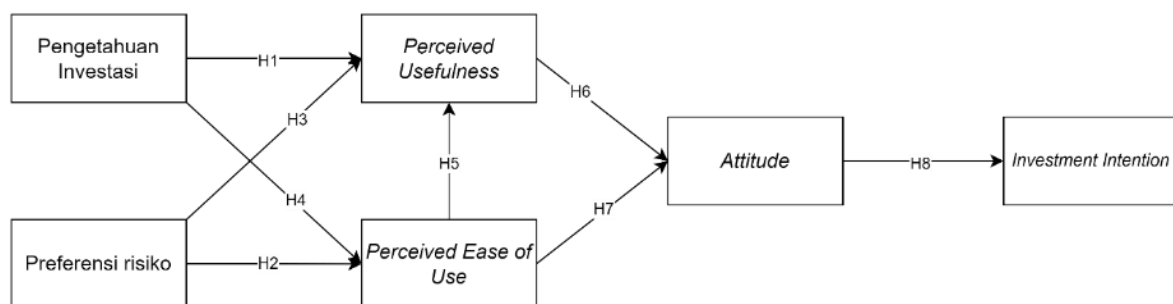
Memiliki tingkat pengetahuan investasi yang dalam, serta mampu memahami preferensi risiko yang dimiliki membuat seseorang lebih cakap dalam menentukan keputusan investasinya. Karena, dengan memiliki pengetahuan investasi yang baik, hal ini dapat membantu individu memilih instrumen investasi yang tepat untuk mendapatkan keuntungan yang besar di masa yang akan mendatang. Dengan memahami preferensi risiko yang dimiliki, hal ini juga dapat membantu individu untuk terhindar dari kegagalan investasi.

Kehadiran aplikasi-aplikasi *Financial Technology* atau *FinTech* mampu memberikan informasi dan edukasi investasi secara lengkap dan mudah kepada calon investor. Penggunaan aplikasi *FinTech* kini sudah menjadi hal yang umum di masyarakat. Setiawan *et al.* (2021) dalam penelitiannya

menyebutkan bahwa penggunaan atau adopsi teknologi aplikasi *FinTech* terus meningkat, terutama saat masa pandemi Covid-19 karena adanya pembatasan di masyarakat. Setiawan *et al.* (2021) juga menyebutkan peningkatan penggunaan aplikasi *FinTech* di masyarakat didorong juga dengan kemudahan penggunaan aplikasi tersebut, sehingga masyarakat dengan literasi finansial yang minim pun dapat menggunakan aplikasi tersebut. Lebih lanjut, aplikasi *FinTech* pun juga mampu memfasilitasi individu untuk memahami preferensi risiko mereka sebelum memulai berinvestasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menyelidiki hubungan pengaruh pengetahuan investasi yang dimiliki seseorang dan preferensi risiko seseorang terhadap keputusan berinvestasi melalui aplikasi *Fintech* dengan menggunakan Model *Technology Acceptance Model (TAM)*. Penelitian dengan Model *TAM* dianggap mampu memberikan kesimpulan terhadap bagaimana sikap untuk mengambil keputusan untuk berinvestasi melalui aplikasi *FinTech* dibentuk dari persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan yang dipengaruhi oleh variabel eksternal, yaitu preferensi risiko dan pengetahuan investasi (Setiawan *et al.*, 2021). Dengan mengetahui hubungan pengaruh pengetahuan investasi yang dimiliki seseorang dan preferensi risiko seseorang terhadap keputusannya berinvestasi melalui aplikasi *FinTech*, diharapkan dapat membantu individu untuk memahami pentingnya memiliki pengetahuan investasi dan preferensi sebelum memulai investasi, serta dapat memanfaatkannya agar dapat berinvestasi dengan bijak. Serta, bagi perusahaan induk aplikasi *Fintech*, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran umum mengenai tingkat pengetahuan investasi dan jenis preferensi risiko dari pengguna aplikasi mereka. tingkat pengetahuan investasi dan jenis preferensi risiko dari pengguna aplikasi *Fintech* investasi, serta pengaruh tingkat pengetahuan investasi dan jenis preferensi risiko terhadap intensitas penggunaan aplikasi, yang kemudian dapat dijadikan sebagai bagian dari strategi perusahaan.

Berdasarkan kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini serta berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, maka dibuat sebuah kerangka konseptual berdasarkan hasil modifikasi dari *TAM*.



