



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



J | E | B | M | E | S

Volume 1 | Nomor 1 | Tahun 2021 | Hal. 1-242





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

**Volume 1, Number 1, April 2021**

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 ADVISORY AND REVIEW BOARD**

Rike Penta Sitio, S.E., M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Noveri Maulana, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Anggun Pesona, S.Psi., M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Dimas 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. Yuniari Susilowati, M.M, M.Sc.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Riza Aryanto, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Wendra, M. HRM.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Syamsul Amar  
(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)  
Lufina Mahadewi, M.M., M.Sc.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Novy Silvriadewi, S.E., M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Ahalik, S.E., Ak., M. Si., M.Ak.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Dolly A. Prameswari, M.M.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Ricky Virona Martono, 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)  
Andi Ilham Said, M.S.O.M., Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Dr. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)  
Prof. Andrianto Widjaja  
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

**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](mailto:jebmes@ppm-manajemen.ac.id)



Volume 1, Number 1, April 2021

**TABLE OF CONTENTS**

Analisis Model Bisnis Hotel XYZ <i>Adhityarama Wisnusanjaya, Ningky Sasanti Munir</i>	1-20
Analisis Pembentukan Portofolio Optimal dengan Single Index Model dan Z-Score pada Emiten IDX BUMN 20 <i>Jihan Avianti, Martdian Ratnasari</i>	21-38
Keterikatan Karyawan pada Perusahaan PT XYZ <i>Dionisius Sunu Adinugraha Paramarta, Eva Hotnaidah Saragih</i>	39-47
Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta <i>Irene Isabella Perangin Angin, Eva Hotnaidah Saragih</i>	48-57
Pengembangan Bisnis PT Anagile Kharisma Utama <i>Steven Tan, Ningky Sasanti Munir</i>	58-78
Pengembangan Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda” <i>Ricky Wijaya Kurniawan, Ningky Sasanti Munir</i>	79-101
Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi <i>Nisya Alviony Dwi Utari, Aries Heru Prasetyo</i>	102-118
Rancangan Manajemen Kinerja Strategik PT XYZ <i>Audi Rakhmadan, Eva Hotnaidah Saragih</i>	119-137
Rancangan Modul Pembelajaran Teamwork YPAC Jakarta <i>Cindy Lawrencya, Eva Hotnaidah Saragih</i>	138-148
Rancangan Program Pengembangan SDM Strategik berbasis Kompetensi untuk Level Manajer di PT XYZ <i>Chandra Wihardito Prabowo, Eva Hotnaidah Saragih</i>	149-167
Rancangan Strategi Bisnis PT.Pel Berlian Pulau Mandangin Tahun 2021 – 2023 <i>Abdur Rohman, Aprihatiningrum Hidayati</i>	168-191

---

Rancangan Strategi Penanganan Risiko pada Proyek PLTM (Pembangkit Listrik Mini Hidro) di Indonesia <i>Hanif Ramdhani Rachmadi Sapphiro, Made Arya Nugraha, Alain Widjanarka, Jeffrey Kurniawan</i>	192-210
Standarisasi dan Perbaikan Proses Bisnis dengan Pendekatan Business Process Improvement Pada Viseworks Studio <i>Arkan Muhammad Afif, Aries Heru Prasetyo</i>	211-225
Strategi Bisnis Kewirausahaan Sosial ABC Periode 2021-2023 <i>Diatrhi Windrasari Hastono, Aprihatiningrum Hidayati</i>	226-242



---

## **Analisis Model Bisnis Hotel XYZ**

**Adhityarama Wisnusanjaya**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[adhityarama@gmail.com](mailto:adhityarama@gmail.com)

**Ningky Sasanti Munir\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[ningkymunir@gmail.com](mailto:ningkymunir@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 5-4-2021

Disetujui: 11-4-2021

Dipublikasi: 30-4-2021

---

### **ABSTRAK**

Pertumbuhan wisatawan untuk berkunjung ke daerah Bali memberikan peluang cerah bagi industri hotel. Tingkat persaingan harga yang ketat muncul dikarenakan banyaknya pembangunan hotel yang terjadi dan banyaknya kamar yang tidak terpakai. Hotel XYZ merupakan salah satu hotel di Bali dengan lokasi yang strategis. Persaingan yang sengit memberikan dampak sulitnya penentuan strategi yang sesuai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis dari Hotel XYZ menggunakan Model bisnis kanvas(BMC) dan merumuskan strategi baru untuk tahun 2021-2022 menggunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Porter's Five Forces, dan TOWS. Penelitian ini merupakan penelitian terapan menggunakan metode kualitatif dan studi analisis yang dilakukan terhadap Hotel XYZ Bali dan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi literatur. Ditemukan bahwa Hotel XYZ perlu menambahkan beberapa strategi BMC nya seperti menjaga penerapan terkait CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability), memperbaiki ADR (Average Daily Rate) dengan terus meningkatkan service dan produk, renovasi kamar agar tampil fresh dengan mengganti wallpaper dan headboard, team sales perlu untuk lebih cermat memilih segmen pelanggan yang lebih mendapatkan pendapatan dibanding hanya volume pelanggan saja. Selain itu perlunya kerjasama manajemen atas dengan seluruh jajarannya agar menjadi dynamic saat diperlukan khususnya masa sulit menghadapi persaingan yang ketat.

*Kata Kunci:*

*Analisis Strategis, Kanvas Model Bisnis, TOWS Matrix, Hotel*

### **ABSTRACT**

*The growth of tourists to visits Bali area provide bright opportunities for the hotel industri. The intense level of price competition arises due to the large number of hotel developments taking place and the large number of unused rooms. Hotel XYZ is one of the hotels in Bali with a strategic location. Fierce competition has the effect to difficulty determining the appropriate strategy. This research aims to analyze the business model of Hotel XYZ using Model bisnis kanvas(BMC) and formulate a new strategy for 2021-2022 using PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Porter's Five Forces, and TOWS analysis. This research is an applied research using qualitative methods and analysis studies conducted at Hotel XYZ Bali and data collecting through by interviews, observations and literature studies. It was found that Hotel XYZ needs to add some BMC strategies such as maintaining the implementation of they CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability), improving ADR (Average Daily Rate) by continuously improving they service and products, renovating rooms to look fresh by changing wallpapers and headboards, sales teams need to more carefully to choose customer segments that earn more revenue than just customer volume. In addition, the need for top management cooperation with all its ranks in order to be dynamic when needed, especially difficult times in hard competition.*

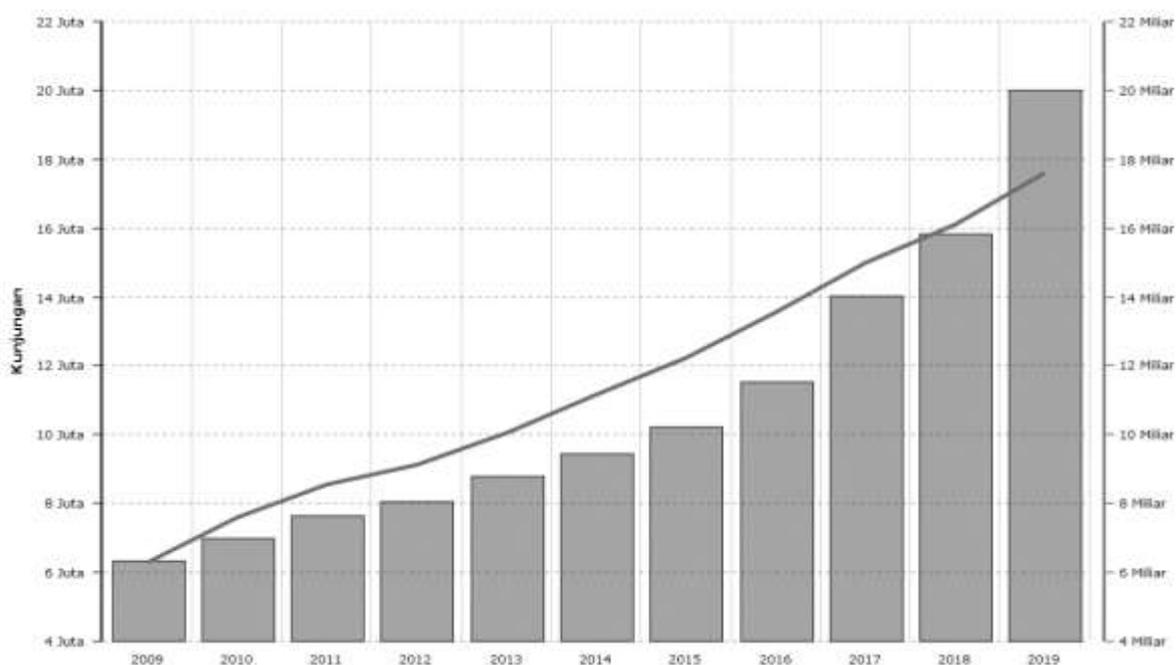
*Keywords:*

*Strategic Analysis, Business Model Canvas, TOWS Matrix, Hotel*

## PENDAHULUAN

Industri pariwisata di Indonesia saat ini merupakan industri yang menjanjikan dan dipersiapkan sebagai penompang utama dari penghasilan negara. Daya tarik Indonesia untuk menarik wisatawan sangat banyak mulai dari keindahan alam dan keanekaragaman hayati yang beragam, aneka budaya serta warisan dari sejarah dan budaya yang ada. Dikarenakan hal ini merupakan sebuah peluang maka pemerintah melakukan dukungan yang bertujuan agar dapat lebih meningkatkan kunjungan dari wisatawan dengan cara menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2011 mengenai rencana induk pembangunan kepariwisataan nasional 2010-2025.

Dikarenakan adanya beragam daya tarik di Indonesia dan banyak nya branding yang dilakukan oleh pemerintah melalui kampanye *Wonderful Indonesia*. Gambar 1.1 menunjukkan perkembangan sektor pariwisata terlihat meningkat bersumber dari data yang dirilis oleh kementerian pariwisata, dimana adanya peningkatan sebesar 12,6% pada tahun 2018 dibandingkan dengan periode sejenis di tahun 2017 dari jumlah kunjungan sebelumnya yaitu 14 juta menjadi 15,8 juta wisatawan mancanegara. (Badan Pusat Statistik, 2019).

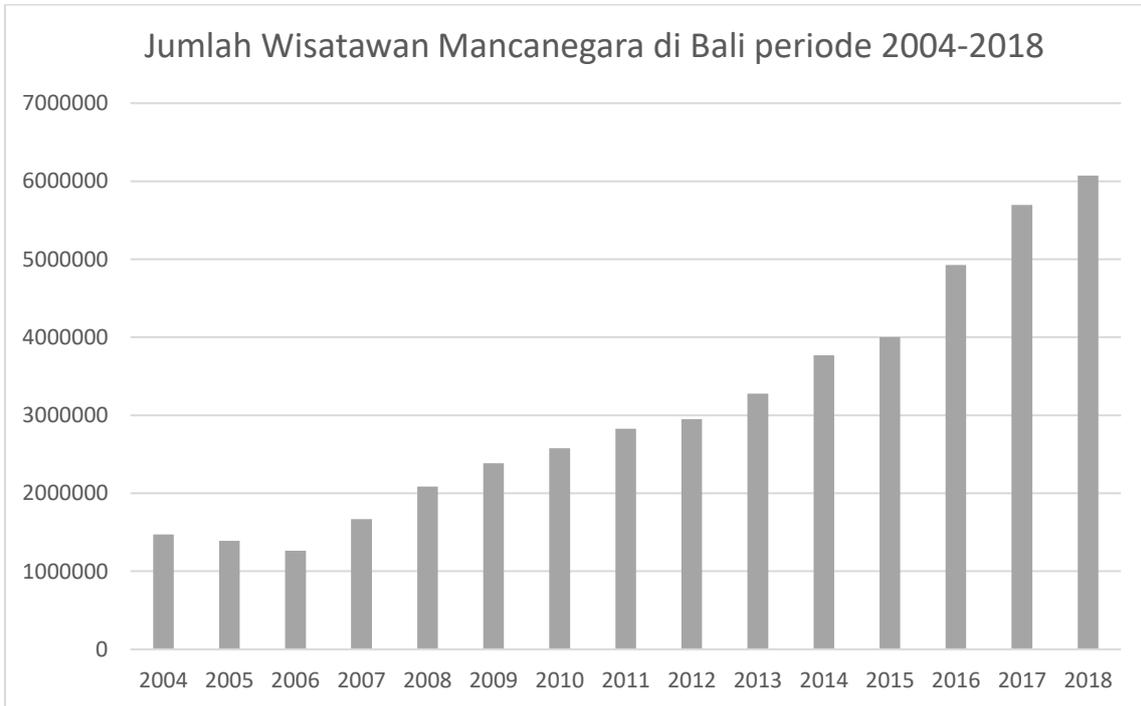


**Gambar 1.1 Penerimaan devisa pariwisata dan kunjungan wisatawan mancanegara periode 2009-2019**

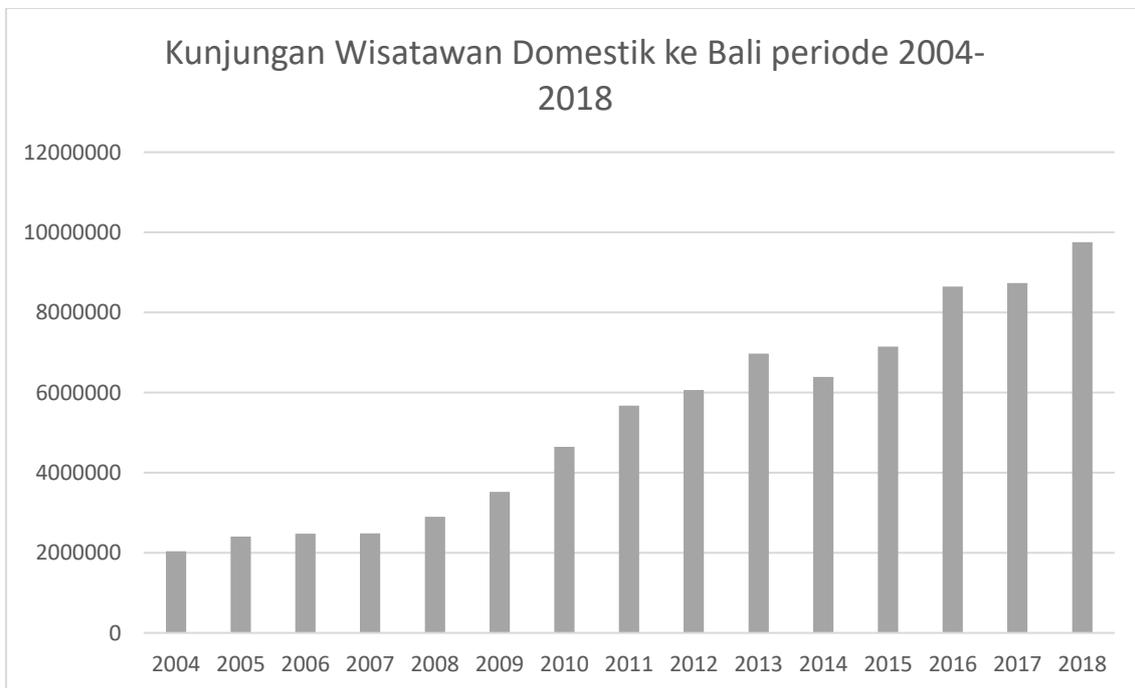
*Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019*

Dalam survey yang dilakukan oleh Tripadvisor di tahun 2019, Pulau Bali menempati urutan ke 5 dan menjadi satu-satunya tempat favorit untuk dikunjungi oleh wisatawan mancanegara yang berlokasi di Benua Asia (Tripadvisor, 2019). Gambar 1.2 menunjukkan di tahun 2018 Bali dikunjungi oleh wisatawan mancanegara sebanyak 6.070.473, dimana jumlah tersebut setara dengan 38,41% dari jumlah kunjungan yang dilakukan oleh wisatawan mancanegara untuk periode yang sama di seluruh Indonesia (Badan Pusat Statistik Bali, 2019). Gambar 1.3 menunjukkan kunjungan di tahun 2018 meningkat sebesar 6.54% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Kemudian untuk wisatawan domestik

terdapat peningkatan juga sebesar 11,70% dari tahun sebelumnya yang berjumlah 8.735.633 menjadi 9.7557.991 kunjungan di tahun 2018.



**Gambar 1.2 Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali periode 2004-2018**  
*Sumber: Badan Pusat Statistik Bali, 2019*



**Gambar 1.3 Kunjungan wisatawan domestik ke Bali per bulan, 2004-2018**  
*Sumber: Badan Pusat Statistik Bali, 2019*

Perkembangan yang terlihat dari kunjungan wisatawan tiap tahunnya untuk berwisata ke daerah bali mempengaruhi perkembangan pada berbagai macam aspek penunjang yang dibutuhkan bagi para wisatawan, mulai dari penyediaan fasilitas restoran, café, souvenir, dan yang paling penting adalah

fasilitas penginapan seperti villa, bungalow, dan juga hotel. Terlihatnya adanya peluang ini oleh para pembisnis dan meningkatkan pertumbuhan jumlah hotel di daerah Bali beberapa tahun belakangan, dimana pada periode tahun 2015-2017 terdapat peningkatan jumlah hotel sebanyak 50,99% dan hal ini dilihat oleh para pembisnis (Badan Pusat Statistik, 2018).

Tingginya peningkatan jumlah hotel tersebut mengakibatkan persaingan yang ketat antara satu hotel dengan hotel lainnya. Hal ini membuat perusahaan yang bergerak di dalam industri hotel di paksa untuk selalu berinovasi dan melakukan pembaharuan terkait dengan strategi bersaingnya agar dapat bertahan serta bersaing terhadap kompetitornya untuk waktu sekarang dan yang akan datang. Salah satu persaingan yang terjadi adalah adanya perang harga sewa disebabkan oleh banyaknya stok kamar yang tidak terpakai. Tercatat rata-rata tingkat hunian hotel di Bali pada bulan desember 2018 hanya mencapai 57,62% dimana dari keseluruhan total kamar di suatu hotel, lebih dari 40% yang tidak digunakan.

Turunnya permintaan sewa kamar hotel salah satunya bersumber dari kurangnya minat wisatawan domestik berkunjung ke Bali. Pada 8 Januari 2018, salah satu maskapai penerbangan *no frills* mengenakan tarif bagasi untuk penerbangan domestik ke Bali, padahal wisatawan domestik pada tahun tersebut mencapai 9.757.911, jumlah yang lebih tinggi dibandingkan dengan wisatawan mancanegara yang berjumlah 6.070.473. Jika hal ini terus terjadi maka di masa yang akan datang, dapat diperkirakan akan terjadi penurunan jumlah wisatawan lokal yang berkunjung ke Bali secara terus menerus, disebabkan adanya perubahan di dalam industri penerbangan domestik ini.

Berkaitan dengan hal yang telah dijabarkan, terdapat salah satu hotel yang didirikan oleh PT. Arja Bali Astama yang bernama Hotel XYZ berdiri sejak tahun 2013, dengan pendirian lokasi yang cukup strategis bersebrangan dengan Mall Trans Studio yang menjadi salah satu lokasi yang cukup mewah dan diminati oleh banyak kalangan di Jalan Sunset Road dimana merupakan jalan utama dimana dalam jarak 15 menit dapat sampai ke bandara Ngurah Rai, selain itu hotel ini juga berada di sebelah Krisna yang merupakan tempat cinderamata terbesar yang ada di Bali. Selain memiliki banyak kamar yang luas dengan desain yang unik fasilitas lainnya yang ditawarkan hotel ini seperti meeting room yang luas berjumlah 6 ruangan disertai dengan free wifi, dan sound system, serta adanya jasa *free shuttle* bagi para pengunjung yang ingin berjalan-jalan ke Kuta dan Seminyak.

Hotel XYZ memiliki beberapa hal menonjol diantara hotel-hotel lainnya seperti pada tahun 2015 hingga 2019 pengunjung Hotel XYZ selalu berada diatas rata-rata hotel lainnya di daerah Canggu, Kuta & Legian, selain itu untuk perbandingan harga sewa kamar harian dengan para kompetitor khususnya saat *high season* harga sewa hotel ini cukup murah sejak pertama kali hotel ini dibangun hingga sampai saat ini. Akan tetapi pada tahun 2019 kinerja hotel menurun dan menyebabkan pendapatan dari hotel berada di bawah rata-rata industri pada tahun tersebut. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa walaupun pendapatan dari Hotel XYZ terlihat meningkat tiap tahunnya, ternyata hal tersebut belum memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dimana hal ini bersumber dari angkat *Net Profit Margin* Hotel XYZ yang selalu mencatat kerugian di tiap tahunnya .