Gambar 1 Kerangka Hipotesis Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan oleh Setyanta dan Kadi (2020) mengungkapkan adanya hubungan pengetahuan inventasi seseorang terhadap intensitas untuk berinvestasi. Pada penelitian ini, peneliti ingin meneliti apakah pengetahuan investasi membantu untuk meningkatkan intensitas berinvestasi dari penyajian informasi investasi yang terdapat pada platform *Fintech* investasi.

H1: Pengetahuan Investasi berpengaruh positif terhadap *perceived usefulness* dari penggunaan sebuah platform *Fintech* investasi.

Berdasarkan penelitian dari Xie *et al*, (2021) menyatakan risiko yang dirasakan dapat menghambat seseorang untuk menggunakan *fintech*. Berdasarkan dari penelitian tersebut peneliti ingin mengetahui preferensi risiko yang dimiliki sebelumnya oleh seseorang dapat memudahkan dan memaksimalkan penggunaan mereka terhadap platform *Fintech* investasi.

H2: Preferensi Risiko berpengaruh positif terhadap *perceived ease of use* dari penggunaan sebuah platform *Fintech* investasi.

H3: Preferensi Risiko berpengaruh positif terhadap *perceived usefulness* dari penggunaan sebuah platform *Fintech* investasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Setyanta dan Kadi (2020) mengungkapkan bahwa Generasi Y dianggap mampu menggunakan dengan mudah teknologi, termasuk dalam penggunaan platform aplikasi investasi. Pada penelitian tersebut dinyatakan bahwa Generasi Y yang mampu memiliki kemampuan literasi yang baik dan lebih cakap dalam menggunakan teknologi. Akhirnya dari penelitian disimpulkan bahwa pengetahuan investasi dan *perceived ease of use* individu berdampak positif terhadap intensitas untuk berinvestasi. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk meneliti adanya pengaruh pengetahuan investasi yang dapat semakin mempermudah individu dalam menggunakan platform aplikasi investasi.

H4: Pengetahuan Investasi berpengaruh positif terhadap *perceived ease of use* dari penggunaan sebuah platform *Fintech* investasi.

Dalam penelitian Wahyudi dan Hutabarat (2023) mengungkapkan bahwa kemudahan dalam penggunaan sebuah aplikasi akan membawa kenyamanan dalam penggunaan aplikasi. Kemudian kemudahan penggunaan dapat memberikan persepsi yang baik kepada konsumen mengenai kinerja dan efektifitas sebuah layanan yang diberikan.

H5: *Perceived ease of use* berpengaruh positif terhadap *perceived usefulness* dari penggunaan sebuah platform *Fintech* investasi.

H6: *Perceived ease of use* berpengaruh positif terhadap *attitude* adopsi platform *Fintech* investasi.

Dalam penelitian Wahyudi dan Hutabarat (2023) mengungkapkan bahwa *perceived usefulness* merupakan persepsi dari konsumen mengenai sesuatu yang mampu meningkatkan efisiensi dalam suatu kegiatan. Oleh karena itu mereka berpendapat bahwa adanya persepsi yang baik dari konsumen menimbulkan sikap yang baik.

H7: *Perceived usefulness* berpengaruh positif terhadap *attitude* adopsi platform *Fintech* investasi.

Dalam penelitian Wahyudi dan Hutabarat (2023) mengungkapkan sikap pelanggan terhadap suatu layanan atau servis berperan dalam menentukan apakah mereka akan memilih untuk menggunakan layanan tersebut. Sikap yang positif akan menggerakkan konsumen untuk meningkatkan intensitas dalam penggunaan layanan tersebut

H8: *Attitude* adopsi platform *Fintech* investasi berpengaruh positif terhadap *investment intention* pada platform *Fintech* investasi

METODE RISET

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan jenis *conclusive casual*, yakni penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan sebuah bukti dari hubungan sebab akibat (Malhotra, 2010). Kemudian dilihat dari sifat penelitiannya, maka penelitian ini termasuk sebagai penelitian murni atau *basic research*. Pada penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Data pada penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode survey melalui kuisisioner yang disebar secara daring. Data tersebut merupakan hasil jawaban dari kuesioner yang disebar oleh peneliti. Kuesioner dibentuk dengan tujuan untuk mengukur variabel-variabel yang dipakai pada penelitian ini, antara lain: *investment knowledge*, *risk preference*, *perceived ease of use*, *perceived usefulness*, dan *attitude*. Selanjutnya tiap-tiap jawaban pada kuisisioner diukur dengan menggunakan Skala Likert.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah setiap individu yang sudah berinvestasi secara aktif maupun pasif dengan menggunakan setidaknya salah satu dari aplikasi platform investasi, antara lain: *Stockbit*, *Ajaib*, *RTI Business*, *SimInvest*, *Bibit*, *IPOT*, *Bareksa*, *MOST*, *BRIGHTS*, dan *BIONS*. Metode penarikan sample dalam penelitian ini akan dilakukan dengan simple random sampling. Artinya, siapapun yang pernah berinvestasi melalui platform fintech tersebut dapat menjadi responden dalam penelitian ini. Kemudian metode analisis data yang akan digunakan dalam riset ini menggunakan *Covarian Based Structural Equation Modeling (CB-SEM)* dengan menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*. Berdasarkan jumlah konstruk yang dibuat pada penelitian ini yang berjumlah 7 konstruk dan jumlah sampel yang dianjurkan pada metode *MLE* menurut Hair (2017), maka ditetapkan target sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berkisar 150-200 sampel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari kuesioner yang disebar, peneliti mendapatkan hasil sebanyak 240 responden. Namun, setelah dilakukan pemeriksaan terhadap data kuesioner yang menyimpang dari data mayoritas atau data *outliers* yang diidentifikasi menggunakan perhitungan nilai *Interquartile Range* dan *Z-score* maka hanya terdapat 178 data yang dapat digunakan. Selanjutnya dari data yang didapat, dilakukan uji validitas dan uji realibilitas dari kuesioner yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini. Uji Validitas dilakukan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian, sementara uji realibilitas digunakan sebagai metode untuk mengukur tingkat kehandalan sebuah pertanyaan dalam kuesioner (Kline, 2016).

Dari hasil uji realibilitas yang terdapat pada Tabel 1. Dari hasil uji realibilitas yang terdapat pada Tabel 1. menunjukkan semua instrumen memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,6, hal ini

menunjukkan setiap item konsisten mengukur variabel yang sama. Setelah mengetahui bahwa hasil uji realibilitas menunjukan hasil yang konsisten, peneliti melanjutkan dengan melakukan uji validitas yang hasilnya terdapat pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil Uji Realibilitas

Instrumen	Cronbach's Alpha
<i>Investment Knowledge</i>	0.703
<i>Risk Preferences</i>	0.655
<i>Perceived Usefulness</i>	0.915
<i>Perceived Ease of Use</i>	0.735
<i>Attitude</i>	0.825
<i>Investment Intention</i>	0.775

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

	<i>Investment Knowledge</i>	<i>Risk Preferences</i>	<i>Perceived Usefulness</i>	<i>Perceived Ease of Use</i>	<i>Attitude</i>	<i>Investment Intention</i>
IK1	0.822					
IK2	0.800					
IK3	0.762					
PR1		0.636				
PR3		0.620				
PR4		0.688				
PR5		0.585				
PR6		0.751				
PU1			0.841			
PU2			0.854			
PU3			0.852			
PU4			0.829			
PU5			0.893			
PU6			0.783			
EU1				0.770		
EU2				0.843		
EU3				0.818		
A1					0.801	
A2					0.817	
A3					0.822	
A4					0.802	
I1						0.869
I2						0.865
I3						0.755

Dari Tabel 2 diketahui bahwa tiap item memiliki nilai lebih dari 0,5 yang menandakan adanya korelasi yang wajar hingga sangat kuat antara item dengan instrumen yang diteliti. Hal ini juga menunjukkan bahwa item dalam kuisioner adalah valid sebagai alat ukur penelitian.