Tabel 1.1 Kinerja XYZ dilihat dari rasio keuangan

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Profitability Ratio</b>					
Gross Profit Margin	64,73%	66,71%	63,97%	67,79%	60,29%
Operating Profit Margin	23,97%	38,12%	32,88%	38,02%	22,26%
Net Profit Margin	-14,08%	-3,00%	-12,37%	-23,00%	-61,64%
ROA	-3,64%	-0,72%	-2,53%	-4,56%	-7,33%
ROE	-6,89%	-1,40%	-4,84%	-8,91%	70,37%
ROS	23,97%	38,12%	32,88%	38,02%	22,26%
<b>Liquidity Ratio</b>					
Quick Ratio	0,04	0,31	0,47	0,32	0,21
Current Ratio	0,07	0,38	0,61	0,46	0,22
Cash Ratio	0,02	0,29	0,44	0,29	0,20
<b>Activity Ratio</b>					
FnB Inventory Turnover	9,09	11,52	6,06	5,14	17,75
Paid Occupancy Percentage	-2,00%	98,00%	71,30%	63,60%	48,20%
<b>Solvency Ratio</b>					
DAR	0,47	0,481	0,478	0,488	1,104
DER	0,90	0,928	0,914	0,955	-10,595
Long term Debt to Total Capitalization Ratio	0,36	0,413	0,429	0,418	1,385
Number of Times Interest Earned Ratio	0,14	0,850	0,318	-0,027	-0,694
OCF to Total Liabilities	0,04	0,079	0,042	-0,241	0,082
<b>Operating Ratio</b>					
FnB Cost Percentage	41,80%	41,80%	41,50%	40,40%	67,30%
Labor Cost Percentage	13,30%	13,30%	13,80%	11,30%	12,90%

Sumber: Laporan Keuangan Hotel XYZ 2015-2019, diolah peneliti

Faktor eksternal pun ikut serta dalam pengaruh hal tersebut. Pada tahun 2019 terdapat kenaikan harga tiket pesawat yang berpengaruh terhadap lambatnya tingkat pertumbuhan pada industri hotel. Selanjutnya pandemi yang telah terjadi selama tahun 2020 ini membuat wisatawan enggan untuk melakukan perjalanan disebabkan ketakutan akan tertularnya virus, dan beberapa kebijakan PSBB dari pemerintah yang membuat kegiatan bisnis berhenti beroperasi, hal ini sangat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap industri pariwisata khususnya bisnis perhotelan, dimana tingkat huni daerah Bali pada tahun-tahun sebelumnya berada di kisaran rata-rata 50% yang kemudian di tahun tersebut menurun hingga angka belasan digit.

Dengan semakin tingginya tingkat pertumbuhan dan persaingan hotel yang ada di Bali tiap tahunnya serta ketatnya persaingan yang ada dilingkungan Bali, Hotel XYZ perlu membuat model bisnis kanvas untuk membantu perusahaan membuat rancangan proses bisnisnya dan mengetahui kekuatan, peluang, serta mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Strategi ini dirancang sesuai dengan berbagai aspek yang melingkupi *value proposition* atau nilai yang diposisikan oleh perusahaan untuk para konsumennya, segmentasi dari konsumen yang dituju oleh perusahaan, *channel* yang sesuai agar dapat menyampaikan apa yang ditawarkan perusahaan kepada para konsumen, *customer relationship* yang berguna agar para konsumen merasa nyaman dan tidak mudah untuk berpaling ke hotel lain, *key activities* untuk menunjukkan kegiatan dari hotel yang perlu untuk diperhatikan demi menghasilkan produk yang dapat bertahan di tengah kompetisi, *key partnership* agar dapat menjaga kelancaran dari para relasi ketika bisnis berjalan dan menentukan pihak mana yang sesuai dengan hotel untuk melakukan kerjasama demi mencapai tujuan yang ingin di capai,

kemudian ada *revenue stream* yang dibutuhkan agar perusahaan dapat menentukan cara untuk mendapatkan keuntungan saat bisnis berjalan, dan yang terakhir *cost structure* yang diperlukan agar perusahaan mampu mengatur biaya dari beban yang perlu dikeluarkan ketika bisnis berjalan agar dapat menghindari risiko kerugian.

## **METODE RISET**

### **Jenis Data**

Riset ini memiliki dua tujuan yang pertama untuk memecahkan masalah manajerial terkait dengan lingkungan pekerjaan, kedua untuk memperdalam pemahaman tentang pemecahan sebuah masalah di dalam sebuah organisasi (Sekaran & Bougie, 2016). Jenis penelitian ini merupakan riset terapan dengan kasus Hotel XYZ. Terdapat 4 tujuan dilakukannya riset terapan (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009) antara lain:

1. Meningkatkan pemahaman tentang masalah bisnis atau manajerial
2. Menghasilkan solusi terhadap sebuah masalah
3. Memunculkan pengetahuan baru sebatas pada masalah yg dibahas
4. Menemukan relevansi praktis dan nilai untuk dapat digunakan oleh manager di dalam perusahaan

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus yang telah dilakukan terhadap Hotel XYZ Bali dengan mendiagnosa dan mengkaji masalah yang ada dari sumber informasi yang telah di dapatkan. Untuk jenis dan sumber datanya sendiri penelitian ini memiliki data primer yang Selanjutnya penelitian ini juga memiliki data sekunder dimana data didapatkan.

1. Data primer : Data yang diperoleh bersumber dari narasumber terkait melalui wawancara dan observasi langsung terkait dengan operasional dan kinerja perusahaan.
2. Data Sekunder : Data yang telah dipublikasi, dan telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder bersumber dari dokumentasi, laporan perusahaan, jurnal terkait dengan industri pada bidang pariwisata dan hotel, dan informasi eksternal mengenai kondisi makro yang ada di Indonesia.

### **Teknik Pengumpulan Data**

1. Wawancara : Kegiatan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen yang memiliki pangkat tinggi di perusahaan terkait dengan kajian strategis perusahaan, tujuan, dan arah, serta proyeksi perkembangan dari segala faktor yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan dari sisi makro maupun industri dari sudut pandang internal perusahaan.

2. Observasi: kegiatan dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya saat ini. Hal ini dilakukan agar penulis mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk membuat rancangan strategi yang tepat bagi perusahaan.
3. Studi literatur : Kegiatan dilakukan dengan mengumpulkan serta menganalisa data data sekunder yang relevan bagi perusahaan yang nantinya akan digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

### **Alat Analisis Data**

1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi), Analisis ini mencari informasi terkait yang mempengaruhi lingkungan industri hotel kemudian diidentifikasi dan akhirnya menghasilkan faktor makro apa saja yang mempengaruhi industri mulai dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi.
2. Analisa *Porter's Five Forces*, Analisis dilakukan dengan membandingkan produk yang dimiliki oleh bisnis dengan industri bisnis yang sama. Analisis ini dicetuskan oleh Michael Porter dimana terdapat lima kekuatan yang dapat mempengaruhi persaingan dalam sebuah industri yaitu ancaman dari pendatang baru, ancaman dari produk pengganti, daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri sejenis (Porter, M. 1979). Dengan analisis ini akan di dapatkan hasil berupa peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan.
3. Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvass; BMC), merupakan kerangka yang membahas model bisnis dengan menyajikan gambaran visual atau berupa kanvas agar lebih mudah dimengerti dan dipahami dengan mudah. BMC merupakan alat analisis model bisnis yang menggambarkan sebuah model bisnis seperti sebuah kanvas dari organisasi atau perusahaan yang saat ini sedang berjalan atau model bisnis baru secara keseluruhan. (Osterwalder & Pigneur, 2013). BMC menggambarkan 9 blok pemikiran perusahaan dalam menjalankan bisnisnya (Gambar 1.4). Sembilan blok pemikiran ini terbagi menjadi dua bagian, dimana pada sisi kanan yaitu segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), saluran (*channels*), dan arus pendapatan (*revenue stream*), sisi ini bertujuan untuk memudahkan perusahaan untuk melihat dan menciptakan nilai tambah dari bisnisnya. Selanjutnya pada bagian kedua yaitu sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), struktur biaya (*cost structure*), hal ini ditunjukkan untuk memudahkan perusahaan dalam melakukan efisiensi terhadap biaya yang keluar di dalam bisnis tersebut.

<b>Partners</b>	<b>Key Activities</b>	<b>Value Propositions</b>	<b>Customer Relationship</b>	<b>Customer Segments</b>
	<b>Key Resources</b>		<b>Channels</b>	
<b>Cost Structure</b>			<b>Revenue Structure</b>	

**Gambar 1.4 Business Model Canvas**  
*Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2013*

- Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*), Setelah mendapatkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sedang dihadapi oleh perusahaan, perlu dilakukan analisis TOWS. Analisis ini digunakan untuk menghasilkan strategi alternatif untuk perusahaan yang terbagi menjadi 4 jenis strategi, antara lain strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*) (Weihrich, 1982). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Strategi WO memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan menggunakan peluang yang ada. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengurangi pengaruh ancaman dari luar perusahaan. Dan strategi WT mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

### **Kerangka Analisis**

Gambar 1.5 menunjukkan kerangka analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini dimulai dari menganalisa visi dan misi dari perusahaan agar dapat menentukan arah strategisnya. Langkah pertama-tama selalu dimulai dari pembuatan pernyataan misi (dan visi) perusahaan (Wheelen & Hunger, 2018). Selanjutnya peneliti melakukan pemetaan terhadap model bisnis perusahaan saat ini dengan menggunakan kanvas model bisnis. Selain itu peneliti perlu memahami, memetakan, serta menganalisa faktor perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan internal dari perusahaan. Memahami perubahan dalam lingkungan membantu dalam mengadaptasi model bisnis dengan lebih efektif untuk menggeser kekuatan eksternal (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hal ini bertujuan agar organisasi mengetahui peluang dan ancaman serta dapat memetakan kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam model bisnis Hotel XYZ.

Dari hasil kedua pemetaan faktor-faktor peluang dan ancaman maupun pemetaan kekuatan dan kelemahan yang dapat digunakan untuk mengembangkan model bisnis perusahaan. Selanjutnya perlu dilakukan penentuan sasaran strategis untuk tujuan jangka Panjang perusahaan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas dari organisasi, yang akan digunakan untuk membentuk model bisnis yang sesuai bagi Hotel XYZ.



Gambar 1.5 Kerangka analisis

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis PEST

1. Faktor Politik, Bisnis hotel mendapatkan banyak peluang dari kinerja yang dilakukan oleh pemerintah dengan adanya pengembangan pada faktor pariwisata tercatat bahwa Pendapatan Domestik Bruto (PDB) yang dihasilkan oleh industri hotel mencapai angka 8.75% Di sisi lain secara keseluruhan Produk Domestik Bruto (PDB) memiliki total rata-rata sebesar 5.1% dimana angka ini menggambarkan bahwa industri hotel sedang bersinar, serta adanya kebijakan pemerintah yaitu pembangunan infrastruktur secara masih pada periode 2014-2019. Kementrian PUPR melalui Ditjen Bina Marga telah menyelesaikan pekerjaan pembangunan jalan nasional sepanjang 3.432km, dan jalan tol baru sepanjang 949 km di tahun 2019. Dengan ini jarak tempuh antar pulau menjadi lebih singkat melalui jalur darat. Pemerintah juga merencanakan akan menambah ruas tol baru di Pulau Bali sejumlah 5 ruas yang terhubung dengan Gilimanuk—Denpasar, Gilimanuk—Tabanan, Tabanan—Kuta, Kuta—Padang Bai, dan Kuta—Tanah Lot (CNBC Indonesia, 2020).
2. Faktor Ekonomi, Sejak 50 tahun lalu, pertumbuhan GDP Indonesia berada pada kisaran 5.6% pertahun (World Bank, 2020). Terjadi peningkatan income per capita dari US\$857 di tahun 2000 menjadi US\$3603 di 2016, hal ini membuat Indonesia masuk dalam 10 ekonomi terbesar di dunia berdasarkan purchasing power parity dan merupakan anggota G20 yang mendominasi ekonomi dunia. Dengan pertumbuhan yang stabil ini mengurangi angka kemiskinan di Indonesia. Tercatat pada periode 2002-2016, kalangan menengah tumbuh 10% tiap tahun,

dengan hal ini dapat menjadi salah satu sumber penggerak dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia dimana konsumsinya setiap tahunnya meningkat sebanyak 12%.

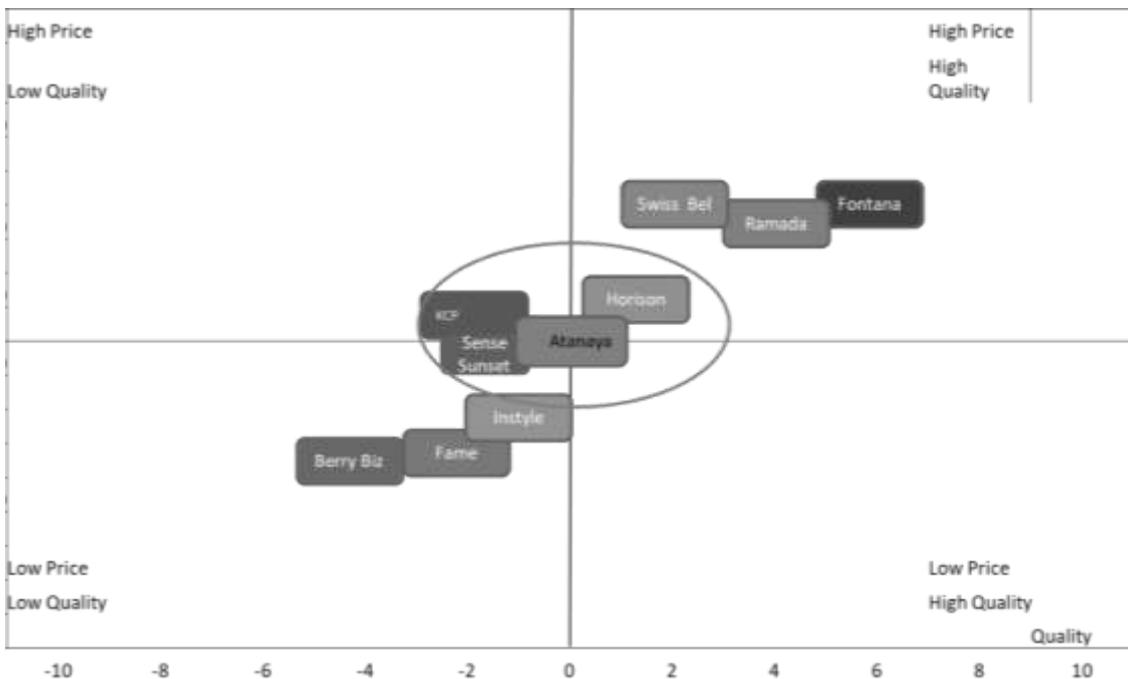
3. Faktor Sosial, Indonesia di prediksi memiliki bonus demografi yang terus berlangsung hingga tahun 2036, dimana jumlah usia produktif masyarakat berkisar 15-64 tahun. Pada 2019, jumlah populasi Indonesia diproyeksi mencapai 267 juta jiwa dengan usia produktif mencapai 68% dari keseluruhan penduduk. Dari Jumlah tersebut, sebesar 24% merupakan generasi milenial berusia 20-35 tahun (Katadata.co.id, 2019). Hal ini berdampak kedepannya terhadap daya beli yang lebih besar dibandingkan dengan generasi sebelumnya, dimana sebelumnya didominasi oleh konsumsi barang, seperti sandang, pangan, papan, menjadi konsumsi berbasis pengalaman. Hal ini dikenal dengan sebutan *leisure economy* yang dimana hampir seluruh negara yang mengalami pertumbuhan jumlah kelas menengah meningkat tinggi.
4. Faktor Teknologi, Pada tahun 2019 Indonesia menuruti urutan ke 4 dibawah China, India dan Amerika Serikat. Dari total keseluruhan populasi sebanyak 264 juta sebanyak 171,17 juta jiwa yang sudah terhubung dengan internet dengan presentasi 65% (Statista.com, 2020). Secara keseluruhan pengguna internet Indonesia menghabiskan waktunya dengan media sosial seperti Instagram, Facebook, Youtube, Whatsapp. Meningkatnya penggunaan internet di Indonesia melahirkan bidang pekerjaan baru, salah satunya adalah *social media influencer*. Dimana pekerjaan *Influencer* seperti *Youtuber*, *Vlogger* yang memiliki banyak pengikut dan memiliki pengaruh yang besar untuk mempengaruhi pemikiran pengikutnya dalam pembelian suatu produk dan mempermudah penyebaran informasi terkait produk yang ditawarkan. Selain *Influencer* terdapat bisnis lain yang dapat mempermudah akses pembelian seperti tiket pesawat, pemesanan transportasi, tempat wisata tanpa menggunakan agen, bisnis ini disebut dengan *Online Travel Agent (OTA)*.

#### **Analisa Porter's Five Forces**

1. Ancaman Produk Pengganti, Villa memiliki bentuk usaha yang mirip dengan hotel namun dari segi biaya, villa memiliki harga yang jauh lebih mahal ketimbang hotel dikarenakan perbedaan rasio antara jumlah pengunjung dan orang yang berkerja di dalam bisnis tersebut. Villa lebih dibutuhkan untuk privasi dimana dapat menjadi pilihan yang wajar saat ingin berlibur dengan sekala orang yang lebih banyak seperti menginap bersama teman atau keluarga. Selanjutnya banyaknya rumah dan kamar kost sewa yang dapat disewa melalui berbagai macam platform online seperti *Airbnb* dan *Red Doorz* menambah ketatkan persaingan dikarenakan harga sewa yang dapat lebih murah disebabkan tidak diperlukannya staf untuk membersihkan kamar di setiap hari, atau menyiapkan sarapan. dan bisnis sewa kamar ini merupakan alternatif yang lebih murah dibandingkan dengan hotel dan villa bagi sebagian konsumen. Selain dari adanya bisnis kamar sewa seperti villa dan kamar kost, di masa pandemi ini pergerakan menjadi lebih terbatas, *virtual meeting* menjadi salah satu pilihan yang paling mudah dan pada akhirnya orang akan

dipaksa untuk melakukan kegiatan ini dengan jangka waktu yang lama dan kebiasaan baru ini akan terbawa hingga pandemi usai. Dari hal ini munculah penyedia jasa untuk mengadakan *virtual meeting* berbayar secara *online* menggunakan aplikasi seperti Zoom, Gmeet, dan lainnya, dimana biaya yang dikeluarkan oleh penyedia jasa tidak begitu besar dibandingkan dengan *meeting room* fisik dikarenakan sebagian besar biaya adalah *opex* karena hanya membayar biaya *subscription* saja.

2. Ancaman Pesaing, Dari apa yang telah dijabarkan pada bab pendahuluan dapat kita ketahui bahwasannya kunjungan wisatawan yang terus meningkat menjadi salah satu peluang bagi bisnis di industri perhotelan, ditambah adanya informasi pada tahun 2015-2017 terjadi peningkatan jumlah hotel sebesar 50,99%, hal ini tentunya berimbas langsung pada tingkat hunian kamar hotel. Rata-rata tingkat hunian hotel di Bali pada bulan Desember 2018 hanya mencapai 57,62% (Badan Pusat Statistik, 2018). Dari banyak nya jumlah kamar hotel, tersisa lebih dari 40% yang tidak digunakan, tentunya hal ini mulai mengarah pada perang harga. Tim Hotel XYZ memiliki informasi saat ini terkait dengan kompetitor sebandingnya meliputi lokasi, harga, kualitas produk dan pelayanan yang diberikan serta segmen pasarnya tersendiri. Dari analisa internal perusahaan terdapat 9 hotel yang dianggap sebagai pesaing. Gambar 1.6 menunjukkan posisi XYZ Hotel relatif dibandingkan pesaing-pesaingnya dalam hal harga dan kualitas.



**Gambar 1.6 Positioning Hotel XYZ dibandingkan dengan hotel sejenis**  
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

Persaingan harga yang tidak sehat disebabkan oleh mudahnya akses pencarian informasi terkait dengan *rate* atau *budget* yang di tawarkan oleh suatu hotel di beragam aplikasi *Online Travel Agent* ditambah dengan adanya tipe pelanggan yang hanya melihat dari sisi *rate* saja. Dari hal ini dapat

disimpulkan bahwa ancaman pesaing cukup tinggi dikarenakan cukup banyaknya hotel di wilayah Bali, dan tidak adanya biaya berpindah, ditambah pada saat ini terdapat banyak proyek pembangunan hotel baru yang membuat ancaman persaingan harga berpotensi semakin besar di masa yang akan datang.

3. Ancaman Pendatang Baru, Perijinan dalam membangun hotel baru di Bali sangat mudah dan tidak dibatasi. Hal ini membuat ancaman pendatang baru menjadi sangat tinggi, ditambah pada sepanjang jalan Sunset Road sudah terlihat beberapa proyek pembangunan hotel yang akan selesai dalam jangka waktu beberapa bulan kedepan.
4. Daya Tawar Pemasok, Dengan meningkatnya perkembangan teknologi, *Online Travel Agent* seperti 10 pemain besar OTA di Indonesia berdasarkan ranking adalah Traveloka, booking.com, Agoda, Expedia, tiket.com, pegi-peggi, Hotelbeds, Hostelworld, dan Ctrip (Staah, 2020). menjadi interface utama untuk pemesanan baik hotel, penerbangan, transportasi maupun venue atraksi di lokasi wisata. OTA memiliki bargaining power yang lebih dibandingkan hotel, aplikasi akan langsung memberikan banyak hotel pengganti jika memang dirasa kurang cocok oleh penggunanya dan secara langsung para user akan sangat bergantung pada OTA dalam melakukan reservasi. Untungnya jumlah OTA disaat ini cukup tebilang banyak sehingga hotel pun sudah mulai dapat memilih mitra kerja yang sesuai dengannya. Selain itu OTA juga berguna sebagai media komunikasi agar dapat menangkap keinginan pasar, manajemen hotel dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen melalui review yang diberikan pada aplikasi, begitupun dengan konsumen baru yang dapat menilai suatu hotel dari review yang telah diberikan pada suatu hotel. Selain OTA, sarana transportasi dan penerbangan sangat berpengaruh terhadap arus pariwisata. Pada tahun 2019 terjadi kenaikan harga tiket pesawat domestik sebesar dua kali lipat dari harga sebelumnya yang menyebabkan penurunan tingkat hunian hotel di Bali.
5. Daya tawar Konsumen, Hotel XYZ memiliki konsumen yang terbagi atas campuran segmen/pangsa pasar *Company, Government, Travel Agent, MICE (meeting, incentives, convention, and exhibition), dan Individual*. Dapat dilihat bahwa tipe konsumen yang menggunakan jasa hotel ini lebih condong melihat harga atau fasilitas yang ditawarkan. Perusahaan harus dapat cepat tanggap dalam menyesuaikan keinginan dari dua jenis konsumen tersebut. Ketika konsumen melihat ke arah harga, maka hotel harus pintar dalam bernegosiasi untuk mengambil hati konsumen. Sebaliknya ketika konsumen melihat ke arah fasilitas maka hotel perlu menjual dengan harga yang mahal di seimbangkan dengan pelayanan yang maksimal. Pada hotel XYZ, sisi daya tawar konsumen terbilang cukup kuat, banyak dari para konsumen menginginkan harga dibawah standar hotel karena mudahnya untuk beralih ke hotel lain tanpa adanya biaya beralih. Meskipun begitu, hotel tetap mengutamakan revenue dengan pelayanan yang sudah sesuai dengan harga yang ditawarkan

### Kanvas Model Bisnis Hotel XYZ Saat Ini

1. **Customer Segment**, Hotel XYZ paling banyak merupakan pengguna dari Traveloka, dimana merupakan segmen anak muda dan keluarga milenial, meskipun wisatawan dalam negeri terlihat lebih banyak dan wisatawan asing khususnya Cina masih sangat sedikit dan lebih beralih ke Thailand karena memiliki alam dan budaya yang tak kalah menarik dari Bali selain itu dikarenakan kurangnya akses informasi untuk pergi ke Bali. Namun nyatanya pelanggan domestik masih tidak tersegmentasi dengan baik. Sebelum terjadinya pandemi, wisatawan paling banyak datang bersumber dari Jawa Timur berkeluarga menggunakan mobil pribadi untuk sampai ke Bali, tren segmen ini diharapkan masih terus berlanjut sehubungan dengan rencana pemerintah untuk menambah ruas jalan tol di Bali
2. **Value Proposition**, Hotel XYZ memiliki lokasi yang strategis yang dapat menjadi pilihan konsumen agar dipermudah dalam berpergian di daerah-daerah wisata, dan memiliki kebanggaan lainnya seperti pelayanan yang cepat tanggap, pencetus *rooftop pool & bar* pertama di Bali, harga yang ditawarkan fleksibel dengan hotel sejenis dan tidak di *manage* oleh *third party* berupa *chain hotel management*. Akan tetapi XYZ Hotel tidak memiliki banyak ruangan *meeting* yang dapat di sewa sekaligus, untuk ukuran ruangnya pun sudah tidak bisa diperbesar lagi, kemudian untuk *lobby* hotel tidak sesuai dengan wisatawan dari Australia karena *lobby outdoor* tanpa AC, dan juga tidak dekat dengan pantai, bagi wisatawan dari Cina hal tersebut bukan menjadi masalah karena mereka lebih menyukai berbelanja sehingga lokasi hotel menjadi favorit karena dikelilingi oleh pusat oleh-oleh. Mengenai *uniqueness* nya sendiri hotel ini sangat mudah ditiru oleh kompetitor yang ingin membuat hotel baru, hal ini terlihat dari seringnya kunjungan *market intelligence* hotel lain. Dikala pandemi animo masyarakat untuk berwisata cukup tinggi ditambah lagi lamanya peraturan yang mewajibkan hanya dirumah saja, hal ini dapat menjadi peluang karena hotel memiliki sertifikasi CHSE tentang kesehatan kebersihan yang di jamin oleh pemerintah, sehingga konsumen dapat dengan nyaman untuk memesan kamar di Hotel XYZ
3. **Channel**, Hotel XYZ mendapatkan urutan pertama hotel terbaik di daerah Jalan Sunset Road pada aplikasi Traveloka yang membuat pelanggan dapat dengan mudah mencari hotel XYZ sebagai destinasi tempat menginap, akan tetapi Hotel hanya memiliki satu *channel* saja dan tidak mencoba menggunakan *channel* lain, padahal jumlah *channel* untuk OTA saat ini sudah banyak dan mudah digunakan serta lebih mudah menjangkau pelanggan, daripada melakukan penjualan melalui website resmi menggunakan OTA lebih memberikan dampak yang positif dimana biaya pun dapat dipangkas jauh. Selain hal tersebut konsumen dari Cina sebagai segmen yang berkembang tidak terjangkau dalam *channel* yang ada sekarang. Hotel-hotel saat ini berlomba-lomba mengedepankan harga sewa yang murah melalui OTA karena untuk sekarang ini hanya OTA yang memiliki *bargaining power* yang lebih kuat dibanding hotel itu sendiri.

4. **Customer Relationship**, Saat ini Hotel XYZ sudah memiliki brand yang lumayan melekat melalui sumber Traveloka, yang membuat Sebagian pelanggan menjadi *repeater guest*. Akan tetapi hotel belum memiliki *loyalty* program untuk konsumen-konsumen yang melakukan pembelian berulang agar lebih puas dan tidak berpindah ke hotel lain. Walaupun teknologi dapat memberikan banyak informasi, hal buruk terkait hotel akan sangat mudah tersebar jika seseorang tidak puas dengan pelayanan yang hotel berikan. Maka dari hal ini pula perlu adanya *chatbot* agar lebih mudah dalam merespon chat pelanggan serta *robot room service* yang memberikan tenaga manusia tanpa harus ada jeda di dalamnya.
5. **Revenue Stream**, Pendapatan Hotel XYZ paling banyak berasal dari *room, food&beverage, meeting room, dan social event* dimana ini merupakan *one time transaction*, dengan menggunakan OTA menjamin pembayaran tepat waktu dan mengurangi biaya manajemen pihak Ketiga serta mendapatkan margin yang lebih besar. Namun karena pendapatan hanya bergantung di kebanyakan *one time transaction* hal ini bersifat musiman padahal banyak hotel dibali dengan bintang tinggi yang bermain dengan harga rendah untuk saat ini, sehingga perusahaan perlu melakukan strategi lain seperti menjual makanan dan minuman dalam bentuk catering, dan lain-lain.
6. **Key Resources**, *Board of Director XYZ* hotel sudah menjalankan bisnis hotel dengan perhitungan yang matang dan penggunaan barang bintang lima sejak 1994 ditambah adanya karyawan inti yang berpengalaman berasal dari *sister company* di Jakarta. Akan tetapi karyawan baru tidak dapat diterima dengan mudah yang membuat tiap karyawan wajib untuk bisa banyak hal sekaligus, walaupun Bali memiliki sekolah pariwisata sehingga tiap tahunnya stok karyawan baru sangat banyak akan tetapi terlihat dari tingkat pengangguran yang ada di Bali sangat rendah, yang membuat hotel harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang terbaik.
7. **Key Activities**, Pembagian tugas pada tiap divisi hotel sudah efektif dan dapat saling membantu jika dibutuhkan. Namun kegiatan lapangan akan terganggu Ketika adanya salah satu karyawan yang sering mengambil cuti dikarenakan seluruh karyawan sudah cukup sibuk dalam melakukan alur per kegiatan yang ada dan akhirnya mempengaruhi kualitas pelayanan. Namun perusahaan dapat melakukan *outsourcing* dengan pihak eksternal untuk beberapa kegiatan yang bukan aktivitas inti seperti training karyawan, perawatan mesin, dan lain-lain.
8. **Key Partnership**, Hotel selalu membayar vendor tepat waktu sehingga memiliki hubungan yang baik dan Hotel XYZ pun memiliki produktivitas yang cukup tinggi walaupun di dominasi oleh satu mitra yaitu Traveloka. Hal ini perlu adanya kerjasama lain terkait vendor OTA karena hubungan mitra merupakan hubungan non-eksklusif sehingga dapat dengan mudah berpindah.
9. **Cost Structure**, Struktur organisasi lebih langsing yang membuat biaya dapat lebih efisien dikarenakan tidak ada biaya manajemen yang harus dibayarkan untuk pihak eksternal, akan tetapi hotel sudah cukup tua sehingga terdapat biaya lain yang timbul karena tidak menyatu

dengan jaringan hotel, ditambah lagi dengan kenaikan upah, listrik, air, setiap tahunnya dapat menjadi beban lain pada hotel. Namun Hotel XYZ dapat melakukan *outsourcing* meskipun dampaknya mengurangi kualitas dari produk hotel.



Gambar 1.7 Kanvas Model Bisnis XYZ yang baru untuk tahun 2021-2022  
 Sumber: Hasil pengolahanoleh peneliti

**TOWS Matriks**

Berdasarkan analisa yang di dapatkan dari kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang di hadapi oleh perusahaan, ditambah dengan melihat sasaran strategis dari Hotel XYZ, perlu ditindaklanjuti menggunakan matriks TOWS sebagai input untuk membuat BMC Hotel XYZ yang baru. Tabel 1.2 menunjukkan kompilasi kekuatan dan kelemahan internal Hotel XYZ dalam Sembilan segmen di BMC.

Tabel 1.2 Tabel Matriks TOWS terhadap Sembilan Elemen Kanvas Model Bisnis

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
<b>PELUANG (O)</b>	<p><b>Customer Segment (SO)</b>                      Mempertahankan dominasi XYZ dan memfokuskan target pada segmen keluarga</p> <p><b>Channel (SO)</b>                      Strategi yg sama dengan yg digunakan di Traveloka untuk memperkuat <i>channel</i> lain</p> <p><b>Customer Relations (SO)</b>                      Berfokus pada kualitas hubungan baik dengan pelanggan untuk melakukan hubungan jangka panjang</p> <p><b>Value Propositions (SO)</b>                      Memanfaatkan ruangan terbuka sebagai kelebihan XYZ di masa pandemi ini</p> <p><b>Key Activities (SO)</b>                      Menambahkan <i>daily worker</i> jika tingkat hunian sedang tinggi</p>	<p><b>Customer Segment (WO)</b>                      Meraih segmen <i>China market</i>, khususnya yg memiliki daya beli yang baik</p> <p><b>Channel (WO)</b>                      Bekerjasama dengan lebih banyak <i>channel</i> OTA, terutama yang memiliki segmen China</p> <p><b>Customer Relations (WO)</b>                      Meluncurkan program loyalitas pelanggan agar lebih mudah memberikan benefit</p> <p><b>Value Propositions (WO)</b>                      Lebih berfokus pada segmen yang mencari ruang rapat skala kecil hingga 100 orang saja</p> <p><b>Key Activities (WO)</b>                      Selalu memastikan koordinasi terjadi sebelum rapat pergantian <i>shift</i></p>

	<b>KEKUATAN (S)</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
	<p><b>Key Resources (SO)</b> Pelatihan yang lebih mendalam bagi karyawan baru untuk dapat menghasilkan pelayanan yang lebih baik</p> <p><b>Key Partners (SO)</b> Menjalin kerjasama dengan lebih banyak mitra</p>	<p><b>Key Resources (WO)</b> Menambah jumlah <i>daily worker</i> saat tingkat hunian tinggi agar tingkat pelayanan tidak terganggu</p> <p><b>Key Partners (WO)</b> Mengurangi ketergantungan terhadap satu mitra OTA</p>
<b>ANCAMAN (T)</b>	<p><b>Customer Segment (ST)</b> Memiliki beberapa segmen agar mengurangi resiko ketergantungan terhadap satu atau dua segmen saja</p> <p><b>Channel (ST)</b> Melanjutkan kerjasama yang ada sehingga dominasi XYZ dapat terus berlanjut</p> <p><b>Customer Relations (ST)</b> Selalu berkomunikasi dengan pelanggan untuk dapat menepis isu-isu negatif yang mungkin muncul</p> <p><b>Value Propositions (ST)</b> Lebih berfokus pada nilai jual non fisik agar tidak mudah ditiru oleh kompetitor</p> <p><b>Key Activities (ST)</b> Melakukan penyebaran demografi karyawan</p> <p><b>Key Resources (ST)</b> Pelatihan yang baik dari karyawan inti sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas</p> <p><b>Key Partners (ST)</b> Terus menjalin hubungan yang baik dengan mitra</p>	<p><b>Customer Segment (WT)</b> Memiliki beberapa segmen agar mengurangi resiko ketergantungan terhadap satu atau dua segmen saja</p> <p><b>Channel (WT)</b> Kerjasama lebih lanjut dengan pihak OTA sebagai <i>channel</i> XYZ untuk dapat meningkatkan rating XYZ</p> <p><b>Customer Relations (WT)</b> Menambahkan program loyalitas pelanggan agar pelanggan lebih banyak yang mau memesan kembali XYZ</p> <p><b>Value Propositions (WT)</b> Mengurangi pendekatan terhadap konsumen yang tidak sesuai dengan nilai yang ditawarkan oleh XYZ</p> <p><b>Key Activities (WT)</b> Perencanaan yang lebih baik dalam pengambilan cuti karyawan.</p> <p><b>Key Resources (WT)</b> Menggunakan standarisasi pelatihan agar prosesnya lebih cepat dan efisien sehingga tidak mengganggu aktifitas operasional</p> <p><b>Key Partners (WT)</b> Bekerjasama dengan beberapa mitra agar mengurangi resiko ketergantungan</p>

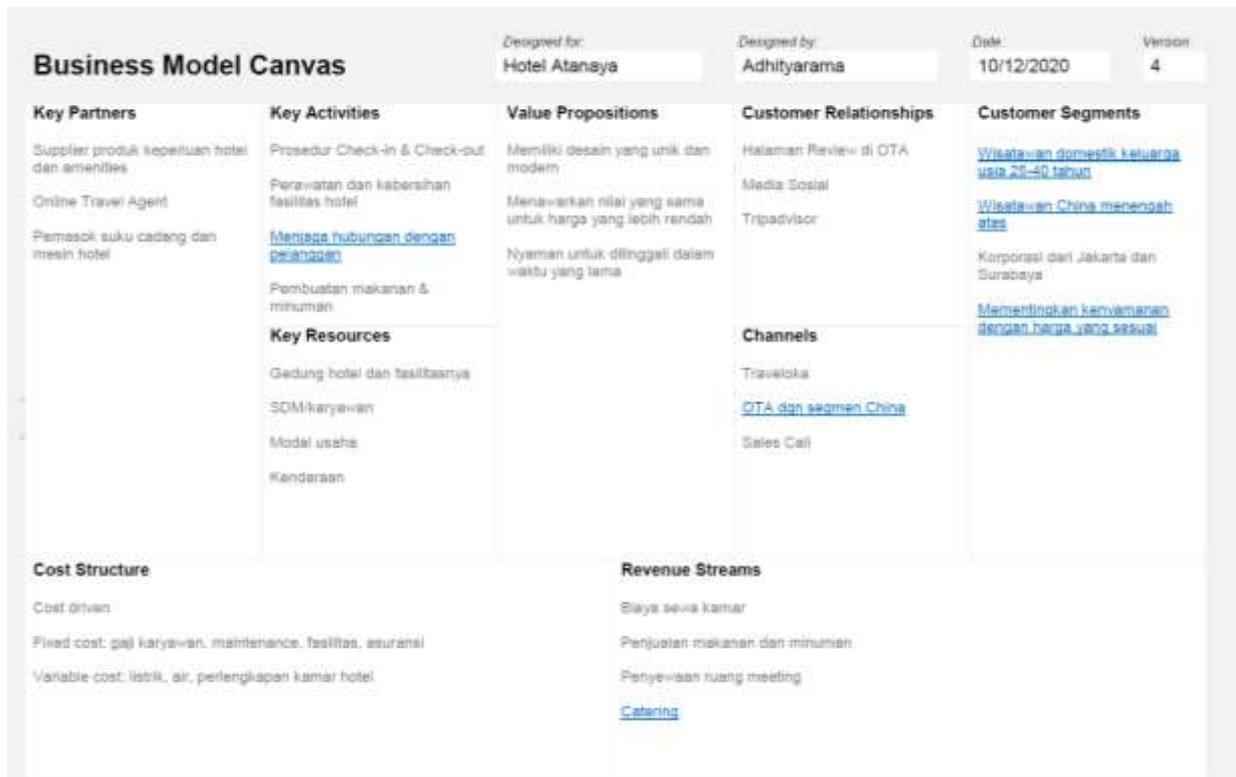
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

### Kanvas Model Bisnis Hotel XYZ 2021-2022

Kanvas model bisnis yang dimiliki oleh Hotel XYZ sudah cukup baik, namun ada beberapa bagian yang dirasa perlu adanya penambahan terlihat dari adanya peluang yang ada pada lingkungan beberapa hal yang perlu diubah antara lain:

1. **Customer Segment** Hotel XYZ fokus pada segmen keluarga muda di saat liburan *long weekend* namun untuk hari lain perlu membuka diri terhadap para khususnya terhadap wisatawan dari Cina melihat jumlahnya yang selalu meningkat dari kelas menengah dengan memilah lebih lanjut serta perlu adanya strategi *pricing* yang tepat. Selanjutnya hotel dapat melakukan penawaran terkait dengan makanan dan minuman yang ditawarkan kepada segmen pekerja kantor dalam bentuk catering.
2. **Channel** Hotel XYZ perlu melakukan promosi di media sosial lain seperti facebook dan melakukan kerjasama dengan *Influencer* atau *Vlogger* yang memberikan saran terkait dengan penginapan untuk meningkatkan promosi serta pengenalan produk jasa dari hotel.

3. **Revenue Stream** Selain pendapatan *one time transaction*, perusahaan juga mendapat pendapatan dari *laundry*. Dengan menawarkan catering bagi perusahaan di sekitar hotel akan meningkatkan *reward* serta menjadi pendapatan baru bagi hotel.
4. **Key Activities** Disebabkan sering adanya miskomunikasi dan masalah koordinasi, maka perusahaan perlu melakukan *briefing* singkat antar divisi sebelum pergantian *shift* dilakukan. Selain itu tuanya umur hotel, perlu dilakukan renovasi berkala agar produk selalu dalam kondisi prima, hal ini dapat diantisipasi dengan selalu menjaga kerjasama yang baik dengan para pemasok.



Gambar 1.8 Kanvas Model Bisnis XYZ yang baru untuk tahun 2021-2022

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan perkembangan bisnis hotel yang ada di Bali terlihat sebagai peluang bisnis yang menjanjikan oleh mata pembisnis, para pemodal diimingi dengan keuntungan yang sangat banyak tanpa memperlihatkan gambaran dari sulitnya pengoperasian di dalam bisnis itu sendiri secara detail dan hati-hati seperti bagaimana menghadapi pasar didalam persaingan, menjaga arus kas yang baik, mempertahankan karyawan agar memiliki “*sense of belonging*” atau rasa memiliki yang tinggi.

Kamar hotel di Bali nyatanya lebih banyak dibandingkan dengan jumlah wisatawan yang datang, sehingga membuat kekosongan sewa kamar hingga mencapai 40% lebih di tahun 2018 dan berimbas pada perang harga yang sengit di dalam industri hotel daerah bali. Hal ini juga semakin rumit di tahun 2020 dengan adanya pandemi dimana hampir seluruh bisnis hotel mengalami penurunan yang

sangat tajam, tak serta merta banyak proyek hotel yang dihentikan dan tidak beroperasi lagi. Walaupun banyak dari bisnis hotel yang jatuh dikarenakan banyaknya faktor yang mempengaruhi, Hotel XYZ memilih untuk tetap beroperasi walaupun tingkat huni sangat rendah, dan optimis menyongsong tahun yang akan datang. Manajemen memutuskan untuk tetap menjalankan bisnis hotel dengan berbagai strategi yang dimiliki.

Dari sisi biaya pilihannya hanya mempertahankan karyawan atau mendiamkan bangunan yang akhirnya akan dibenahi dan memerlukan dana yang tidak sedikit. Selanjutnya beberapa fasilitas hotel seperti genset, lift, pompa, kolam renang dan segala peralatan memerlukan perawatan untuk tetap bisa digunakan di masa yang akan datang. Begitupun dengan tanaman penghias hotel, layaknya makhluk hidup jika tidak diurus maka kemungkinan menjadi mati, atau berantakan dan menjadi tidak enak dilihat oleh mata para konsumen sehingga *value* dari hotel menjadi berkurang, dan masih banyak hal lainnya yang perlu diperhatikan.

Wisatawan dari China merupakan salah satu segmen terbesar di Bali karena menyukai tempat yang berbau dengan pantai. Dari hal ini sambil penyerahan vaksin terhadap seluruh dunia untuk menangani pandemi yang ada, maka Hotel XYZ perlu menyiapkan strategi untuk menghadapi tahun yang akan datang dengan lebih baik dan semakin baik. Maka dari hal ini selain memiliki jaringan yang luas, team sales memerlukan metode dan kemampuan yang baik dan lebih cermat dalam memilih segmen pelanggan untuk mendapatkan pendapatan lebih dibandingkan dengan volume pelanggan.

Dari segi kebersihan, Hotel XYZ telah menerapkan CHSE (*Cleanliness, Healthy, Safety, Environmental sustainability*). Dimana hal ini merupakan sebuah peluang dan perlu dipertahankan, dikarenakan selain menjadi nilai lebih untuk hotel, pemerintah telah mewajibkan sebuah hotel untuk memiliki sertifikat tersebut, khususnya dalam memerangi virus *Covid 19* yang berkembang sangat dahsyat, masalah CHSE adalah sesuatu yang mutlak. Selanjutnya Hotel XYZ perlu memperbaiki ADR (*Average Daily Rate*), yaitu dengan terus meningkatkan *service* dan produk. Manajemen Hotel perlu merenovasi kamar seperti pergantian *wallpaper* atau *headerboard* agar kamar hotel dapat tampil *fresh* setiap tahunnya. Pada sisi produk makanan dan minuman khususnya di pagi hari perlu diperhatikan karena merupakan gambaran memulai hari sehingga perlu adanya monitor seperti kebersihan meja, cepat tanggap terkait kotoran dan respon karyawan terhadap permintaan dari konsumen dari waktu ke waktu dengan ketat agar tidak terjadi kesalahan dimata konsumen dan akhirnya menimbulkan rasa puas.