Pengujian Kesesuaian Model dan Data

Pada penelitian kali ini dilakukan pengujian kesesuaian model dan data dengan menggunakan pengukuran *Goodness of Fit (GOF)*. Pengukuran ini berusaha mengungkapkan adanya relasi atau kecocokan antara model yang dibuat dalam penelitian dengan data nyata yang ada. Pada pengujian ini, peneliti menggunakan 3 metrik yang terdapat pada pengukuran *GOF* ini, yaitu: *Goodnes of Fit Index (GFI)*, *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, *Tucker Lewis Index (TLI)*. Hasil pengujian dengan pengukuran *GOF* ini terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Pengukuran GOF

Metrik	GFI	RMSEA	TLI
Hasil	0.805	0.080	0.868

Dari Tabel 3 menunjukkan model yang diteliti memiliki nilai *GFI* 0,805, yang berada di bawah standar umum 0,90 tetapi masih dapat diterima dengan perbaikan lebih lanjut. Nilai *RMSEA* adalah 0,080, yang dianggap baik karena masih di ambang batas yang diterima. Nilai *TLI* adalah 0,868, sedikit di bawah standar 0,90, tetapi masih menunjukkan kesesuaian yang cukup baik. Secara keseluruhan, model ini menunjukkan kesesuaian yang memadai dengan data yang ada, meskipun ada ruang untuk perbaikan pada beberapa metrik.

Pengujian Validitas dan Realibilitas Model

Kemudian selanjutnya dilakukan uji realibilitas dengan menggunakan *Composite Reliability* (*CR*), yang menunjukkan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk konstruk. Nilai *CR* yang lebih besar dari 0.70 umumnya dianggap sebagai indikasi reliabilitas yang baik. Hasil pengujian reliabilitas yang terdapat pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *CR* untuk setiap konstruk melebihi ambang batas 0.70, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk dalam model yang diajukan ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *AVE* dan *CR*, dapat disimpulkan bahwa model *TAM* yang diajukan memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Nilai *AVE* yang memadai menunjukkan validitas konstruk yang baik, sementara nilai factor loading yang tinggi menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Selain itu, nilai *CR* yang tinggi menunjukkan konsistensi internal yang kuat. Oleh karena itu, model ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap validitas dan reliabilitas konstruk yang ada.

Tabel 4 Hasil pengujian AVE dan CR

Item	AVE	CR
<i>Investment Knowledge</i>	0.651	0.848
<i>Risk Preferences</i>	0.704	0.922
<i>Perceived Usefulness</i>	0.828	0.966
<i>Perceived Ease of Use</i>	0.644	0.844
<i>Attitude</i>	0.713	0.909
<i>Investment Intention</i>	0.668	0.857

Analisis pengolahan data dengan prosedur Maximum Likelihood Estimation (MLE)

Tabel 5 Hasil Pengukuran dengan prosedur MLE

Pengaruh Antar Konstruk	Beta	Standard Error	z-value	p-value
<i>Investment Knowledge</i> terhadap <i>Perceived Ease Of Use</i>	0.1847	0.2092	1.0031	0.3158
<i>Investment Knowledge</i> terhadap <i>Perceived Usefulness</i>	0.7243	0.6126	2.5524	0.2049
<i>Risk Preference</i> terhadap <i>Perceived Ease of Use</i>	-0.2374	-0.2472	-1.2676	0.0107
<i>Risk Preference</i> terhadap <i>Perceived Usefulness</i>	0.5808	0.4513	1.8161	0.0694
<i>Perceived Ease of Use</i> terhadap <i>Perceived Usefulness</i>	0.6646	0.6106	3.8606	0.0001
<i>Perceived Ease of Use</i> terhadap <i>Attitude</i>	0.1165	0.1250	1.0813	0.0000
<i>Perceived Usefulness</i> terhadap <i>Attitude</i>	0.8678	0.8553	5.7706	0.2795
<i>Attitude</i> terhadap <i>Investment Intention</i>	1.1655	0.9430	10.1505	0.0000

Setelah mengetahui tiap konstruk memiliki validitas dan realibilitas, serta model *TAM* yang dibentuk dianggap memenuhi kesesuaian, pada bagian ini akan mengukur keterkaitan atau hubungan antar konstruk dengan menggunakan prosedur *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*. Pengukuran dilakukan dengan mengolah data hasil kuisioner menggunakan pemrograman *Python*. Hasil dari pengukuran didapat terlihat pada Tabel 5. Dari hasil *p-value* serta melihat signifikansi pengaruh antar konstruk yang diwakili oleh besaran *p-value*, maka dapat ditarik kesimpulan atas hipotesis yang diujikan.