Untuk menghindari persaingan yang ketat antara kompetitor, diperlukan adanya kerjasama yang baik antara atasan puncak dengan para jajarannya agar memberikan dampak kerjasama yang baik dengan pemilik usaha. Dengan demikian keputusan-keputusan penting dalam sembilan elemen BMC bersifat dinamis dan dapat segera dilaksanakan, sesuai dengan keperluan dimasa sulit saat menghadapi pandemi dan persaingan yang ketat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Bali. (2019, February 2). Jumlah Wisatawan Asing ke Indonesia dan Bali, 1969-2018. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/28/jumlahwisatawan-asing-ke-bali-dan-indonesia-1969-2018.html>
- Badan Pusat Statistik Bali. (2019, May 21). Kunjungan Wisatawan Domestik ke Bali per Bulan, 2004-2018. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/statictable/2018/02/09/29/kunjungan-wisatawan-domestik-ke-bali-per-bulan-2004-2018.html>
- Badan Pusat Statistik. (2018, August 24). Jumlah Hotel Bintang di Bali Menurut Kabupaten/Kota dan Kelas, 2000-2017. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik: <https://bali.bps.go.id/dynamictable/2017/06/05/174/jumlah-hotel-bintang-di-bali-menurut-kabupaten-kota-dan-kelas-2000-2017.html>
- CNBC Indonesia. (2020, 01 23). Tol Trans Jawa Bakal Makin Panjang Sampai Pulau Bali. Diambil kembali dari CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200123073327-4-132059/tol-transjawa-bakal-makin-panjang-sampai-pulau-bali>
- Herdito, V., Pradana, B, I. (2018). Analysis of Model bisnis kanvason Rock Hotel Using Blue Ocean Strategy. Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. Retrieved from <https://jimfeb.uib.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4562/4000>
- Kaban, E. S. (n.d.). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Hotel the One Legian , Bali.
- Katadata.co.id. (2019, 01 04). Jumlah Penduduk Indonesia 2019 Mencapai 267 Juta Jiwa. Diambil kembali dari Databoks Katadata: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/01/04/jumlah-pendudukindonesia-2019-mencapai-267-juta-jiwa>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Dalam A. Osterwalder, & Y. Pigneur, Business Model Generation (hal. 14).
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 137-145.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sovia Pramudita, A. (2018). Formulasi Model Bisnis Hostel di Bandung dengan Pendekatan Value Chain dan Model bisnis kanvas(Studi Kasus: Pini Backpacker). ISEI Business and Management Review, II(1), 32–38. Retrieved from <http://jurnal.iseibandung.or.id/index.php/ibmr>
- StaaH. (2020, 01 28). STAAH announces top channels that drove revenue to your property in 2019. Diambil kembali dari Blog StaaH: <https://blog.staah.com/news/staah-announces-top-channels-that-drove-revenue-to-your-property-in-2019>

- Statista.com. (2020, 01 07). Countries with the highest number of internet users as of June 2019. Diambil kembali dari Statista: <https://www.statista.com/statistics/262966/number-of-internet-users-in-selected-countries/>
- Tripadvisor. (2019, June 1). Best Destinations in the World - Travelers' Choice Awards. Diambil kembali dari Tripadvisor.com: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations/>
- Tunjungsari, K. R., Shanty, K., & Parwati, M. (2017). Persepsi masyarakat kuta terhadap Dampak pembangunan hotel berkonsep city hotel Di sunset road kuta bali. *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 1(2), 151–164.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Dalam T. L. Wheelen, & J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (hal. 170)
- World Bank. (2020, 02 01). GDP growth (annual %) - Indonesia. Diambil kembali dari The World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ID>

---

## **Analisis Pembentukan Portofolio Optimal dengan Single Index Model dan Z-Score pada Emiten IDX BUMN 20**

**Jihan Avianti\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[jihanavianti@gmail.com](mailto:jihanavianti@gmail.com)

**Martdian Ratnasari**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[martdianratnasari@gmail.com](mailto:martdianratnasari@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 15-4-2021  
Disetujui: 19-4-2021  
Dipublikasi: 30-4-2021

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk portofolio optimal dan membandingkan kinerja portofolio dengan menggunakan single index model dan z-score. Metode z-score dibagi menjadi 2 (dua) sesuai dengan strategi investasi, yaitu growth dan value sebagai preferensi investor dalam memilih portofolio. Populasi penelitian menggunakan emiten IDX BUMN 20 periode Mei 2018 – Desember 2020. Hasil analisis dari metode indeks tunggal memiliki return portofolio sebesar 0,001339 dengan risiko yang harus dihadapi sebesar 0,0037724. Metode z-score growth investing mendapatkan nilai imbal hasil portofolio sebesar 0,000989 dan memiliki risiko sebesar 0,023369. Sedangkan metode z-score value investing memiliki imbal hasil portofolio sebesar 0,001614 dengan risiko sebesar 0,027416. Kemudian metode z-score value investing memiliki nilai evaluasi kinerja yang paling tinggi berdasarkan sharpe ratio, treynor measure, dan jensen's alpha apabila dibandingkan dengan 2 (dua) metode lainnya.

*Kata Kunci:*

*Metode Indeks Tunggal, Z-Score, Return dan Risk Portofolio, Evaluasi Kinerja Portofolio.*

### **ABSTRACT**

*This study aims to form an optimal portfolio and compare portfolio performance using a single index model and z-score. The z-score method is divided into 2 (two) according to the investment strategy, namely growth and value as investors' preferences in choosing a portfolio. The study population uses the IDX BUMN 20 for the period May 2018 - December 2020. The analysis results from the single index method have a portfolio return of 0.001339 with a risk to be faced of 0.0037724. The z-score growth investing method obtains a portfolio return value of 0.000989 and has a risk of 0.023369. Meanwhile, the z-score value investing method has a portfolio return of 0.001614 with a risk of 0.027416. Then the z-score value investing method has the highest performance evaluation value based on the sharpe ratio, treynor measure, and gen's alpha when compared to the other 2 (two) methods.*

*Keywords:*

*Single Index Model, Z-Score, Return and Risk Portofolio, Performance Evaluation Portofolio.*

## **PENDAHULUAN**

Salah satu bentuk investasi adalah dengan melakukan investasi pada *financial assets* yang terdiri dari saham, obligasi, reksa dana, dan instrumen investasi pasar modal lainnya. Keputusan investasi bisa sangat penting dan berpengaruh besar bagi sebagian orang. Investasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan menanamkan sejumlah dana yang dimiliki untuk disimpan dalam beberapa waktu yang tujuannya memperoleh sejumlah keuntungan. Saat kondisi pandemi Covid-19 ini ternyata tidak menyurutkan langkah perkembangan pasar modal. Pertumbuhan SID (*Single Index Identification*) baru saham yang mengalami kenaikan sangat signifikan dan didominasi kepemilikan investor domestik juga berada pada posisi tertinggi (50,44%) sepanjang sejarah Pasar Modal di Indonesia.

Investor dalam melakukan investasi saham tentunya berharap akan memperoleh *return* atau imbal hasil yang diharapkan. Maka dari itu, penting bagi investor mengetahui pengukuran *return* untuk dapat memprediksi imbal hasil dan mempertimbangkan risiko yang dapat diperoleh dari investasi. Sebelumnya, data jumlah investor saham di Indonesia mengalami kenaikan hingga 93,4% dari tahun 2019 ke 2020. Hal tersebut menjadi pencapaian terbesar sepanjang sejarah Pasar Modal di Indonesia, tetapi ternyata kondisi di lapangan masih ada segelintir investor yang belum paham makna sepenuhnya mengenai investasi saham.

Pada akhir tahun 2020, ada sebuah fenomena yang *viral* melalui media sosial, yaitu nasabah yang mengalami kerugian saat berinvestasi saham dimana dana yang digunakan adalah hasil pinjaman dari pihak lain. Menanggapi hal tersebut, BEI menghimbau pada masyarakat dan investor bahwa berinvestasi selain berpotensi memberikan keuntungan juga mengandung risiko kerugian. Maka perlu diingat kembali bahwa investor tidak hanya berorientasi untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi, tetapi menghitung dan mengelola risiko dalam berinvestasi juga terus meningkatkan pemahamannya dalam berinvestasi saham. Adanya kemungkinan risiko tersebut, investor dapat membentuk portofolio saham. Pembentukan portofolio saham dengan diversifikasi berguna untuk mengurangi tingkat risiko. Maka dari itu, investor perlu memilih saham mana yang dapat masuk dalam portofolio optimal untuk menekan tingkat risiko.

Pada penelitian ini, terdapat 2 (dua) cara untuk membentuk portofolio optimal adalah dengan metode indeks tunggal dan z-score. Metode indeks tunggal ini merupakan penyederhanaan dari perhitungan Markowitz sebagai model optimasi portofolio lainnya. *Single index model* juga dinilai sebagai metode yang optimal karena dapat memberikan return ekspektasi terbesar dengan risiko tertentu atau risiko terkecil dengan return ekspektasi tertentu (Chirstina 2018).

Selanjutnya adalah metode z-score, metode ini banyak dikenal sebagai alat pendeteksi kebangkrutan yang digunakan oleh Edward Altman pada tahun 1968. Namun, setelah krisis ekonomi pada tahun 2008 model portofolio klasik seperti Markowitz mulai terlihat kekurangannya karena tidak mempertimbangkan aspek fundamental, Maka dari itu, banyak peneliti yang mulai menggunakan metode z-score untuk membentuk portofolio optimal (Cesarone, Mango, dan Sabato 2019).

Kemudian pada tahun 2018, Bursa Efek Indonesia meluncurkan tiga indeks baru, salah satunya adalah IDX BUMN 20 (Indonesia Stock Exchange Badan Usaha Milik Negara 20). Menurut Direktur Utama BEI, Tito Sulistio “peluncuran indeks baru ini berguna untuk mempermudah investor dalam memilih saham yang akan diinvestasikan.”. Dapat dilihat bahwa pembelian saham saat awal pandemi sempat mengalami penurunan, hal tersebut juga terjadi pada indeks saham lainnya. Namun, pada bulan berikutnya tingkat pembelian IDX BUMN 20 terus mengalami peningkatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa IDX BUMN 20 sebagai pasar yang banyak diminati oleh banyak investor karena nilai kapitalisasi pasar ini banyak mempengaruhi investor untuk memilih saham.

Menurut Erick Thohir selaku Menteri BUMN, “perusahaan BUMN semakin diminati oleh masyarakat, bahkan berhasil menyaingi saham di indeks LQ45 yang memiliki kapitalisasi tertinggi di pasar modal Tanah Air.” Perusahaan BUMN semakin diminati masyarakat karena publik semakin percaya dengan kebijakan GCG (Good Corporate Governance) dan rencananya dalam pembangunan pabrik baterai listrik terbesar di Indonesia.

Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk membentuk portofolio yang optimal dengan 2 (dua) metode, yaitu metode indeks tunggal dan z-score. Sehingga investor mengetahui tingkat risiko dan imbal hasil portofolio dari metode indeks tunggal dan z-score. Selain itu untuk mengetahui kinerja mana yang lebih optimal antara metode indeks tunggal dan z-score pada emiten IDX BUMN 20.

### **Investasi**

Investasi adalah komitmen atas sumber dana atau sumber daya lain yang dilakukan saat ini dengan harapan memperoleh keuntungan di masa depan (Bodie, Kane, and Marcus, 2021). Investasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu investasi *real assets* dan investasi *financial assets*. Investasi pada *real assets* berupa aset nyata yang dapat digunakan untuk memproduksi barang dan jasa seperti: emas, tanah, bangunan, dan mesin. Sedangkan investasi *financial assets* adalah sarana yang digunakan untuk mengklaim atas pendapatan yang dihasilkan oleh *real asset* berupa saham, reksa dana, dan obligasi.

Investor dalam mengelola investasi memiliki karakteristik profil risiko yang terbagi menjadi 3 (tiga) untuk menentukan besaran risiko, yaitu konservatif (tipe investor yang tidak ingin menanggung risiko), moderat (tipe investor yang berada pada kondisi antara takut dan berani untuk menanggung risiko yang besar), dan agresif (tipe investor yang berani untuk menanggung risiko karena berharap mendapatkan imbal hasil yang tinggi).

### **Pasar Modal**

Pasar modal yang diatur dalam UU No. 8 Tahun 1995 memiliki definisi yaitu kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik dan lembaga yang berhubungan dengan efek. Selain itu, pasar modal dapat diartikan sebagai tempat untuk berbagai instrumen keuangan seperti saham, surat utang, reksa dana, obligasi dan surat berharga lainnya yang dapat diperjual-belikan, diterbitkan oleh pemerintah atau perusahaan swasta (Herlianto 2013).

Salah satu instrumen keuangan yang dapat diperjual-belikan adalah saham. Saham adalah surat atas kepemilikan dalam suatu bisnis atau perusahaan terhadap aset dan pendapatannya, hal tersebut dapat menjadi tanda penyertaan modal seseorang pada suatu perusahaan (Musthofa, 2017). Harga saham berkaitan dengan kinerja perusahaan, aksi korporasi perusahaan, pergerakan harga saham juga dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, fluktuasi kurs rupiah, bahkan informasi atau berita manipulatif.

### **Return dan Risiko**

*Return* adalah nilai pengembalian yang dihasilkan dari investasi saham. Tujuan seorang investor melakukan investasi adalah untuk memaksimalkan *return*. Sedangkan risiko adalah kemungkinan yang bisa terjadi saat melakukan investasi atas *return* yang diharapkan. Walaupun banyak teori yang mengungkapkan hubungan antara return dan risiko bahwa imbal hasil yang tinggi akan memberikan risiko yang tinggi juga, tetapi setidaknya investor dapat memperkirakan dari catatan historis yang kemungkinan besar akan dihadapi oleh investor. Hal tersebut karena nilai investasi yang terus berfluktuasi sebagai respons dari berita korporasi atau makroekonomi (Bodie, Kane, and Marcus, 2021).

### **Metode Indeks Tunggal**

Metode indeks tunggal dikembangkan oleh William Sharpe pada tahun 1963 hasil menyederhanakan perhitungan model Markowitz. Selain itu, model ini juga meningkatkan analisis risikonya dengan menguraikan menjadi komponen yang sistematis dan spesifik. Model ini menjelaskan batas diversifikasi yang disebut dengan *cut off point* sehingga investor dapat mengukur komponen risiko untuk portofolio tertentu. Apabila saham memiliki nilai ERB (*Excess Return to Beta*) > *Cut off Point* maka saham tersebut masuk dalam kelompok portofolio optimal.

### **Metode Z-Score**

Metode z-score index pertama kali dikembangkan oleh Altman pada tahun 1968 untuk memprediksi *probability of default* dari suatu perusahaan. Pada penelitian Cesarone, Mango, dan Sabato (2019) menyebutkan bahwa tahun 2008 saat terjadi krisis ekonomi global, muncul kelemahan saat membentuk portofolio klasik seperti model Markowitz. Hal tersebut didasari oleh pembentukan portofolio yang tidak mempertimbangkan aspek fundamental dari suatu emiten. Kemudian model yang bisa disebut juga dengan metode standarisasi z-score terus berkembang dan dinilai efektif untuk membentuk portofolio karena menghasilkan kinerja yang baik. Penilaian z-score dengan membandingkan nilai suatu perusahaan dan rata – rata sektornya sehingga dapat menggambarkan kriteria keseluruhan dalam pemeringkatan saham.

Pada penelitian ini akan menggunakan 2 (dua) strategi investasi untuk membentuk portofolio optimal dengan menggunakan metode z-score, yaitu *growth* dan *value*. *Growth stock* adalah saham yang memiliki harga saham relatif tinggi terhadap pendapatan perusahaan. Nilai *growth* ini dapat digunakan dalam menilai prospek pertumbuhan yang cukup besar dari pendapatannya di masa yang akan datang. Sedangkan *value* merupakan saham yang diperjual-belikan pada harga yang rendah dibandingkan

dengan harga wajarnya industri sejenis. Pembentukan portofolio ini dibantu oleh fungsi *solver* dari microsoft excel untuk menentukan proporsi dana.

### **Evaluasi Kinerja Portofolio**

Evaluasi kinerja portofolio dilakukan oleh investor untuk mengetahui komposisi portofolio yang dibentuk sudah memberikan kinerja yang baik sesuai dengan tujuan investor, yaitu memberikan imbal hasil yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan imbal hasil portofolio lainnya (Herlianto, 2013). Evaluasi kinerja portofolio dinilai dengan 3 (tiga) rasio, yaitu sharpe ratio . Sharpe ratio menilai kinerja portofolio karena telah terdiversifikasi dengan baik dan akurat memperhitungkan risiko total dari portofolio. Kemudian treynor measure asumsi bahwa portofolio yang telah terdiversifikasi dengan baik adalah menggunakan risiko sistematis. Sedangkan jensen's alpha menunjukkan perbedaan antara imbal hasil portofolio dengan imbal hasil yang diharapkan. Indeks yang bernilai positif berarti portofolio memberikan return lebih besar dari return harapannya, sehingga menjadi hal yang bagus karena portofolio mempunyai return yang relatif tinggi untuk tingkat risiko sistimatisnya.

## **METODE RISET**

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian ini yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif ini untuk menggambarkan data sesuai dengan keadaan untuk membentuk portofolio optimal. Sedangkan sumber data untuk penelitian ini menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dari berbagai sumber dengan melakukan dokumentasi dan studi pustaka

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini merupakan saham yang masuk ke dalam indeks IDX BUMN 20 periode Mei 2018 – Desember 2020. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu sampel dengan kriteria tertentu (Sugiono, 2017).

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode dokumentasi dari website Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)), website Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan *yahoo finance* berupa data *risk free rate*, harga saham dan *market* periode Mei 2018 – Desember 2020. Sedangkan metode studi pustaka untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian dari dari naskah akademik seperti buku dan penelitian terdahulu.

### **Metode Analisis Data Indeks Tunggal**

1. Menghitung *actual return* dan *expected return* dari saham dan market
  - a. *Actual return* adalah imbal hasil yang telah telah terjadi dan dihitung berdasarkan data historis dalam periode tertentu.

$$R = \frac{Pt - Pt - 1}{Pt - 1}$$

Keterangan:

R = *Actual return*

P<sub>t</sub> = Harga saham i, IHSG, suku bunga SBI periode t

P<sub>t-1</sub> = Harga saham i, IHSG, suku bunga SBI periode t-1

- b. *Expected return* sebagai nilai imbal hasil yang diharapkan oleh investor di masa yang akan datang.

$$E(R_i) = \frac{\sum R_i}{n}$$

Keterangan:

E(R) = *Expected return* saham i atau IHSG

$\sum R_i$  = Jumlah *actual return* saham i atau IHSG

n = Jumlah periode

2. Menghitung variance, beta, *variance error residual*, alpha, *excess return*, *expected excess return*

- a. Standard Deviasi sebagai nilai yang digunakan untuk mengukur tingkat risiko yang akan diperoleh saat berinvestasi.

$$\sigma = \sqrt{\frac{[R_i - E(R_i)]^2}{n}}$$

Keterangan:

$\sigma$  = Standard deviasi

R<sub>i</sub> = *Actual return* saham i atau IHSG

E(R<sub>i</sub>) = *Expected return* saham i atau IHSG

n = Jumlah periode

- b. Beta digunakan untuk menggambarkan sensitivitas tingkat harga saham terhadap perubahan harga *market*. Nilai beta sebagai alat mengukur risiko sistematis yang dipengaruhi oleh faktor makro, artinya tidak dapat diminimalisir dengan melakukan diversifikasi.

$$\beta_i = \frac{\sigma_{im}}{\sigma_m^2}$$

Keterangan:

$\beta_i$  = Beta saham i

$\sigma_{im}$  = Kovarian antara *return* saham i dan *return market*

$\sigma_m^2$  = Standard deviasi *return market*

- c. *Variance Error Residual* untuk mengukur risiko tidak sistematis, maksudnya risiko yang dapat dihilangkan dengan melakukan diversifikasi karena dipengaruhi oleh faktor yang tidak mempengaruhi pasar secara keseluruhan

$$\sigma_{ei} = \beta_i^2 \times \sigma_m + \sigma_i$$

Keterangan:

$\sigma_{ei}$  = Variance error residual saham i     $\sigma_m$  = Variance market atau *unsystematic risk*

$\sigma_i$  = Variance saham i     $\beta_i$  = Beta saham i

- d. Alpha digunakan untuk mengetahui tingkat imbal hasil saham yang tidak terpengaruh oleh perubahan *market*.

$$\alpha_i = E(R_i) - \beta_i E(R_m)$$

Keterangan:

$\alpha_i$  = Alpha saham i     $E(R_i)$  = *Expected return* saham i

$\beta_i$  = Beta saham i     $E(R_m)$  = *Expected return* market

- e. *Excess Return* adalah selisih dari investasi beresiko dengan investasi bebas risiko

$$ER = R_i - R_f$$

Keterangan:

$R_i$  = *Actual return* saham i

$R_f$  = *Risk free*

- f. *Expected Excess Return* dapat disebut juga sebagai rata-rata dari *excess return*.

$$E(ER)_i = \frac{\sum \text{excess return}}{n}$$

Keterangan:

$E(ER)_i$  = *Expected excess return* saham i

$\sum \text{excess return}$  = Rata-rata *excess return*

n = Jumlah periode

3. Menghitung *excess return to beta* (ERB) dan *cut off point* (Ai, Bi, Ci) untuk menentukan saham mana yang optimal dengan syarat  $ERB > \text{Cut Off Point}$

- a. *Excess Return to Beta*, digunakan untuk menunjukkan kelebihan pengembalian atas tingkat keuntungan bebas risiko pada aset lain

$$\text{Excess Return to Beta (ERB)} = \frac{\text{expected excess return}}{\beta \text{ individual}}$$

- b. *Cut off Point* (C\*) merupakan titik pembatas yang digunakan untuk menentukan suatu saham layak atau tidak masuk ke komposisi portofolio optimal. Nilai C\* adalah nilai maksimum dari Ci. Saham yang memiliki  $ERB > C^*$  merupakan saham yang masuk ke dalam portofolio optimal.