Tabel 6 Hasil Keputusan Hipotesis

Hipotesis	Keputusan
H1: Pengetahuan Investasi berpengaruh positif terhadap <i>perceived usefulness</i> dari penggunaan sebuah platform <i>Fintech</i> investasi.	Ditolak
H2: Preferensi Risiko berpengaruh positif terhadap <i>perceived ease of use</i> dari penggunaan sebuah platform <i>Fintech</i> investasi.	Diterima
H3: Preferensi Risiko berpengaruh positif terhadap <i>perceived usefulness</i> dari penggunaan sebuah platform <i>Fintech</i> investasi.	Diterima
H4: Pengetahuan Investasi berpengaruh positif terhadap <i>perceived ease of use</i> dari penggunaan sebuah platform <i>Fintech</i> investasi.	Ditolak
H5: <i>Perceived ease of use</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived usefulness</i> dari penggunaan sebuah platform <i>Fintech</i> investasi.	Diterima
H6: <i>Perceived ease of use</i> berpengaruh positif terhadap attitude adopsi platform <i>Fintech</i> investasi.	Diterima
H7: <i>Perceived usefulness</i> berpengaruh positif terhadap attitude adopsi platform <i>Fintech</i> investasi.	Ditolak
H8: Attitude adopsi platform <i>Fintech</i> investasi berpengaruh positif terhadap investment intention pada platform <i>Fintech</i> investasi	Diterima

Dari Tabel 6 menunjukkan pad penelitian ini menemukan beberapa poin penting terkait pengaruh pengetahuan investasi dan preferensi risiko terhadap penggunaan aplikasi *Fintech* investasi. Pertama, pengetahuan investasi tidak berpengaruh terhadap *perceived usefulness (PU)* dan *perceived ease of use (PEOU)*. Hal ini mungkin berkaitan dengan kecakapan individu dalam menggunakan aplikasi yang lebih memiliki hubungan dengan *PU* dan *PEOU* daripada pengetahuan investasi. Dengan demikian, seseorang yang memiliki pengetahuan investasi tinggi namun tidak cakap dalam menggunakan aplikasi tetap tidak akan merasakan kemudahan atau manfaat dari aplikasi tersebut. Selain itu, keberagaman fitur dan teknologi pada aplikasi *Fintech* investasi sering kali menambah kompleksitas, yang semakin menyulitkan pengguna yang tidak cakap dalam teknologi.

Sebaliknya, preferensi risiko memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *PU* dan *PEOU*. Aplikasi *Fintech* biasanya menyediakan fitur asesmen risiko individu dan edukasi investasi, yang membantu pengguna menyadari preferensi risiko mereka dan memberikan rekomendasi investasi yang sesuai. Fitur-fitur ini memudahkan pengguna dan meningkatkan manfaat yang dirasakan dari aplikasi. Kemudahan penggunaan (*PEOU*) juga berpengaruh terhadap tingkat manfaat yang dirasakan (*PU*), seperti yang didukung oleh penelitian Wahyudi dan Hutabarat (2023), yang menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan membawa kenyamanan dan kenyamanan ini membentuk sikap positif terhadap penggunaan aplikasi.

Namun, *PU* ternyata tidak berpengaruh terhadap sikap untuk menggunakan aplikasi *Fintech* investasi. Meskipun *PU* dapat meningkatkan efisiensi, antarmuka yang buruk, masalah keamanan, dan

kehandalan data dapat memberikan pengalaman buruk, sehingga membuat pengguna enggan menggunakan aplikasi tersebut. Terakhir, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa sikap (*attitude*) berpengaruh terhadap keputusan untuk berinvestasi melalui platform *Fintech*. Hal ini sesuai dengan penelitian Wahyudi dan Hutabarat (2023), yang menemukan bahwa sikap positif terhadap layanan mendorong pengguna untuk mencoba dan meningkatkan intensitas penggunaan layanan tersebut. Penelitian ini menyoroti pentingnya kemudahan penggunaan dan fitur yang mendukung preferensi risiko dalam meningkatkan manfaat yang dirasakan dari aplikasi *Fintech* investasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menguji hubungan antara pengetahuan investasi dan preferensi risiko terhadap keputusan berinvestasi melalui platform *Fintech* menggunakan *Technology Acceptance Model (TAM)*. Studi ini menemukan bahwa pengetahuan investasi tidak mempengaruhi *perceived usefulness* dan *perceived ease of use*, sedangkan preferensi risiko memiliki pengaruh signifikan terhadap keduanya. Selain itu, *perceived usefulness* tidak mempengaruhi attitude untuk berinvestasi, berbeda dengan *perceived ease of use* yang berpengaruh signifikan. Dengan demikian, dalam model *TAM* ini, preferensi risiko lebih berperan dalam keputusan berinvestasi melalui platform *Fintech* dibandingkan pengetahuan investasi. Temuan ini penting bagi penyedia platform *Fintech* untuk mempertimbangkan preferensi risiko pengguna dalam pengembangan layanan, seperti memberikan rekomendasi investasi sesuai dengan preferensi risiko atau memprediksi potensi risiko investasi melalui kecerdasan buatan. Temuan ini juga berguna bagi regulator dan lembaga perlindungan konsumen, karena menunjukkan bahwa pengetahuan investasi tinggi tidak selalu berkorelasi dengan kecakapan menggunakan teknologi *Fintech*, yang bisa menjadi celah untuk *fraud*. Penelitian ini menegaskan pentingnya kemudahan penggunaan aplikasi dalam meningkatkan pengalaman pengguna, meskipun *perceived usefulness* tidak signifikan dalam mempengaruhi keputusan investasi. Sikap positif terhadap aplikasi terbukti mendorong keputusan untuk berinvestasi dan intensitas penggunaan layanan.

Namun terdapat limitasi pada penelitian ini yaitu, model *TAM* yang digunakan dalam penelitian masih belum memenuhi dalam pengujian kesesuaian data dan model secara lebih optimal. Hal ini terlihat dari metrik yang diuji, model *TAM* yang digunakan hanya lolos pada metrik *RMSEA* dan hasil tersebut merupakan ambang batas dari metrik tersebut. Salah satu hal yang mungkin menjadi penyebabnya adalah jumlah sampel yang terbatas. Menurut Hair *et al.* (2014), jumlah sampel yang lebih ideal adalah 200 sampel sementara penelitian ini hanya menggunakan 178 respons yang dapat digunakan akibat banyaknya data *outlier* yang terdapat dari kuisioner.

Berdasarkan limitasi dan hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama, disarankan untuk meningkatkan kesesuaian model dan data dengan menambah jumlah sampel agar *data model fit* yang digunakan lebih optimal. Kedua, disarankan untuk menambahkan metode wawancara dalam pengumpulan data guna memberikan sudut pandang baru yang dapat memperkaya hasil penelitian dan memberikan kesimpulan yang lebih kompleks. Selain itu,

penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan *mixed method* dengan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, seperti wawancara dengan narasumber, untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam. Terakhir, karena penelitian ini menemukan bahwa pengetahuan investasi tidak mempengaruhi *perceived ease of use* maupun *perceived usefulness*, disarankan untuk menambahkan variabel *self efficacy* dalam penelitian berikutnya. Pengetahuan investasi dapat meningkatkan *self efficacy* seseorang dalam berinvestasi menggunakan platform Fintech investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arslan, Ruben C., et al. "How People Know Their Risk Preference." *Scientific Reports*, vol. 10, no. 1, Sept. 2020, p. 15365. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1038/s41598-020-72077-5>.
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. and Warshaw, P.R. (1989) 'User Acceptance Of Computer Technology: A Comparison Of Two Theoretical Models', *Management Science*, 35(8), pp. 982–1003. doi:10.1287/mnsc.35.8.982.
- Eni, Y. et al. (2023) 'The Influence Of Advertising, Perceived Ease Of Use And Perceived Usefulness On Purchase Intention And Its Impact On Purchase Decision On Investment Appsirical examination with an extended technology acceptance model', *Business, Management and Economics Engineering*, 21(01), p. 577.
- Gärling, Tommy, et al. "Financial Risk-Taking Related to Individual Risk Preference, Social Comparison and Competition." *Review of Behavioral Finance*, vol. 13, no. 2, Apr. 2021, pp. 125–40. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/RBF-11-2019-0153>.
- Hair, J.F. et al. (2014) *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Harlow: Pearson.
- Hu, Z. et al. (2019) 'Adoption Intention Of Fintech Services For Bank Users: An Empirical Examination With An Extended Technology Acceptance Model', *Symmetry*, 11(3), p. 340. doi:10.3390/sym11030340.
- Januarsyah, Rizky, et al. (2015) "The Influence Of Perceived Ease Of Use, Perceived Usefulness, And Attitude Toward Behavior On The Intention To Use Of Internet Banking (Case Study At BNI 46 Bank Kln Brawijaya University Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 27, no. 1
- Kline, R.B. (2016) *Principles and practice of structural equation modeling*. 4th edn. New York: The Guilford Press.
- Lina, Lia Febrina, et al. "Millennial Motivation in Maximizing P2P Lending in SMEs Financing." *Journal of Applied Business Administration*, vol. 5, no. 1, Sept. 2021, pp. 188–93.
- Mata, Rui, et al. "Risk Preference: A View from Psychology." *Journal of Economic Perspectives*, vol. 32, no. 2, May 2018, pp. 155–72. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1257/jep.32.2.155>.
- Mazumdar, Smita. "Individual Investment Behavior With Respect To Financial Knowledge And Investment Risk Preference: A Study." *International Journal Of Management Research And Business Strategy*, vol. 2, no. 2, Apr. 2014.
- Prastiawan, D.I., Aisjah, S. and Rofiaty, R. (2021) 'The Effect Of Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And Social Influence On The Use Of Mobile Banking Through The Mediation Of Attitude Toward Use', *Asia Pacific Management and Business Application*, 009(03), pp. 243–260. doi:10.21776/ub.apmba.2021.009.03.4.
- Samsuri, A., Ismayanti, F. and Narsa, I.M. (2019) 'Effects of Risk Tolerance and Financial Literacy to Investment Intentions', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(9), p. 40.