$A_i = \frac{E(ER)_i \times \beta_i}{\sigma_{ei}}$	$B_i = \frac{\beta_i^2}{\sigma_{ei}}$	$C_i = \frac{\sigma_m^2 \times A_i}{1 + \sigma_m^2 \times B_i}$
--	---------------------------------------	---

Keterangan:

$E(ER)_i$  = *Expected excess return* saham i     $\sigma_m^2$  = Variance *marke*

$\beta_i$  = Beta saham i     $B_i$  = Nilai Bi

$\sigma_{ei}$  = *Variance error residual* saham i     $A_i$  = Nilai Ai

4. Menghitung proporsi dana dari portofolio yang optimal

$Z_i = \frac{\beta_i}{\sigma_{ei}} \times (ERB_i - C^*)$	$W_i = \frac{Z_i}{\text{Sum } Z_i}$
--	-------------------------------------

Keterangan:

- |   |  |
|---|--|
| <p><math>Z_i</math> = Nilai Z saham i</p> <p><math>\beta_i</math> = Beta saham i</p> <p><math>\sigma_{ei}</math> = Variance error residual saham i</p> <p><math>ERB_i</math> = <i>Excess return</i> to beta saham i</p> | <p><math>C^*</math> = <i>Cut off point</i></p> <p><math>W_i</math> = Proporsi dana</p> <p><math>\text{Sum } Z_i</math> = Jumlah nilai Zi dari semua emiten</p> |
|---|--|

5. Menghitung *return* dan risiko portofolio

$\alpha_p = W_i \times \alpha_i$	$\beta_p = W_i \times \beta_i$	$e_p = W_i \times e_i$
----------------------------------	--------------------------------	------------------------

Keterangan:

- $\alpha_{pi}$  = Alpha saham i dalam portofolio optimal
- $W_i$  = Bobot emiten i dalam portofolio optimal
- $\beta_{pi}$  = Beta saham i dalam portofolio optimal
- $\sigma_{epi}$  = *unsystematic risk* saham i dalam portofolio optimal

<p><i>Expected Return</i> Portofolio</p> $\alpha_p + \beta_p \times E(R_m)$	<p>Standard Deviasi Portofolio</p> $\beta_p^2 \times \sigma_m + e_p$
---	--

Keterangan:

- |  |   |
|--|---|
| <p><math>\alpha_p</math> = Alpha Portofolio</p> <p><math>E(R_m)</math> = <i>Expected return market</i></p> <p><math>e_p</math> = <i>Unsystematic risk</i> portofolio</p> | <p><math>\beta_p</math> = Beta Portofolio</p> <p><math>\sigma_m</math> = <i>Variance market</i></p> |
|--|---|

**Metode Analisis Z-Score**

1. Mencari data variabel kriteria, yaitu PER (Price to Earning Ratio), PBV (Price to Book Value), OPM (Operating Profit Margin), ROE (Return on Equity), dan DER (Debt to Equity Ratio) berdasarkan *IDX annually statistic* yang bersumber dari website Bursa Efek Indonesia
2. Menghitung rata – rata dan standard deviasi variabel kriteria dari setiap sektor
3. Menghitung z-score dari emiten IDX BUMN 20

$$Za = \frac{Xi - \mu_j}{\sigma_j}$$

Keterangan:

- |  |   |
|--|---|
| <p><math>Za</math> = Z-Score</p> <p><math>Xa</math> = Nilai perusahaan</p> | <p><math>\mu_j</math> = Nilai rata – rata industri kriteria a</p> <p><math>\sigma_j</math> = Standard deviasi industri kriteria a</p> |
|--|---|

4. Menghitung nilai agregat Z score dari emiten IDX BUMN 20

Penelitian ini akan membagi z-score pada 2 (dua) strategi investasi, yaitu *growth* dan *value*. Menurut penelitian Wijaya dan Kristian (2017), nilai PER dan PBV mendapatkan tanda positif karena sesuai dengan karakteristik *growth investing* yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dengan harga saham > nilai intrinsik perusahaan. Kemudian, nilai ROE dan OPM memiliki tanda positif karena dapat digunakan untuk memprediksi *return* saham. Sedangkan nilai DER memiliki tanda negatif, hal tersebut karena memiliki hubungan yang negatif dengan *return* saham.

$$Z - Score Growth = \frac{Z PER + Z PBV + Z OPM + Z ROE - Z DER}{5}$$

Berdasarkan penelitian Wijaya dan Kristian (2017), sesuai dengan konsep strategi *value investing*, nilai PER dan PBV memiliki tanda negatif karena apabila memiliki nilai yang semakin rendah, artinya emiten yang terpilih adalah *undervalued* atau harga saham lebih rendah dibandingkan nilai intrinsik perusahaan.

$$Z - Score Value = \frac{-Z PER - Z PBV + Z OPM + Z ROE - Z DER}{5}$$

Keterangan:

Z PER = Z-Score Price to Earning Ratio

Z PBV = Z-Score Price to Book Value

Z OPM = Z-Score Operating Profit Margin

Z ROE = Z-Score Return on Equity

Z DER = Z-Score Debt to Earning Ratio

5. Membentuk portfolio dari saham dengan nilai Z Score agregat bernilai positif dan menghitung proporsi dana dari portofolio yang optimal dengan CAL (*Capital Allocation Line*). Konsep ini digunakan untuk menentukan alokasi dana yang tepat dalam membentuk portofolio yang optimal dengan bantuan *solver* microsoft excel.
6. Menghitung nilai return dan risiko portofolio.

**Metode Analisis Evaluasi Kinerja Portofolio**

1. Sharpe Ratio, model ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja portofolio berdasarkan tingkat imbal hasil terhadap risiko total. Maka dari itu, sharpe ratio ini tepat untuk menilai kinerja portofolio karena telah terdiversifikasi dengan baik dan akurat memperhitungkan risiko total dari portofolio. Apabila nilai sharpe ratio suatu portofolio lebih tinggi dibandingkan portofolio lainnya, artinya semakin baik kinerja portofolio tersebut.

$$Sharpe Ratio = \frac{(\overline{Rp} - \overline{Rf})}{\sigma p}$$

Keterangan:

$\overline{Rp}$  = Return Portofolio

$R_f$  = Risk Free Asset

$\sigma_p$  = Standard Deviasi Portofolio

2. Treynor Measure, penilaian evaluasi kinerja ini memiliki asumsi bahwa portofolio yang telah terdiversifikasi dengan baik adalah menggunakan risiko sistematis.

$$\text{Treynor Measure} = \frac{(\overline{R_p} - \overline{R_f})}{\beta_p}$$

Keterangan:

$\overline{R_p}$  = Return Portofolio

$R_f$  = Risk Free Asset

$\beta_p$  = Beta Portofolio

3. Jensen's Alpha, menunjukkan perbedaan antara imbal hasil portofolio dengan imbal hasil yang diharapkan.

$$\text{Jensen's Alpha} = \overline{R_p} - [\overline{R_f} + \beta_p (\overline{R_m} - \overline{R_f})]$$

Keterangan:

$\overline{R_p}$  = Return Portofolio

$R_f$  = Risk Free Asset

$\beta_p$  = Beta Portofolio

$\overline{R_m}$  = Return Market

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Pembentukan Portofolio dengan Metode Indeks Tunggal

Metode indeks tunggal sebagai salah satu cara untuk membentuk komposisi portofolio optimal. Membentuk portofolio optimal dapat digunakan investor dalam memilih saham yang berkualitas. Membentuk portofolio dengan menggunakan model indeks tunggal diawali dengan menghitung imbal hasil dan risiko. Penelitian ini menggunakan data saham harian yang terdaftar konsisten dari Mei 2018-Desember 2020 pada emiten IDX BUMN 20. Sebelum dapat mencari nilai *expected return* dan standard deviasi, dibutuhkan nilai *actual return* yang digunakan untuk melihat tingkat pengembalian dari saham yang telah terjadi berdasarkan data historis. Selanjutnya adalah mencari nilai *expected return* sebagai cara untuk melihat tingkat pengembalian yang diharapkan investor di masa yang akan datang. Lalu nilai standard deviasi digunakan sebagai pengukuran tingkat risiko yang akan diperoleh investor dalam berinvestasi saham. Berikut rangkuman *expected return* dan standard deviasi periode Mei 2018 – Desember 2020 dapat dilihat pada tabel 1.

Selanjutnya dibutuhkan nilai return market yang diperoleh dari data harian IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan) sebagai nilai yang digunakan untuk menunjukkan fluktuasi harga saham yang tercatat di BEI. Sama dengan *actual return* pada saham, *actual return market* digunakan untuk menggambarkan kondisi *market* yang sudah terjadi, baik sedang aktif maupun melemah. Kemudian

nilai *expected return market* sebagai gambaran dari tingkat pengembalian yang dapat diberikan pasar pada investor.

**Tabel 1. Expected Return dan Standard Deviasi Emiten IDX BUMN 20**

No	Emiten	<i>Expected Return</i>	<i>Standard Deviasi</i>	No	Emiten	<i>Expected Return</i>	<i>Standard Deviasi</i>
1	ANTM	0,00191	0,03411	10	PTBA	0,00044	0,02896
2	BBNI	0,00002	0,02557	11	PTPP	0,00041	0,03472
3	BBRI	0,00087	0,02461	12	SMGR	0,00104	0,03074
4	BBTN	-0,00024	0,03140	13	TINS	0,00136	0,03599
5	BJBR	0,00016	0,02677	14	TLKM	0,00024	0,02101
6	BMRI	0,00031	0,02497	15	WSBP	0,00007	0,02871
7	ELSA	0,00031	0,03063	16	WSKT	0,00011	0,03345
8	JSMR	0,00058	0,02716	17	WIKA	0,00109	0,03301
9	PGAS	0,00052	0,03363				

Sumber: Diolah Penulis

**Tabel 2. Expected Return dan Standard Deviasi Market**

Market	Expected Return	Standard Deviasi
IHSG	0,00011	0,012138309

Sumber: Diolah Penulis

Nilai alpha digunakan untuk melihat tingkat imbal hasil saham yang tidak terpengaruh oleh perubahan *return market*. Nilai beta ini menggambarkan pengaruh pengembalian *market* terhadap tingkat pengembalian saham. Beta dikelompokkan sebagai alat untuk mengukur risiko sistematis atau nilai yang tidak dapat diminimalisir dengan melakukan diversifikasi. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program Microsoft Excel, seluruh nilai beta pada emiten IDX BUMN 20 memiliki nilai lebih besar dari 1 (satu), artinya tingkat pengembalian saham sangat dipengaruhi oleh perubahan *return market*. Sedangkan nilai *variance error residual* merupakan alat untuk mengukur risiko tidak sistematis atau risiko yang dapat diminimalisir dengan melakukan diversifikasi.

**Tabel 3. Alpha, Beta, dan Variance Error Residual**

No	Emiten	Alpha	Beta	<i>Variance Error Residual</i>	No	Emiten	Alpha	Beta	<i>Variance Error Residual</i>
1	ANTM	0,00173	1,60580	0,00154	10	BMRI	0,00014	1,61162	0,00101
2	TINS	0,00119	1,59673	0,00167	11	ELSA	0,00017	1,33790	0,00120
3	BBRI	0,00070	1,60489	0,00099	12	TLKM	0,00011	1,21867	0,00066
4	SMGR	0,00087	1,55163	0,00130	13	BJBR	0,00003	1,17294	0,000092
5	WIKA	0,00089	1,76383	0,00155	14	WSKT	-0,00008	1,74316	0,00157
6	JSMR	0,00043	1,36792	0,00101	15	WSBP	-0,00009	1,49323	0,00115
7	PGAS	0,00034	1,72080	0,00157	16	BBNI	-0,00017	1,66853	0,00106
8	PTBA	0,00031	1,25508	0,00107	17	BBTN	-0,00043	1,72043	0,00142
9	PTPP	0,00021	1,79397	0,00168					

Sumber: Diolah Penulis

*Excess Return to Beta* merupakan nilai yang digunakan untuk menunjukkan performa dari setiap saham pada periode tertentu. Nilai *excess return to beta* ini sebagai salah satu indikator untuk membentuk portofolio optimal. Indikator lainnya untuk membentuk portofolio optimal adalah nilai C\* atau *cut-off point*. *Cut-off point* atau nilai maksimum dari Ci merupakan titik pembatas yang digunakan untuk menentukan suatu saham layak atau tidak untuk masuk ke kategori portofolio optimal.

Apabila nilai  $ERB > Cut-Off\ Point$ , maka saham akan masuk ke komposisi portofolio yang optimal sesuai dengan perhitungan model indeks tunggal. Berdasarkan hasil perhitungan, terdapat 8 (delapan) saham yang dapat dikelompokkan menjadi 1 (satu) komposisi portofolio optimal. Komposisi portofolio optimal terdiri dari, ANTM, TINS, BBRI, SMGR, WIKA, JSMR, PGAS, dan PTBA.

**Tabel 4. Excess Return to Beta (ERB) dan Cut off Point**

No	Emiten	ERB	Ai	Bi	Ci	C*	Keputusan
1	ANTM	0,00110	1,84029	1670,67084	0,00022	0,00022	Optimal
2	TINS	0,00077	1,16866	1525,84025	0,00014	0,00022	Optimal
3	BBRI	0,00046	1,18990	2614,55834	0,00013	0,00022	Optimal
4	SMGR	0,00058	1,06847	1852,77730	0,00012	0,00022	Optimal
5	WIKA	0,00054	1,07646	2009,75259	0,00012	0,00022	Optimal
6	JSMR	0,00032	0,59170	1846,27658	0,00007	0,00022	Optimal
7	PGAS	0,00022	0,42098	1889,73593	0,00005	0,00022	Optimal
8	PTBA	0,00024	0,35385	1471,01151	0,00004	0,00022	Optimal
9	PTPP	0,00015	0,28629	1915,83629	0,00003	0,00022	-
10	BMRI	0,00011	0,27590	2581,16026	0,00003	0,00022	-
11	ELSA	0,00013	0,18993	1489,33602	0,00002	0,00022	-
12	TLKM	0,00008	0,18123	2249,74655	0,00002	0,00022	-
13	BJBR	0,00002	0,02785	1496,70850	0,00000	0,00022	-
14	WSKT	-0,00002	-0,03372	1939,61982	0,00000	0,00022	-
15	WSBP	-0,00005	-0,09475	1934,03869	-0,00001	0,00022	-
16	BBNI	-0,00008	-0,19639	2617,09304	-0,00002	0,00022	-
17	BBTN	-0,00022	-0,46160	2081,70875	-0,00005	0,00022	-

Sumber: Diolah Penulis

Proporsi saham ini dapat digunakan oleh investor untuk mengetahui alokasi dana yang tepat pada setiap saham yang masuk pada komposisi portofolio optimal. Cara untuk mendapatkan nilai proporsi saham adalah dengan menghitung nilai  $Z_i$ . Kemudian nilai  $W_i$  (*weight*) atau proporsi dana dari masing-masing saham adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Proporsi Dana**

No	Emiten	$Z_i$	$W_i$	Proporsi Dana
1	ANTM	0,91965	0,32924	32,92% Rp 24.693.226
2	TINS	0,52398	0,18759	18,76% Rp 14.069.236
3	BBRI	0,38695	0,13853	13,85% Rp 10.389.705
4	SMGR	0,42880	0,15351	15,35% Rp 11.513.489
5	WIKA	0,36237	0,12973	12,97% Rp 9.729.854
6	JSMR	0,13888	0,04972	4,97% Rp 3.728.999
7	PGAS	0,00569	0,00204	0,20% Rp 152.857
8	PTBA	0,02691	0,00964	0,96% Rp 722.633
<b>Total</b>		2,79324	1,00000	100,00% Rp 75.000.000

Sumber: Diolah Penulis

Nilai expected return portofolio berfungsi untuk mengetahui tingkat pengembalian yang diharapkan dari dibentuknya portofolio optimal. Nilai *expected return* portofolio yang diperoleh di masa mendatang adalah sebesar 0,13%, artinya kombinasi ini akan memberikan prospek tingkat pengembalian yang baik. Sedangkan nilai standard portofolio adalah sebesar 3,77%, artinya nilai tersebut merupakan risiko maksimal yang akan ditanggung oleh investor.

Return Portofolio	Risiko Portofolio
<b>0,00134</b>	0,037714

Sumber: Diolah Penulis

### Analisis Pembentukan Portofolio dengan Z-Score

Selain model indeks tunggal, metode standardisasi z-score juga dapat membentuk portofolio optimal dengan membandingkan nilai variabel kriteria dengan rata – rata sektornya sesuai dengan preferensi investor untuk menggambarkan kriteria keseluruhan dalam pemerinkkatan saham. Pembentukan portofolio optimal dengan menggunakan metode standardisasi z-score ini menggunakan beberapa variabel yang memperhitungkan faktor fundamental, yaitu PER (*Price to Earning Ratio*), PBV (*Price to Book Value*), OPM (*Operating Profit Margin*), ROE (*Return on Equity*), dan DER (*Debitebt to Equity Ratio*).

**Tabel 7. Data Variabel Kriteria**

No	Industri	Emiten	PER	PBV	OPM	ROE	DER
1	Coal Mining	PTBA	10,29	2,35	0,27	24,50	0,48
2	Crude & Natural Gas	ELSA	8,52	0,71	0,06	8,34	0,88
3	Metal & Mineral Mining	ANTM	30,28	1,48	0,05	4,68	1,89
4		TINS	-14,17	1,38	0,01	-0,18	3,41
5	Cement	SMGR	33,84	2,13	0,09	6,59	3,81
6		WSBP	5,22	34,86	-0,16	-0,62	6,10
7		PTPP	117,53	0,71	0,06	4,80	2,43
8	Building Construction	WIKA	96,28	1,01	0,05	6,47	2,64
9		WSKT	4,01	0,78	0,20	4,21	3,78
10	Energy	PGAS	23,95	1,00	0,10	5,42	1,18
11	Toll Road	JSMR	64,83	1,58	0,08	7,24	3,18
12	Telecommunication	TLKM	17,51	3,22	0,27	20,92	0,92
13		BBNI	13,27	1,27	0,21	10,99	6,14
14		BBRI	19,09	2,64	0,24	14,72	5,85
15	Bank	BBTN	13,98	1,04	0,09	8,58	13,17
16		BJBR	9,42	1,39	0,15	14,56	9,99
17		BMRI	14,37	1,76	0,25	12,47	5,40

Sumber: Diolah Penulis

Nilai Z-Score ini digunakan sebagai standardisasi dari nilai variabel kriteria saham individual yang dibandingkan dengan industrinya untuk menunjukkan posisi emiten berada di atas atau di bawah nilai rata – rata. Kemudian setelah mendapatkan nilai z-score, nilai agregat z-score digunakan untuk menghitung nilai total Z dengan menggabungkan variabel kriteria sesuai dengan strategi investasi dan preferensi investor. Apabila nilai agregat menghasilkan angka positif artinya telah sesuai berada di atas rata – rata industrinya dan dapat digunakan untuk membentuk kandidat portofolio.

**Tabel 8. Z-Score dan Agregat Z-Score**

No	Industri	Emiten	Z-Score					Agregat Growth Investing	Agregat Value Investing
			PER	PBV	OPM	ROE	DER		
1	Coal Mining	PTBA	0,26	-0,06	1,21	0,78	-0,47	2,66	2,26
2	Crude & Natural Gas	ELSA	-0,49	-0,37	-0,55	-0,29	-0,97	-0,73	1,00
3	Metal & Mineral Mining	ANTM	-0,35	-0,49	-0,31	-0,30	-0,51	-0,94	0,73
4		TINS	-0,38	-0,52	-0,56	-0,67	-0,45	-1,68	0,11
5	Cement	SMGR	-0,22	-0,41	0,71	0,80	-0,39	1,27	2,54
6		WSBP	-0,85	2,04	-1,87	-0,88	-0,30	-1,26	-3,64
7	Building Construction	PTPP	1,55	-0,48	0,45	0,26	0,22	1,55	-0,59
8		WIKA	1,18	-0,33	0,39	0,33	0,35	1,22	-0,48
9		WSKT	-0,41	-0,44	1,35	0,23	1,03	-0,31	1,39
10	Energy	PGAS	-0,26	-0,53	0,52	0,24	1,13	-1,16	0,41
11	Toll Road	JSMR	1,61	0,84	-1,42	-0,66	1,66	-1,29	-6,19
12	Telecommunication	TLKM	1,34	1,41	1,04	1,47	-1,16	6,42	0,93
13	Bank	BBNI	-0,26	-0,27	0,66	0,75	0,81	0,07	1,14
14		BBRI	-0,25	0,08	0,80	1,16	0,70	1,08	1,42
15		BBTN	-0,26	-0,33	0,04	0,49	3,44	-3,49	-2,32
16		BJBR	-0,27	-0,24	0,35	1,14	2,25	-1,26	-0,25
17		BMRI	-0,26	-0,15	0,84	0,91	0,53	0,82	1,63

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan hasil perhitungan agregat z-score *growth investing* terdapat 8 (delapan) emiten yang memiliki nilai positif yang terdiri dari TLKM (6,42), PTBA (2,66), PTPP (1,55), SMGR (1,27), WIKA (1,22), BBRI (1,08), BMRI (0,82), dan BBNI (0,07). Sedangkan agregat z-score *value investing* terdapat 11 (sebelas) emiten yang memiliki nilai positif yang terdiri dari SMGR (2,54), PTBA (2,26), BMRI (1,63), BBRI (1,42), WSKT (1,39), BBNI (1,14), ELSA (1,00), TLKM (0,93), ANTM (0,73), PGAS (0,41), dan TINS (0,11).