- Setiawan, Budi, et al. "User Innovativeness and Fintech Adoption in Indonesia." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7, no. 3, Sept. 2021, p. 188. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3390/joitmc7030188>.
- Setyanta, B. and Kadi, D.C. (2020) 'The Effect Of Perceived Ease Of Use, Investment Knowledge, And Perceived Risk On Intentions To Purchase Of Share In Generation Y', *AMAR (Andalas Management Review)*, 4(2), pp. 60–72. doi:10.25077/amar.4.2.60-72.2020.
- Setyorini, N. and Indriasari, I. (2020) 'Does Millennials Have An Investment Interest? Theory Of Planned Behaviour Perspective', *Diponegoro International Journal of Business*, 3(1), pp. 28–35. doi:10.14710/dijb.3.1.2020.28-35.
- Tamplin, T. (2023) *Risk Preference: Meaning, Factors, Importance, And Categories*, *Finance Strategists*. Available at: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/risk-profile/risk-preference/> (Accessed: 29 April 2024).
- Tempo.co (2023) *7 aplikasi Investasi Saham terbaik Resmi Ojk*, *Tempo*. Available at: <https://bisnis.tempo.co/read/1703344/7-aplikasi-investasi-saham-terbaik-resmi-ojk> (Accessed: 29 April 2024).
- Wahyudi, T. and Hutabarat, Z. (2023a) 'Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Niat Penggunaan Digital Banking: Livin' By Mandiri', *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 10(1), pp. 509–525.
- Widiastuti, H. and Hayati, S.R. (2019) 'User's Perceived Usefulness, Quality And Ease Of Use Of Internet Financial Reporting (IFR) On Their Intention To Use IFR For Investment Decision Making', *Proceedings of the 5th International Conference on Accounting and Finance (ICAF 2019)*, 102, p. 73. doi:10.2991/icaf-19.2019.12.
- Xie, J *et al.* (2021) Understanding FinTech Platform Adoption: Impacts of Perceived Value and Perceived Risk. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, 16, 1893-1911. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050106>

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies (JEBMES) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (April dan Oktober) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

JEBMES diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JEBMES antara *business management* dan *entrepreneurship*.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JEBMES belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *double blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JEBMES dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 10 pt.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah. Pada pendahuluan diharapkan memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

c) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang.

f) **Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format APA Style, dengan menggunakan aplikasi **Mendeley**

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, dengan jarak baris 1,5 spasi;
 3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital pada setiap awal kata dan bercetak tebal.
 4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.
 5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).
-

-
6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
 7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
 8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
 9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
 10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy*

Redaksi :

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

jebmes@ppm-manajemen.ac.id

jebmesppm@gmail.com



**JOURNAL
OF EMERGING
BUSINESS MANAGEMENT AND
ENTREPRENEURSHIP STUDIES**

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340
(021)2300313 ext. 1108 / 2354
jebmes@ppm-manajemen.ac.id