Namun, dengan bantuan fungsi *solver* dari *software* microsoft excel untuk membentuk portofolio optimal hanya terbentuk dari 3 (tiga) saham baik dari z-score *growth* dan z-score *value*. Hal tersebut karena portofolio tersebut yang menghasilkan nilai evaluasi kinerja terbaik. Adapun proporsi dana dari z-score *growth* dan z-score *value* adalah sebagai berikut:

**Tabel 9. Z-Score dan Agregat Z-Score**

Emiten	Proporsi Dana	Emiten	Proporsi Dana
<b>SMGR</b>	35%	SMGR	19%
<b>WIKA</b>	28%	BBRI	12%
<b>BBRI</b>	37%	ANTM	69%
<b>Return</b>	0,00099	Return	0,00161
<b>Risk</b>	0,02337	Risk	0,02742
<b>Tangency</b>	0,03631	Tangency	0,05374

Sumber: Diolah Penulis

## Evaluasi Kinerja Portofolio

Evaluasi kinerja digunakan untuk mengetahui seberapa baik portofolio yang dibentuk menggunakan 3 (tiga) metode berbeda, yaitu metode indeks tunggal, z-score *growth investing* dan z-score *value investing*. Berikut adalah hasil perhitungan dari evaluasi kinerja portofolio yang dihitung, sehingga investor dapat menyesuaikan dengan profil risiko yang dimiliki.

**Tabel 10. Evaluasi Kinerja Portofolio**

Metode	Return	Standard Deviasi	Beta	Sharpe Ratio	Treynor Measure	Jensen's Alpha
<b>Indeks Tunggal</b>	0,001339	0,037724	1,601185	0,031776	0,000748	0,001249
<b>Z-Score Growth</b>	0,000989	0,023369	1,630624	0,036308	0,000520	0,000900
<b>Z-Score Value</b>	0,001614	0,027416	1,595363	0,053738	0,000923	0,001524

Sumber: Diolah Penulis

Rekomendasi untuk investor untuk memilih portofolio optimal yang dibedakan dalam beberapa bentuk profil risiko. Pertama konservatif, tipe investor yang tidak ingin menanggung risiko sehingga cenderung menjauhi saham yang memiliki risiko tinggi. Metode z-score *growth investing* cocok untuk investor yang menghindari kelompok portofolio dengan risiko tinggi. Risiko yang dimiliki pada portofolio dengan metode z-score *growth investing* adalah 0,023369 dengan proporsi dana yang harus dialokasikan setiap emiten sebesar SMGR (35%), WIKA (28%), dan BBRI (37%).

Kemudian moderat, merupakan tipe investor yang berada pada kondisi antara takut dan berani untuk menanggung risiko yang besar. Maka dari itu, metode z-score *value investing* cocok untuk tipe investor yang memilih imbal hasil menjadi pertimbangan utama, namun cenderung memilih risiko yang tidak terlalu tinggi. Portofolio ini terdiri dari 3 (tiga) emiten dengan proporsi dana yang harus dialokasikan, yaitu SMGR (19%), BBRI (12%), dan ANTM (69%).

Terakhir agresif, adalah tipe investor yang berani untuk menanggung risiko karena berharap mendapatkan imbal hasil yang tinggi. Metode indeks model cocok untuk tipe investor yang berani menanggung risiko yang tinggi, yaitu sebesar 0,037724 dengan nilai imbal hasil yang akan diperoleh oleh investor sebesar 0,001339. Portofolio ini terdiri dari 8 (delapan) saham dengan proporsi dana yang harus dialokasikan sebesar ANTM (32,9%), TINS (18,7%), BBRI (13,8%), SMGR (15,3%), WIKA (12,9%), JSMR (4,9%), PGAS (0,2%), dan PTBA (0,96%). Selain itu, walaupun nilai *return* dan *risk* yang tinggi namun nilai kinerja portofolio dari Treynor dan Jensen ratio memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan portofolio z-score *growth investing*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Metode indeks tunggal, terdapat 8 (delapan) saham yang paling efektif dari periode Mei 2018 – Desember 2020 untuk membentuk portofolio optimal, yang terdiri dari ANTM (32,9%), TINS (18,7%), BBRI (13,8%), SMGR (15,3%), WIKA (12,9%), JSMR (4,9%), PGAS (0,2%), dan PTBA (0,96%). Kemudian metode Z-Score *growth investing*, terdapat 3 (tiga) saham yang

paling efektif dari periode Mei 2018 – Desember 2020 untuk membentuk portofolio optimal, yaitu SMGR (35%), WIKA (28%), dan BBRI (37%). Dan selanjutnya metode Z-Score value investing, terdapat 3 (tiga) saham yang paling efektif dari periode Mei 2018 – Desember 2020 untuk membentuk portofolio optimal yang terdiri dari SMGR (19%), BBRI (12%), dan ANTM (69%).

2. Metode indeks tunggal memiliki imbal hasil portofolio sebesar 0,001339 dengan risiko yang harus dihadapi sebesar 0,0037724. Sedangkan metode Z-Score *growth investing* mendapatkan nilai imbal hasil portofolio sebesar 0,000989 dan memiliki risiko sebesar 0,023369. Dan metode Z-Score *value investing* memiliki imbal hasil portofolio sebesar 0,001614 dengan risiko sebesar 0,027416.
3. Metode Z-Score *value investing* memiliki nilai evaluasi kinerja yang paling baik dengan nilai sharpe ratio (0,053738), treynor measure (0,000923), dan jensen's alpa (0,001523) tertinggi apabila dibandingkan dengan 2 (dua) metode lainnya, yaitu metode indeks tunggal dan Z-Score *growth investing*.

#### **Saran**

1. Penelitian selanjutnya dapat menambah variabel kriteria z-score yang disesuaikan dengan strategi investasi *growth* dan *value* lainnya sehingga dapat menggambarkan kinerja perusahaan lebih menyeluruh.
2. Jangka waktu yang digunakan penelitian dapat lebih panjang dengan menggunakan jenis indeks lainnya.
3. Investor dapat menggunakan penelitian ini sebagai acuan dalam melakukan investasi dengan metode indeks model dan Z-Score untuk membentuk portofolio optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achsani, A., & Yuliani, F. (2017). Analisis Pembentukan Portofolio Berbasis Risk dan Return (Studi Kasus Saham di Jakarta Islamic Index Periode Juni 2011 – Mei 2016). Pascasarjana Sekolah Bisnis IPB
- Azifah, N., & Indah, M. (2016). Analisis Risiko Dan Imbal Hasil Fortofolio Pasar Modal Syariah Dan Pasar Modal Konvensional. Jurnal Ekonomi Bisnis. Depok
- Bodie, Kane, dan Marcus. (2021). *Investment: Asset Classes and Financial Instruments*. 12th Edition. McGraw Hill. New York
- Bodie, Kane, dan Marcus. (2021). *Investment: Index Model*. 12th Edition. McGraw Hill. New York
- Bodie, Kane, dan Marcus. (2021). *Investment: The Investment Environment*. 12th Edition. McGraw Hill. New York
- Bursa Efek Indonesia. (2020). *Annually Statistics*. [https://www.idx.co.id/media/9628/idx\\_annually-statistic\\_2020.pdf](https://www.idx.co.id/media/9628/idx_annually-statistic_2020.pdf)
- Bursa Efek Indonesia. (2020). Pengembangan Pasar Modal Indonesia: Apresiasi BEI untuk Negeri di Tahun Kebangkitan Ritel Dalam Negeri. <https://www.idx.co.id/berita/press-release-detail/?emitenCode=1433>
- Christiana, I., & Fadhila, N. (2018). Analisis Optimalisasi Portofolio Saham dengan Menggunakan Model Indeks Tunggal. Jurnal Riset Finansial Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Christiana, I., & Fadhila, N. (2018). Analisis Optimalisasi Portofolio Saham dengan Menggunakan Model Indeks Tunggal. Jurnal Riset Finansial Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- CNN Indonesia. (2021). Erick Thohir Buka Rahasia Saham BUMN Diminati, Saingi LQ45. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210120173107-92-596272/erick-thohir-buka-rahasia-saham-bumn-diminati-saingi-lq45>
- Deannes, Isyunawardhana. (2013). Aplikasi Z-Score Method Dalam Pembentukan Portofolio. Jurnal Keuangan dan Perbankan. Institut Manajemen Telkom.
- Didit, Herlianto. (2013). Buku Manajemen Investasi: Investasi. Gosyen Publishing.
- Didit, Herlianto. (2013). Buku Manajemen Investasi: Pasar Modal. Gosyen Publishing.
- Didit, Herlianto. (2013). Buku Manajemen Investasi: Risiko dan Return. Gosyen Publishing.

- Dzulkirom, Husaini, A., & Musthofa, G. (2017). Analisis Pembentukan Portofolio Optimal Dalam Rangka Meminimalkan Risiko Dan Memaksimalkan Return. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Universitas Brawijaya
- Effendi, M. (2017). Analisis Risiko Sistematis Dan Risiko Tidak Sistematis Terhadap Expected Return Saham Dalam Pembentukan Portofolio Optimal Indeks Saham LQ45. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Universitas Wijaya Putra Surabaya
- Musiin, Malikhah, & Mawardi. (2020). Analisis Kinerja Portofolio Saham Berbasis Metode Sharpe, Treynor, Dan Jensen Untuk Kesehatan Investasi Saham (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2018). *E-Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Islam Malang.
- Nursanti, Ayuni. (2020). Analisis Optimalisasi Portofolio Saham Syariah Menggunakan Single Index Model (Studi Pada Jakarta Islamic Index Periode 2018-2019). Skripsi: Universitas Islam Negeri
- Rifaldy, S., & Sedana, P. (2016). Optimasi Portofolio Saham Indeks Bisnis 27 Di Bursa Efek Indonesia (Pendekatan Model Markowitz). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Sulasmiyati, S., Topowijono., & Wati, S. (2016). Analisis Single Index Model Untuk Menentukan Komposisi Portofolio Optimal (Studi pada Saham yang Termasuk 50 Leading Companies in Market Capitalization Periode 2012-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Universitas Brawijaya.
- Tandelilin, Eduardus (2017). Modul 1: Dasar – Dasar Manajemen Investasi. Universitas Terbuka
- Wijaya dan Kristian (2017). Pembentukan Portofolio dengan Metode Z-Score: Berdasarkan Persepsi Pasar dan Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Manajemen Teknologi Sekolah Bisnis dan Ekonomi*. Universitas Prasetya Mulya.
- Yunus, Mahmud. (2016). Analisis Pembentukan Portofolio Optimal Saham Menggunakan Model indeks Tunggal Di Bursa Efek Indonesia untuk Pengambilan Keputusan Investasi (Studi Kasus pada Jakarta Islamic Index di Bursa Efek Indonesia Periode Desember 2011 – Mei 2015). Skripsi: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

---

## Keterikatan Karyawan pada Perusahaan PT XYZ

**Dionisius Sunu Adinugraha Paramarta\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[paramarta11@gmail.com](mailto:paramarta11@gmail.com)

**Eva Hotnaidah Saragih**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[evasaragih67@gmail.com](mailto:evasaragih67@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 14-04-2021  
Disetujui: 19-04-2021  
Dipublikasi: 30-04-2021

---

### ABSTRAK

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting karena merupakan penggerak utama untuk pencapaian sasaran perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi suatu perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat mengelola tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan secara tepat, sehingga mereka memiliki keterikatan pada perusahaan dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran dan keunggulan perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat Keterikatan Karyawan pada perusahaan XYZ dengan metode riset kuantitatif deskriptif melalui online survey menggunakan kuesioner UWES (Utrecht Work Engagement Scale) versi 17 pertanyaan. Dari hasil pengolahan 35 data yang terkumpul, ditemukan bahwa secara keseluruhan tingkat keterikatan karyawan pada PT XYZ memiliki skor 4.14 dari 6.00 (berada pada kategori Rata-rata). Rekomendasi difokuskan untuk meningkatkan aspek keterikatan yang memiliki nilai low pada hampir semua kategori demografi yaitu dimensi vigor untuk pernyataan no 3 "Saat bangun tidur pagi hari, saya merasa seperti pergi bekerja (VI03)". Isi rekomendasi adalah memberikan fasilitas sarapan pagi, antar jemput karyawan, atau reward kepada karyawan teladan yang semangat saat berangkat kerja di pagi dengan menilai ketepatan waktu mereka datang. Selain itu, untuk mempertahankan karyawan yang telah masuk kedalam kategori high direkomendasikan untuk memberikan fasilitas hiburan saat jam istirahat contohnya sofa, kursi pijat, dan lain-lain.

*Kata Kunci:*

*Keterikatan Karyawan, Semangat Kerja, Dedikasi Kerja, Keasyikan Kerja, UWES 17.*

### ABSTRACT

*The role of human resources in the company is very important because it is the main driver for achieving company goals. The ability and willingness possessed by employees is the biggest contribution to a company. The company is expected to be able to manage the workforce in the company appropriately, so that they have an attachment to the company and make an optimal contribution to achieving the company's goals and excellence. This research was conducted to determine the level of employee engagement at XYZ company with descriptive quantitative research methods through online surveys using the UWES (Utrecht Work Engagement Scale) questionnaire version 17 questions. From the results of processing 35 data collected, it was found that the overall level of employee engagement at PT XYZ had a score of 4.14 out of 6.00 (in the Average category). Recommendations are focused on improving the engagement aspect which has low scores in almost all demographic categories, namely the vigor dimension for statement No. 3 "When I wake up in the morning, I feel like going to work (VI03)". The contents of the recommendation are to provide breakfast facilities, pick-up employees, or reward role models who are enthusiastic when leaving for work in the morning by assessing the punctuality of their arrival. In addition, to retain employees who have entered the high category, it is recommended to provide entertainment facilities during break hours, for example sofas, massage chairs, and others..*

*Keywords:*

*Employee Engagement, Vigor, Dedication, Absorption, UWES 17.*

## **PENDAHULUAN**

Employee engagement dikemukakan sebagai suatu kekuatan yang dimiliki oleh karyawan untuk dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut berupa komitmen, baik terhadap perusahaan maupun pekerjaan yang dilakukan, perasaan bangga, usaha yang lebih dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun pentingnya employee engagement tidak selalu disertai dengan perhatian dari manajemen perusahaan untuk meningkatkan keterikatan karyawannya pada perusahaan. Perusahaan terlalu fokus pada usaha bagaimana meminimalisir kerugian dan mengusahakan produktivitas perusahaan tetap meningkat, di bandingkan memikirkan bagaimana membuat karyawan menjadi engaged khususnya untuk karyawan yang bertalenta demi pertumbuhan dan kemajuan perusahaan di masa akan datang. Hal ini kurang tepat karena perusahaan tidak hanya dibentuk untuk memiliki strategi bisnis saja, tetapi untuk mengelola SDM juga dan meningkatkan level dari engagement karyawannya.

Penelitian ini sendiri dilakukan untuk mengetahui tingkat employee engagement pada perusahaan XYZ dengan menggunakan metode yang telah di persiapkan dengan faktor-faktor dan data yang telah peneliti kumpulkan. Melalui penelitian ini ingin diketahui:

1. Bagaimanakah tingkat engagement karyawan pada PT XYZ, baik secara keseluruhan maupun per demografi responden?
2. Dimensi dan pernyataan manakah yang menunjukkan tingkat engagement tertinggi dan terendah dari karyawan PT XYZ?
3. Bagaimanakah rancangan rekomendasi yang perlu ditindaklanjuti PT XYZ untuk meningkatkan engagement karyawan berdasarkan rumusan masalah (1) dan (2)?

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), employee engagement adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Kemudian menurut Robinson, Perryman dan Hayday (2004), employee engagement adalah sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen.

Employee engagement lebih menekankan pada aspek psikologis di bandingkan dengan fisik. Engagement di karakteristikan dengan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempat dia bekerja. Karyawan dengan Engagement yang tinggi sangat bersemangat dalam berkerja, peduli dengan masa depan perusahaan, dan berupaya mencapai kesuksesan perusahaan.

Schaufeli & Bakker (2003) menjelaskan terdapat 3 aspek pembentukan employee engagement, yaitu, vigor, dedication, dan absorption. Dari ketiga aspek ini adalah konsep yang di kenal dan sering di gunakan pada beberapa penelitian untuk mengukur tingkat engagement karyawan. Vigor menggambarkan tingkat energy dan mental resiliensi yang dimiliki seseorang saat bekerja. Selain itu, vigor juga menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak mudah lelah, dan tekun dalam melakukan pekerjaan. Dedication menggambarkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaannya, serta merasa terinspirasi dan tertantang dalam pekerjaan. Absorption menggambarkan keadaan karyawan tertelan secara total, merasa bahagia melakukan pekerjaannya, dan merasa sulit untuk lepas dari pekerjaannya.

Agar karyawan dapat meningkatkan level engagement mereka, perusahaan mengambil bagian dalam membina karyawan. Tingkat masing-masing karyawan berbeda tergantung dari bagaimana memaknai keberadaan di pekerjaan. Engagement karyawan bisa di pengaruhi oleh beberapa faktor yang di kelompokkan menjadi 2, yaitu faktor internal dan eksternal. Untuk internal ada beberapa hal yang mempengaruhi karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan, biografis, kepribadian, kepercayaan karyawan, kepada perusahaan, dan persepsi karyawan. Sedangkan berdasarkan faktor eksternal yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap bawahan, reputasi perusahaan, kesempatan mengembangkan karir, terbukanya kesempatan memberikan pendapat, hak karyawan mengambil keputusan, kualitas komunikasi, kerja sama tim dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi terhadap karyawan.

Engagement adalah sebuah konstruk yang bisa diukur tinggi atau rendah. Alat untuk mengukur yang sering digunakan untuk melihat tingkat employee engagement adalah Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang digagas oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Dalam UWES terdapat 3 aspek utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. UWES memiliki 17 item yang di bagi menjadi 3 bagian, yaitu 6 item menggambarkan vigor, 5 item menggambarkan dedication, dan 6 item sisanya menggambarkan absorption.

## **METODE RISET**

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif deskriptif karena peneliti hanya ingin melihat bagaimana tingkat *employee engagement* karyawan di PT XYZ dan hasil yang diperoleh akan menggambarkan tingkat *engagement* karyawan di PT XYZ. Pengolahan data dengan menggunakan statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi dan hasil yang di dapat dibuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah *employee engagement*. *Employee engagement* adalah suatu keadaan ketika karyawan terlibat secara psikologis dengan pekerjaannya, baik secara kognitif, fisik, maupun emosional, sehingga karyawan memberikan usaha terbaik mereka saat menyelesaikan pekerjaan, serta merasa sulit dalam melepaskan diri pada pekerjaan yang dikarakteristikan oleh *vigor*,

*dedication*, dan *absorption*. Penelitian ini dilakukan di PT XYZ yang bergerak di bidang Pengolahan daging sosis. Responden penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada PT XYZ.

Subjek dipilih dengan menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu sebagai kumpulan informasi dari anggota-anggota populasi yang mudah diperoleh dan mampu menyediakan informasi tersebut. Dengan demikian siapa saja yang dapat memberikan informasi baik secara tidak sengaja atau kebetulan bertemu dengan peneliti, dapat digunakan sebagai sampel, bila dilihat orang yang memberikan informasi-informasi tersebut cocok sebagai sumber data. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner ini dibagikan secara online menggunakan media google formulir, yang disebar selama 2 bulan melalui email. Jumlah data yang terkumpul adalah 35 responden.

Kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu pertama adalah bagian yang menanyakan identitas demografi responden. Pertanyaan yang dikemukakan adalah terkait: tahun kelahiran, masa kerja, judul pekerjaan, kelompok kerja, dan tingkat Pendidikan. Bagian kedua berisikan 17 pertanyaan kuesioner UWES-17 dengan menggunakan skala likert 7 poin. Instrumen ini dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2003), untuk mengukur seberapa tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Terdapat 3 dimensi keterikatan yang diukur yaitu *vigor* (6 pertanyaan), *dedication* (5 pertanyaan), dan *absorption* (6 pertanyaan). Skala respon mulai dari mulai dari 0 yang berarti tidak setuju sampai 6 yang berarti sangat setuju. Kuesioner dapat dilihat pada lampiran.

Untuk metode pengolahan dan analisis data, langkah awal yang di gunakan adalah menginput seluruh jawaban responden ke dalam table excel yang berisi total data kemudian data yang mencakup nilai *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kemudian ada skor nilai rata-rata baik untuk faktor *Employee Engagement* secara keseluruhan maupun masing-masing dimensinya, baik untuk data total maupun data per demografi responden. Dan setelah itu dibuat tabel rekapitulasi dari seluruh data yang telah di olah. Hasil perhitungan akan di interpretasikan menggunakan acuan dari manual UWES. Berdasarkan manual UWES 17 baik untuk data total maupun data per dimensi, kategorisasi nilai rata-rata adalah sebagai berikut:

**Tabel 1 Norm Score for the UWES-17 (Schaufeli and Bakker, 2003)**

	<b>Vigor</b>	<b>Dedication</b>	<b>Absorption</b>	<b>Total Score</b>
<b>Very Low</b>	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
<b>Low</b>	2.18 – 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
<b>Average</b>	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
<b>High</b>	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
<b>Very High</b>	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54
<b>M</b>	3.99	3.81	3.56	3.82
<b>SD</b>	<b>1.08</b>	<b>1.31</b>	<b>1.10</b>	<b>1.10</b>
<b>SE</b>	<b>.01</b>	<b>.01</b>	<b>.01</b>	<b>.01</b>
<b>Range</b>	<b>.00 – 6.00</b>	<b>.00 – 6.00</b>	<b>.00 – 6.00</b>	<b>.00 – 6.00</b>

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

Setelah mendapatkan seluruh nilai mulai dari rata-rata, nilai tertinggi dan nilai terendah dari total data kemudian dari 3 dimensi *vigor* *dedication* dan *absorption*, serta dari demografi, selanjutnya dipilih dari semua nilai yang ada untuk mencari nilai tertinggi dan terendah dari semuanya. Selanjutnya

dipilih dimensi dan pernyataan dengan nilai rata-rata terendah sebagai prioritas untuk dibuatkan rekomendasi program peningkatannya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan 35 data yang didapat, diperoleh profil demografi responden sebagaimana penjelasan berikut ini. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 16 responden (45,7%) merupakan responden berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan sisanya sebanyak 19 responden (54,3%) merupakan responden berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tahun kelahiran, karyawan terbanyak berdasarkan tahun kelahiran ada di tahun 1981-1994 dengan jumlah 21 responden (60%), sedangkan untuk tahun kelahiran 1995-2010 menempati peringkat ke 2 dengan total 8 responden (22,9%), lalu ada tahun kelahiran 1965-1980 dengan total 6 responden (17,1%). Dan di tahun 1946-1964 sama sekali tidak ada responden yang memilih (0%). Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 0-5 tahun berjumlah 17 responden (48,6%). Kemudian 6-10 tahun berjumlah 14 responden (40%) dan lebih dari 15 tahun berjumlah 4 responden (11,4%).

Berdasarkan bidang kerja, pekerjaan dari para responden dikelompokkan menjadi 2 kategori yaitu produksi dan non-produksi. Untuk bidang kerja produksi sendiri dari hasil kuesioner yang di sebar, ada 21 responden (60%) sedangkan untuk yang non-produksi berjumlah 14 responden (40%). Berdasarkan kelompok kerja, terdapat 17 responden (49%) yang berada di kelompok kerja manajerial dan 18 responden (51%) yang berada di kelompok. Dan terakhir, berdasarkan pendidikan di bagi menjadi 2 yaitu responden dengan Pendidikan lebih rendah dari S1 dan yang berpendidikan S1 atau lebih tinggi. Dari 35 responden yang mengembalikan kuesioner yang di bagi, terdapat 20 responden (57%) yang berpendidikan  $\geq$ S1 dan 15 responden (43%) yang berpendidikan  $<$ S1.

Dari hasil pengolahan data bagian kedua yang terkait dengan Keterikatan Karyawan pada perusahaan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2, terlihat bahwa skor rata-rata baik untuk faktor Employee Engagement secara keseluruhan maupun masing-masing dimensinya, baik untuk data total maupun data per demografi responden, ditemukan berada pada kategori AVERAGE yang artinya hasil dari responden yang mengacu pada teori *employee engagement* menurut UWES adalah karyawan yang berada di tingkat keterikatan yang sangat rentan untuk turun maupun naik dalam perusahaan.

**Employee Engagement secara keseluruhan.** Bisa dikatakan untuk *employee engagement* secara keseluruhan memiliki skor rata-rata yaitu 4,14 dan masuk ke kategori *Average* dalam *manual UWES-17 Employee Engagement*. Lalu untuk skor tertinggi adalah 4,71 (DE04) masuk kategori HIGH dan untuk skor terendah adalah 3,03 (VI03).

**Employee Engagement Berdasarkan Bidang Kerja.** *Employee engagement* berdasarkan bidang kerja di bagi menjadi 2 yaitu produksi dan non-produksi. Untuk bagian produksi sendiri memiliki nilai rata-rata 4,11 sehingga masuk ke kategori *average* sesuai dengan *manual UWES-17*. Nilai 4.67 masuk ke dalam kategori *High* (DE02) dan nilai 2.81 masuk kedalam kategori *low* (VI03).

Untuk bidang kerja non-produksi memiliki nilai rata-rata 4,19 masuk kedalam kategori average. Nilai tertinggi 4.86 masuk ke dalam kategori *high* (VI05) dan nilai terendah 3.07 masuk ke dalam kategori *average* (AB04)

**Tabel 4. Rekapitulasi Skor Rata-rata & Kategori Penilaian UWES PT XYZ**

	SKOR RATA-RATA & KATEGORI PENILAIAN UWES*							
	OVERALL		VIGOR		DEDICATION		ABSORPTION	
1. DATA TOTAL	4,14	AVERAGE	4,2	AVERAGE	4,45	AVERAGE	3,82	AVERAGE
2. BERDASARKAN BIDANG KERJA								
Produksi	4,11	AVERAGE	4,10	AVERAGE	4,45	AVERAGE	3,83	AVERAGE
Non Produksi	4,19	AVERAGE	4,35	AVERAGE	4,44	AVERAGE	3,82	AVERAGE
3. BERDASARKAN KELOMPOK PEKERJAAN								
Manajerial	4,07	AVERAGE	4,10	AVERAGE	4,39	AVERAGE	3,77	AVERAGE
Non Manajerial	4,21	AVERAGE	4,3	AVERAGE	4,5	AVERAGE	3,87	AVERAGE
4. BERDASARKAN PENDIDIKAN								
Pendidikan < S1	4,47	AVERAGE	3,92	AVERAGE	4,79	AVERAGE	3,63	AVERAGE
Pendidikan ≥ S1	3,89	AVERAGE	3,92	AVERAGE	4,19	AVERAGE	4,09	AVERAGE

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

**Employee Engagement Berdasarkan Kelompok Kerja.** Dari *employee engagement* berdasarkan kelompok pekerjaan di bagi menjadi 2 yaitu manajerial dan non-manajerial. Untuk kelompok pekerjaan manajerial sendiri memiliki nilai rata-rata total yaitu 4,07 yang masuk kedalam kategori average. Untuk nilai tertingginya sendiri 5,00 (VI05) dan nilai terendahnya 2.65 (VI03). Sedangkan untuk nilai non-manajerial memiliki nilai rata-rata 4,21 yang masuk ke dalam kategori *average*. Serta memiliki nilai tertinggi 4,78 (VI04) dan nilai terendahnya 3.3.9 (VI03).

**Employee Engagement Berdasarkan Pendidikan.** *Employee engagement* berdasarkan pendidikan dibagi menjadi 2 yaitu <S1 dan ≥S1. Untuk pendidikan <S1 memiliki nilai rata-rata 4,47 dan masuk kedalam kategori average. Sedangkan untuk nilai tertingginya 5,1 (DE03) dan nilai terendahnya 3.33 (VI03). Sedangkan untuk pendidikan ≥S1. memiliki nilai rata-rata 3,89 dan masuk kedalam kategori *average*. Untuk nilai tertingginya sendiri 4,65 (VI05) dan nilai terendah 2.80 (VI03).

**Rancangan Rekomendasi untuk Meningkatkan Skor Employee Engagment di PT XYZ.** Dari keseluruhan data yang telah diolah, ditemukan beberapa nilai yang masuk kedalam kategori *low*, *average*, dan *high*. Untuk kategori *low* sendiri sering di temukan di dimensi *vigor*, baik data secara total, maupun untuk data pada demografi kelompok pekerjaan, bidang kerja, dan pendidikan. Khususnya pada pernyataan **vigor no 3**. Responden kurang setuju dengan pernyataan bahwa saat bangun tidur pagi hari, merasa seperti pergi bekerja. Dari pernyataan tersebut bisa dikatakan bahwa banyak karyawan sewaktu bangun tidur kurang adanya semangat untuk berangkat kerja di pagi hari. Maka dari itu penulis merekomendasikan dengan adanya fasilitas dan reward yang di berikan dari pihak

perusahaan seperti paket sarapan untuk karyawan, agar karyawan tidak lagi memikirkan sarapan di rumah ataupun membeli di jalan yang dapat menghambat perjalanan menuju tempat kerja. Dan dengan adanya *employee loyalty* di sediakan tempat istirahat seperti sofa, lalu ada mini bar untuk karyawan membuat minuman ataupun sekedar memanaskan makanan bekal, ataupun hiburan seperti adanya televisi, meja bilyard, dan sebagainya. Sehingga dengan adanya semua itu karyawan akan semangat dalam bekerja di perusahaan itu

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian, hasil data yang telah di kumpulkan melalui kuesioner yang memiliki 17 poin pertanyaan yang mengandung 3 dimensi yaitu vigor, dedication, dan absorption di bagikan ke PT XYZ pada bulan oktober sampai bulan desember 2020, di dapatkan 35 reponden yang mengisi kuesioner yang telah di bagikan melalui e-mail. Kemudian data yang telah di dapat di olah menggunakan metode UWES yang mengandung 3 dimensi sehingga didapatkan nilai rata-rata serta nilai tertinggi dan nilai terendah dari semua kategori data utama maupun dari 3 dimensi. Dari semua nilai yang telah di olah rata-rata nilai masuk kedalam kategori average dan ada beberapa yang mendapat nilai low dan high sesuai dengan manual UWES.

Dari semua nilai yang di dapatkan dapat di simpulkan fokus dari penelitian ini adalah meningkatkan nilai yang masuk kedalam kategori low dari semua kategori data yang di dapatkan yaitu ada di pernyataan vigor no 3 “Saat bangun tidur pagi hari, saya merasa seperti pergi bekerja (VI03)” sehingga di buatlah rekomendasi untuk meningkatkan nilai yang masuk kedalam kategori low tersebut menjadi average bahkan menjadi high. Rancangan rekomendasi yang dibuat memberikan fasilitas seperti antar jemput karyawan, atau dengan memberikan reward kepada karyawan teladan yang semangat saat berangkat kerja di pagi dengan menilai ketepatan waktu mereka datang. Kemudian mempertahankan karyawan yang telah masuk kedalam kategori high dengan memberikan fasilitas hiburan saat jam istirahat contohnya sofa, kursi pijat, dan lain-lain.

Saran yang diberikan adalah agar manajemen perusahaan segera menindaklanjuti dengan menetapkan memo pemberlakuan fasilitas kerja yang direkomendasikan, dan menunjuk penanggungjawab untuk mengimplementasikannya. Setelah rekomendasi diterapkan dalam periode waktu tertentu (misal 6 bulan), disarankan agar Manajemen melakukan evaluasi berupa survei ulang UWES 17 untuk melihat apakah sudah terjadi peningkatan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hasil survei ulang dipakai untuk membuat rencana perbaikan selanjutnya. Demikian dilakukan secara berkelanjutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Brington: Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1*. Netherland: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

**LAMPIRAN**

**Lampiran 1**

VI01	DE01	AB01	VI02	DE02	AB02	DE03	VI03	AB03	DE04	AB04	VI04	DE05	AB05	VI05	AB06
1. Di tempat kerja, saya merasakan penuh energi.	2. Menurut saya, pekerjaan saya dengan makna dan tujuan.	3. Waktu berlalu begitu saja saat saya sedang bekerja.	4. Saya merasa sangat kuat dan bertenaga mengerjakan pekerjaan saya.	5. Saya antusias dengan pekerjaan saya.	6. Saat sedang bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain disekitar saya.	7. Pekerjaan saya menginspirasi saya.	8. Saat bangun tidur pagi hari, saya merasa seperti pergi bekerja.	9. Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif.	10. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	11. Saya terbenam dalam pekerjaan saya.	12. Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu.	13. Bagi saya, pekerjaan saya menantang.	14. Saat bekerja, saya terbawa dengan pekerjaan saya.	15. Secara mental, saya sangat tangguh dalam bekerja.	16. Sulit untuk melepaskan diri sayadari pekerjaan saya.

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

---

## **Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Generasi X dan Y di Jakarta**

**Irene Isabella Perangin Angin\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[isabella.irene24@gmail.com](mailto:isabella.irene24@gmail.com)

**Eva Hotnaidah Saragih**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[evasaragih67@gmail.com](mailto:evasaragih67@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 16-04-2021  
Disetujui: 23-04-2021  
Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan dengan adanya generasi X dan Y di Jakarta. Work life balance dalam penelitian ini dibagi dalam empat dimensi personal life interference work (PLIW), work interference personal life (WIPL), personal life enhancement of work (PLEW) dan work enhancement of personal life (WEPL). Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis hasil kuesioner yang diisi oleh 384 karyawan di Jakarta dan disebar dengan teknik quota sampling. Yang terdiri dari 192 karyawan generasi X dan 192 karyawan generasi Y. Penelitian ini menggunakan SPSS 23 untuk melakukan analisis regresi linier berganda. Hasil uji parsial menunjukkan variabel WIPL tidak berpengaruh terhadap kinerja generasi X dan Y, variabel PLIW berpengaruh negatif dan signifikan, variabel WEPL dan PLEW berpengaruh positif dan signifikan. Dari keempat dimensi dalam pengukuran work life balance ditemukan pula bahwa pada generasi X variabel yang paling mempengaruhi kinerja adalah PLIW dan pada generasi Y adalah variabel WEPL. Penelitian lebih lanjut harus memperhatikan pengukuran variabel kinerja karyawan dengan metode yang berbeda, yaitu pengukuran rill yang berasal dari catatan pihak perusahaan.

### *Kata Kunci:*

*Work Life Balance, PLIW, WIPL, PLEW, WEPL, Kinerja Karyawan, Generasi X dan Y.*

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to understanding the impact or work life balance on employee performance with the existence of X and Y in Jakarta. The dimensions of work life balance in this study was divided into four dimensions, personal life interference (PLIW), work interference personal life (WIPL), work enhancement personal life (WEPL) and personal life enhancement work (PLEW). This research was analyzing questionnaire's result of 384 employees' in Jakarta using quota sampling technique. The sample consist of 192 employee generation X and 192 employee generation Y. SPSS 23 was used for statistical analysis including regression. The partial test showed that WIPL has a insignificant effect on the performance of X and Y generation, PLIW has a negative and significant effect, WEPL and PLEW has a positive and significant effect. From the four dimensions of work life balance measurement, it was also founded that the variable that most influence generation X was PLEW and the variable that most influence generation Y was WEPL. Next research must pay attention to the measurement of employee performance with different methods, namely real measurement derived from company

### *Keywords:*

*Work Life Balance, PLIW, WIPL, PLEW, WEPL, Employee Performance, Generation X and Y.*

---

## PENDAHULUAN

Menurut hasil pengukuran produktivitas nasional, regional dan sektoral yang dilakukan pada tahun 2016 oleh Kementerian Ketenagakerjaan yang bekerja sama dengan Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa pada tahun 2015 dan 2017 produktivitas tenaga kerja di Indonesia terus mengalami peningkatan (Kompas.com, 09 Desember 2017).

Produktivitas tenaga kerja Indonesia tercatat mengalami pertumbuhan rata-rata 3.1% per tahun selama 25 tahun dan pada tahun 2017 mencapai US \$24.6 ribu per pekerja (Media Indonesia, 2018). Menteri Hanif mengungkapkan, meskipun tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia terus naik, dibandingkan dengan kondisi produktivitas negara-negara ASEAN, Indonesia berada di bawah. Menurut hasil pengukuran produktivitas nasional, regional dan sektoral yang dilakukan pada tahun 2016 oleh Kementerian Ketenagakerjaan yang bekerja sama dengan Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa pada tahun 2015 dan 2017 produktivitas tenaga kerja di Indonesia terus mengalami peningkatan (Kompas.com, 09 Desember 2017).

Produktivitas tenaga kerja Indonesia tercatat mengalami pertumbuhan rata-rata 3.1% per tahun selama 25 tahun dan pada tahun 2017 mencapai US \$24.6 ribu per pekerja (Media Indonesia, 2018). Menteri Hanif mengungkapkan, meskipun tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia terus naik, dibandingkan dengan kondisi produktivitas negara-negara Singapura, Malaysia dan Thailand (Kompas.com, 09 Desember 2017). Oleh karena itu, penting bagi Indonesia untuk terus meningkatkan produktivitas karyawan untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat untuk mensejajarkan Indonesia dengan negara-negara lainnya.

Produktivitas nasional di Indonesia dapat meningkat apabila kinerja karyawan di Indonesia mengalami peningkatan. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti stress kerja, motivasi dan komunikasi (Muda *et al*, 2014), motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (Kusjainah dan Listyorini (2015). Karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik apabila tercipta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Saina *et al*, 2016). Moore (2007) mengungkapkan bahwa *work life balance* adalah suatu situasi di mana karyawan merasa bahwa mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan dan komitmen di luar pekerjaan. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan setiap karyawan dapat mempengaruhi suasana hati, fokus pikiran dan tindakan dalam bekerja.

Wambui *et al* (2017) menyebutkan bahwa keseimbangan kerja (*work life balance*) yang tidak memadai akan menimbulkan risiko besar bagi kesejahteraan karyawan, kinerja mereka serta kinerja organisasi. Dan, sekarang ini mulai bermunculan berbagai organisasi yang memerhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa perusahaan sudah menyediakan fasilitas agar kehidupan pribadi karyawan masih tetap seimbang. Contohnya, seperti adanya *family gathering*, penyediaan program cuti, penyediaan fasilitas penitipan anak dan waktu kerja yang fleksibel.

Hal di atas didukung oleh penelitian yang menyebutkan *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja seperti yang dilakukan oleh Mendis dan Weerakkodu (2014) di Srilanka dan Wambui *et al* (2017) di Kabarak University, Kenya. Bukan hanya di luar negeri, di Indonesia juga telah dilakukan beberapa penelitian terkait *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satunya Saina, *et al* (2016) yang pada PT. PLN Suluttenggo area Manado, Ganapathi dan Gilang (2016) pada pegawai fakultas ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Indonesia dan Angeline (2016) pada PT. BCA cabang relasi indah Jakarta.

Penelitian yang sebelumnya telah dilakukan belum ada yang menganalisis dimensi dalam *work life balance* yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja antara generasi X dan Y. Sementara sekarang ini perusahaan memiliki tantangan yaitu adanya pergantian dari generasi *baby boomers* kepada generasi pengganti yaitu generasi X dan generasi Y (Burch dan Strawderman, 2014). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, hingga bulan Agustus 2016 di Indonesia mencapai 160.369.800 jiwa yang mana 17,96% terdiri dari generasi *baby boomers* 43,03% terdiri dari generasi X dan 39,02% terdiri dari generasi millennial atau dikenal dengan nama lain generasi Y. Generasi X adalah generasi dengan tahun kelahiran 1961-1980 dan generasi Y dengan tahun kelahiran 1981-2000 (Yigit dan Aksay, 2005).

Generasi X dan Y memiliki pandangan yang berbeda tentang *work life balance*. Menurut Ensari (2017) Generasi X adalah generasi yang bekerja agar dapat bertahan untuk hidup, sedangkan generasi Y adalah generasi yang lebih mementingkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. Fawazi (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa generasi Y adalah generasi yang lebih menginginkan waktu luang untuk kepentingan pribadi, selain mengerjakan kepentingan pekerjaan. Sedangkan generasi X lebih menginginkan kondisi yang tenang dan nyaman dalam kehidupan kerja, untuk dapat memperoleh keseimbangan dalam hidup. Van de Ven (2011) menyebutkan bahwa generasi Y merasa lebih bisa merasakan *work life balance* dibandingkan dengan generasi X.

Generasi Y atau millennial pada tahun 2020 berada pada usia sekitar 20 tahun hingga 40 tahun. Ali dan Purwandi (2016) menyebutkan pada tahun 2015, *World Economic Forum* memprediksikan Indonesia pada tahun 2020 akan menempati peringkat 8 ekonomi dunia. Dengan mengetahui karakter generasi ini maka akan semakin mudah untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu perlu diidentifikasi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan generasi X dan generasi Y, terutama di Ibukota Indonesia yaitu DKI Jakarta yang merupakan pusat pemerintahan di Indonesia. Seperti yang diketahui, DKI Jakarta merupakan tujuan para pencari kerja di Indonesia, terutama generasi Y untuk mencari pekerjaan di awal masa kerjanya. Hal ini dikarena banyak perusahaan yang terdapat di DKI Jakarta. Menurut data BPS (2016) terdapat 1.240 perusahaan di Jakarta pada tahun 2013. Berbagai jenis pekerjaan terdapat di Jakarta sehingga Jakarta menjadi kota yang menjanjikan bagi para pencari kerja maupun para pekerja yang sudah memiliki pekerjaan dan ingin meningkatkan jenjang karir yang dimilikinya ke arah yang lebih baik.

## **METODE RISET**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel bebas yang akan diteliti. Keempat variabel penelitian tersebut adalah *personal life interference work* (PLIW), *work interference personal life* (WIPL), *personal life enhancement work* (PLEW), dan *work enhancement personal life* (WEPL). Konsep ini digunakan Fisher (2009) untuk mengukur *work life balance*. Dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat menggunakan konsep Liao *et al*(2012). Penelitian ini dilakukan kepada Generasi X (1961-1980) dan Generasi Y (1981-2000) yang bekerja di DKI Jakarta.

Data dari BPS, penduduk di Jakarta yang bekerja pada tahun 2017 sejumlah 4.509.171 jiwa. Penentuan sampel berdasarkan perhitungan Tabel Krejcie Morgan (1970). Apabila populasi berjumlah lebih dari 1.000.000 dengan  $\alpha(0.05)$  maka sampel yang diambil minimal 384 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan metode *quota sampling*(Sekaran dan Bougie, 2013). Sampel dibagi menjadi dua, 192 responden untuk generasi X (karyawan dengan tahun kelahiran antara 1961-1980) dan 192 responden untuk generasi Y (karyawan dengan tahun kelahiran antara 1981-2000).

*Sampling framework* dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada 185 orang Mahasiswa Program Magister Manajemen Eksekutif Muda, 162 orang Mahasiswa program Magister Mahasiswa Eksekutif, 95 orang Mahasiswa Sarjana Manajemen Bisnis Profesional dan 256 orang Alumni PPM yang masih aktif. Alasan ini dikarenakan mereka memenuhi kriteria: pekerja, bekerja di Jakarta dan berada pada kelompok usia generasi X dan Y.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ialah survey menggunakan kuesioner dengan skala likert menggunakan *google form*. Dalam penelitian ini menggunakan lima kategori pilihan, yaitu (1) Sangat Tidak Setuju; (2) Tidak Setuju; (3) Setuju; (4) Sangat Setuju. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SPSS 23. Pengujian yang dilakukan dalam penelitian, terdiri dari: (1) Uji validitas adalah uji yang dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran mengukur apa yang ingin diukur; (2) Uji reliabilitas adalah sebuah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Sekaran dan Bougie, 2013)(3)Analisis Deskriptif untuk menggambarkan kondisi setiap variabel; (4) Uji asumsi klasik (Puspowarinto, 2008), yang terdiri dari uji normalitas untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal atau tidak, heteroskedastisitas untuk melihat varians data dan multikolinearitas untuk menemukan adanya korelasi diantara variabel bebas (Situmorang dan Lutfi, 2011); (5) Analisis linier berganda, dengan bantuan dari uji pengaruh simultan (f) dan uji partial (uji t); (6) Uji moderasi, untuk melihat pengaruh generasi sebagai moderator.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Setelah kuesioner disebar, diadakan uji validitas dan reliabilitas. Hasil menunjukkan data kuesioner dalam penelitian ini valid dan reliabel. Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik yang

terdiri dari uji normalitas, hetereskodeasitisitas dan uji multikolinieritas, untuk memastikan keabsahan data. Setelah melewati uji asumsi klasik data dalam penelitian ini dinilai normal. Dalam analisis deskriptif ini penulis menggambarkan mengenai karakteristik X dan Y di Jakarta yang dilihat dari karakteristik individu masing-masing generasi dalam cara mereka memandang *work life balance* dan kinerja. Generasi X dan Y memperhatikan *work life balance* dan mereka memiliki keyakinan memiliki kontribusi yang baik terhadap pencapaian organisasi.

Hasil pengujian hipotesis secara simultan membuktikan bahwa variabel-variabel dalam *work life balance* (WIPL, PLIW, WEPL dan PLEW) berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di Jakarta. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mendis dan Weerakkody (2014) bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Telekomunikasi di Srilanka.

Berdasarkan hasil analisis secara parsial variabel WIPL tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y, generasi X dan generasi Y. Kehidupan kerja tidak dapat mengganggu kehidupan pribadi, lebih karena karyawan sudah memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik. Sehingga, karyawan dapat membedakan tanggung jawab saat bekerja dan di luar pekerjaan. Oleh karena itu, konflik atau stress yang terjadi tidak dapat mengganggu kehidupan pribadi. Pada hari berikutnya karyawan masih memiliki semangat untuk bekerja dan meningkatkan hasil kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis secara parsial variabel PLIW berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y, generasi X, dan generasi Y. Apabila terjadi konflik atau stress dalam kehidupan pribadi maka akan menurunkan hasil kinerja karyawan. Dikarenakan karyawan sulit berkonsentrasi memikirkan hal yang ada di luar pekerjaan. Hal ini menunjukkan permasalahan di kehidupan pribadi karyawan generasi X dan Y di Jakarta mempengaruhi kehidupan mereka secara keseluruhan sehingga dapat mengganggu kinerja di perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis secara parsial variabel WEPL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y, generasi X dan generasi Y. Menurut hasil ini, kehidupan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi mereka. Hal ini dikarenakan *skill* atau keahlian yang didapat dari pekerjaan dapat memudahkan karyawan untuk menghadapi persoalan di kehidupan pribadi. Dengan adanya peran kita di lingkungan kehidupan pribadi, akan menciptakan kenyamanan dan mendatangkan suasana hati yang bahagia. Rasa bahagia dan terhindar dari stress akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Sedangkan, apabila dilihat dari generasi Y, WEPL memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan menempati urutan pertama. Generasi Y adalah generasi yang berada pada tahap awal karir mereka, oleh karena itu mereka terus belajar dan bekerja sulit dalam menciptakan kemajuan (Yigit dan Aksay, 2015). Usia karyawan pada generasi Y yang masih lebih muda dibandingkan dengan generasi X menjadikan pekerjaan adalah hal baru bagi mereka, sehingga *skill* yang mereka miliki berkembang. Generasi Y cenderung rela kerja berjam-jam untuk mengembangkan *skill* mereka Cramer *et al* (2011). Hal baru yang mereka dapatkan saat bekerja dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi generasi

Y. Dengan meningkatnya kualitas kehidupan pribadi karyawan, dapat menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Hal ini yang menyebabkan apabila dilihat dari nilai beta dan signifikansinya pengaruh WEPL terhadap generasi Y lebih tinggi dibandingkan generasi X walaupun keduanya signifikan.

Berdasarkan hasil analisis secara parsial variabel PLEW berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y, generasi X dan generasi Y. Kehidupan pribadi dapat meningkatkan pekerjaan. Dengan adanya dukungan dari kehidupan pribadi, akan menciptakan semangat karyawan dalam bekerja. Dukungan dari kehidupan pribadi, akan menciptakan semangat karyawan dalam bekerja. Dukungan yang datang dari kehidupan pribadi dapat meyakinkan karyawan bahwa mereka berhasil menjalankan kewajiban dan perannya. Dengan adanya peran kita di lingkungan pribadi, akan menciptakan kenyamanan dan mendatangkan suasana hati yang bahagia. Rasa bahagia dan terhindar dari stress akan mendorong karyawan untuk meningkatkan hasil kerja.

Sedangkan, apabila dilihat dari generasi X, PLEW memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan menempati urutan pertama. Generasi X adalah generasi yang dalam kisaran usia lebih tua dibandingkan generasi Y dan berada pada rentang usia yang pada umumnya sudah memiliki keluarga (anak). Oleh karena itu keluarga menjadi prioritas generasi X. Dengan adanya dukungan dari keluarga dan kehidupan pribadi yang baik maka akan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

Generasi bukan merupakan variabel pemoderasi yang dapat menginteraksi hubungan antara WIPL, PLIW, WEPL dan PLEW. Hal ini terjadi karena kedua generasi X dan Y sama-sama membutuhkan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari hasil analisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y di Jakarta adalah:

1. *Work Life Balance* yang diukur melalui dimensi WIPL, PLIW, WEPL dan PLEW secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y. Secara parsial dimensi WIPL tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi X dan Y, PLIW berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, WEPL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan PLEW berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Generasi bukan merupakan variabel pemoderasi yang dapat menginteraksi hubungan antara WIPL, PLIW, WEPL dan PLEW.

Hal ini menandakan secara keseluruhan *work life balance* dibutuhkan dan dianggap penting oleh karyawan generasi X dan Y di Jakarta. *Work life balance* dibutuhkan untuk dapat menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Tetapi, penerapan *work life balance* membutuhkan dukungan dari perusahaan dan organisasi. Apabila karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerjanya maka karyawan dapat merasa bahagia dan bersemangat dalam

menyelesaikan tanggung jawab dalam perusahaan. Sehingga pada akhirnya kinerja karyawan yang dihasilkan untuk mencapai tujuan perusahaan dapat meningkat.

Saran dalam penelitian antara lain:

1. Hasil uji  $R^2$  menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti stres dan lingkungan kerja, karena dengan semakin baik kinerja maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan.
2. Pengukuran variabel kinerja sebaiknya dilakukan dengan metode yang berbeda, yaitu pengukuran kinerja riil yang berasal dari catatan pihak perusahaan mengenai kinerja dari karyawan yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dari masing-masing karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H & Purwandi, L. (2016). *Indonesia 2020: The Urban Middle-Class Millennials*. Jakarta : PT. Alvara Strategi Indonesia.
- Antara. (2018, 6 Maret). Produktivitas Pekerja Tumbuh 3.1% Per Tahun. Diperoleh 16 September 2018, dari <http://mediaindonesia.com/read/detail/148173-produktivitas-pekerja-indonesia-tumbuh-3-1-per-tahun>.
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Statistik Indonesia 2017*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Triwijanarko, R. (2017, 9 Desember). Menajer Hanif: Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia Terus Meningkat. Diperoleh 17 Mei 2018, dari <https://biz.kompas.com/read/2017/12/09/094833528/menaker-hanif-produktivitas-tenaga-kerjaindonesia-terus-meningkat>
- Angeline, L. (2016). Pengaruh *Work life balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Cabang Relasi Indah Jakarta. *Skripsi*. Universitas Mercu Buana : Jakarta.
- Fawazi, A. (2014). Analisis Pengaruh Ekspektasi Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Efektivitas Strategi Rekrutmen di PT. Samudra Indonesia. *Skripsi*. Jakarta : Binus University.
- Puspowaristo, H.A.H. (2008). *Metode Penelitian Organisasi*. Bandung: Humaniora.
- Situmorang, S.H. & Lutfi, M. (2011). *Analisis Data Untuk Riset Manajem dan Bisnis*. Medan: USU Press.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Reenen, J. V. (2006). Work Life Balance, Management Practices and Productivity. *Economic and Social Research Council*.
- Burch, R. F. & Strawderman, L. (2014). Leveraging Generational Differences to Reduce Knowledge Transfer and Retention Issues in Public Administration. *Public Administration Research*, 3(2), 61-75.
- Cramer, L., Parris, M., & Saville, K. (2011). Generation Y Talk About Work Life Balance: Not So Different After All?. *25<sup>th</sup> Annual Australian And New Zealand Academy of Management Conference: The Future of Work and Organisations*, 11-16.
- Ensari, M. S. (2017). A Study on The Differences of Entrepreneurship Potential Among Generations. *Research Journal of Business and Management*, 4(1), 52-62.
- Fisher, G.G., Bulger, C.A., & Smith C.S., (2009). Beyond Work and Family : A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.

- Ganapathi, I. M. D & Gilang, A. (2016). The Influence of Work Life Balance on Employees Job Satisfaction (Study at PT. BIO Farma PERSERO). *E-Proceeding of Management*, 3(1), 506-511.
- Hudson. (2005). The Case for Work-Life Balance. 20:20 Series. E-book *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*.
- Keino, D & Kithae, P.P. (2016). Effects of Work Life Balance of Staff Performance in the Telecommunication Sector in Kenya. *Archives of Business Research*, 4(1), 129-138.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Management*, Vol. 30, page 607-618.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Tan, N. Z. (2018). The Effects of Job Satisfaction and Work Life Balance on Employee Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 653-662.
- Kusjainah & Listyorini, I. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan : Model Pengujian dengan Variabel Mediasi. *Jurnal Telaah Bisnis*, 16(1), 17-30.
- Liao, C. W., Lu, C. Y., Huang, C. K., & Chiang, T.L. (2012). Work Values, Work Attitude and Job Performance of Green Energy Industry Employees in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5299-5318.
- Mendis, M. D.V. S & Weerakkody, W. A. S. (2014). The Relationship between Work life Balance and Employee Performance : With Reference to Telecommunication Industry of Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 9(1), 95-117.
- Moore, F. (2007). *Work life balance: Constrasting Managers and Workers in An MNC Employee Relations*, 29(4), 385-399.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.
- Nurani, A. & Nilawati, L. (2016). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen Afektif. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 6 (1), 68-83.
- Saina, I.V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh Worklife Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (6<sup>th</sup> Ed). United Kindgom: John Wiley & Son Ltd.
- Utomo, C., Djastuti, I., & Mahfudz. (2016). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Stres Kerja yang Berimplikasi pada Kinerja Pegawai.

Van de Ven, A. A. G. (2011). How Generations Balance Work and Private Live. *Master Thesis Human Resources Studies*. Universiteit Van Tilburg.

Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of *Work life balance* on Employee Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research and Innovation*, 4(2), 60-79.

Yigit, S. & Aksay, K. (2015). A Comparison between Generation X and Generation Y in Terms of Individual Innovativeness Behavior: The Case of Turkish Health Professionals. *International Journal of Business Administration*, 6(2),106-117.



---

## Pengembangan Bisnis PT Anagile Kharisma Utama

**Steven Tan**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[steven.tan1710@gmail.com](mailto:steven.tan1710@gmail.com)

**Ningky Sasanti Munir\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[nky@ppm-manajemen.ac.id](mailto:nky@ppm-manajemen.ac.id)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 12-04-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Kenaikan jumlah transaksi non-tunai akibat bergesernya cara pembayaran masyarakat menjadi non-tunai mulai melonjak pesat pada akhir tahun 2018, namun jumlah pembayaran EDC tidak kunjung meningkat. Perancangan model bisnis & pengembangan bisnis PT Anagile Kharisma Utama ditujukan untuk mengambil kesempatan atas fenomena yang ada dengan menempatkan POS (Point of Sales) dan PG (Payment Gateway) dalam satu *device* yaitu EDC Android. Perancangan model bisnis & pengembangan bisnis dianalisis dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Hasil dari analisis adalah sembilan elemen pada model bisnis yaitu *customer segments, channels, customer relationships, value propositions, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

#### *Kata Kunci:*

*Non-Tunai, POS, PG, EDC Android, BMC (ST)*

### **ABSTRACT**

*The increase in the number of cashless transactions due to the shift in the way of public payments to cashless began to surge rapidly at the end of 2018, but the amount of EDC payments did not increase. The business model design & business development of PT Anagile Kharisma Utama is intended to take the opportunity of the phenomenon by placing POS (Point of Sales) and PG (Payment Gateway) in one device, namely EDC Android. Business model design & business development are analyzed using the Business Model Canvas approach. The results of the analysis are nine elements in the business model, which are customer segments, channels, customer relationships, value propositions, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure.*

#### *Keywords:*

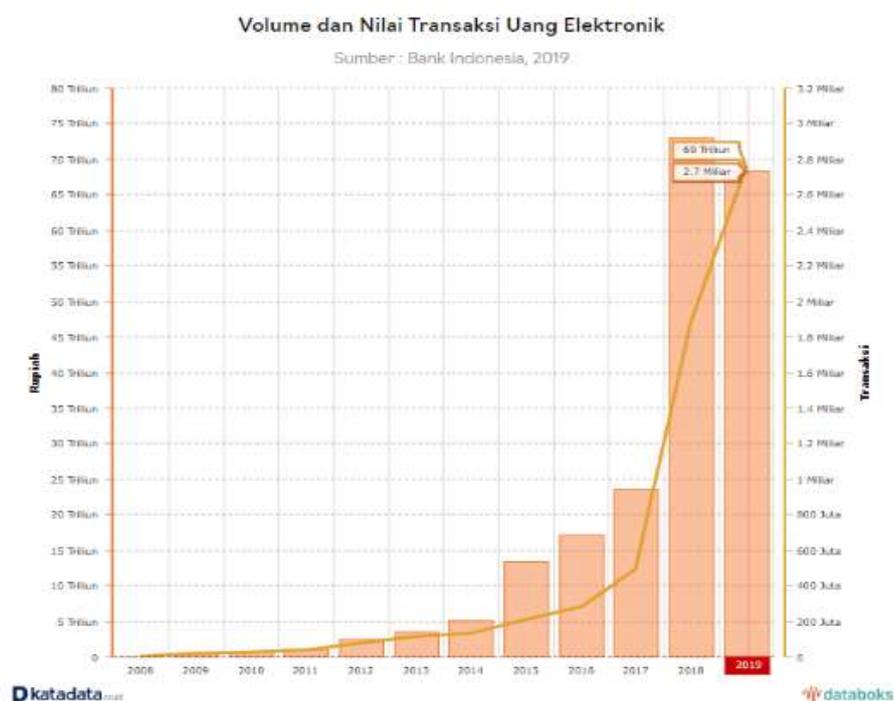
*Cashless, POS, PG, EDC Android, BMC (ST)*

---

## PENDAHULUAN

Berdasarkan dari Bank Indonesia (BI) pada Gambar 1 transaksi uang elektronik tumbuh pesat dalam 10 tahun terakhir. Sepanjang 2018, volume transaksi sebanyak 2,92 miliar transaksi atau tumbuh 16.600 kali dibandingkan tahun 2009. Pertumbuhan nilai transaksi juga melesat. Sepanjang 2018, nilai transaksi Rp. 47,19 triliun atau tumbuh 90,9 kali dari tahun 2009 yang tercatat sebesar Rp. 519 miliar. Baik volume dan nilai transaksi tahun ini akan lebih tinggi dibanding 2018. Hal ini terlihat dari fenomena berikut, hingga Juli 2019, nilai transaksi sebesar Rp 69,04 triliun dengan volume transaksi mencapai 2,73 miliar. (Databoks, 2019)

Transaksi pembayaran digital di Indonesia diperkirakan akan terus tumbuh. BI memperkirakan, transaksi melalui uang elektronik mencapai US\$ 25 miliar pada tahun 2023. Sementara Morgan Stanley (2019) meramal transaksi pembayaran digital di Indonesia berpotensi mencapai US\$ 50 miliar pada 2027, terutama ditopang fintech pembayaran.

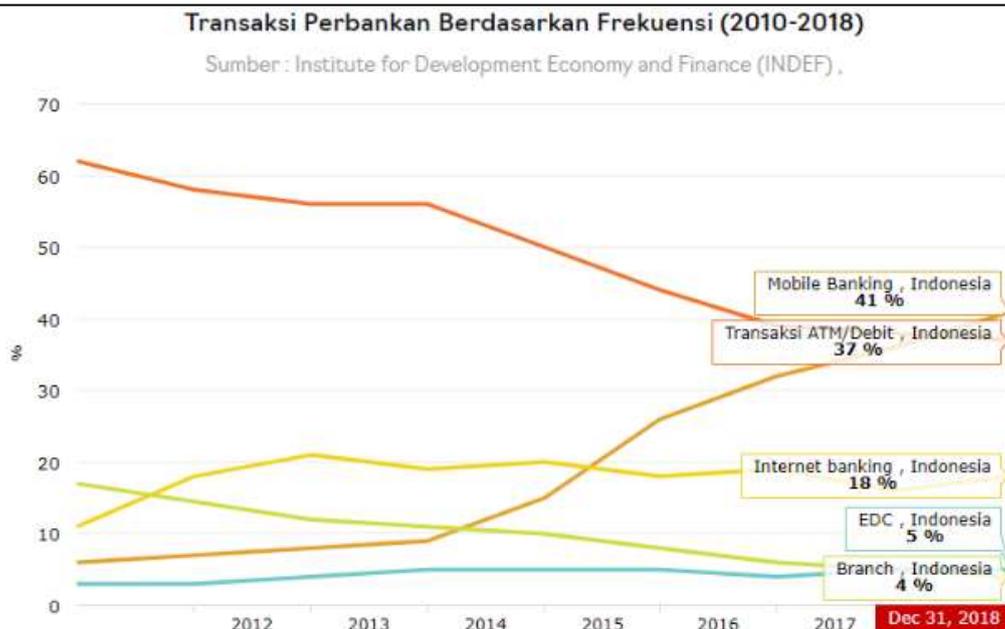


**Gambar 1. Volume dan Nilai Transaksi Non-tunai**

Sumber (Databoks, 2019)

Kenaikan transaksi non-tunai ini menyebabkan pesatnya perkembangan beberapa perusahaan *FinTech* (Financial Technology) diantaranya seperti Go-Pay, OVO, Dana, dan LinkAja. Transaksi-transaksi dari perusahaan-perusahaan *FinTech* ini termasuk kedalam transaksi non-perbankan. Sedangkan yang dinamakan transaksi non-tunai juga mengandung transaksi perbankan di dalamnya.

Jenis transaksi perbankan memiliki beberapa *channel* transaksi, diantaranya dapat dilihat pada Gambar 2. Dari tahun 2012 hingga akhir 2018 terjadi penurunan yang signifikan di sektor transaksi ATM/Debit menjadi 37%, kenaikan signifikan terjadi pada sektor *mobile banking* menjadi 41%, sektor *internet banking* terlihat stabil di angka 18%, penurunan terjadi di sektor *branch* menjadi 4%, dan transaksi EDC (Electronic Data Capture) terbilang stabil di angka 5%.



**Gambar 2. Transaksi Perbankan**  
 Sumber: (Databoks, 2019)

Dari Gambar 2 tersebut juga dapat dilihat bahwa penggunaan EDC untuk transaksi perbankan adalah senilai 5%, nilai ini masih tidak menunjukkan kenaikan meskipun transaksi non-tunai melonjak sebesar 209,8%. Hal ini bisa disebabkan karena transaksi yang terjadi bukanlah transaksi perbankan, melainkan transaksi non-tunai yang terjadi pada perusahaan-perusahaan *FinTech*. Namun untuk para konsumen yang menggunakan perbankan sebagai alat pembayaran, masih belum tersedia *platform* yang mampu mengimbangi budaya yang mulai bergeser ke arah non-tunai *platform* yang paling tepat untuk para pengguna non-tunai perbankan maupun non-tunai *FinTech* adalah alat EDC, yang dapat mencakup kebutuhan untuk pembayaran menggunakan kartu perbankan dan produk *FinTech QR Code E-wallet* (Quick Response E-Wallet). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan konsumen yang sudah non-tunai dan penyediaan EDC di Indonesia.

Berdasarkan Gambar 1 dan Gambar 2 terkait kesenjangan antara kebutuhan konsumen yang non-tunai dan penyediaan EDC di Indonesia, sektor ekonomi kreatif menarik untuk dibahas dikarenakan kesenjangan kebutuhan transaksi yang ada terjadi nyata pada sektor ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif (Ekraf) merupakan salah satu sektor yang memberikan nilai tambah kepada produk melalui daya pikir dan kreativitas manusia. Ekraf diharapkan untuk menjadi kekuatan baru dan katalisator untuk ekonomi Indonesia. Salah satu aspek penting dalam sektor Ekraf adalah ketersediaan data dan informasi statistik untuk pengambilan keputusan dan kebijakan, baik bagi pelaku Ekonomi kreatif maupun pemerintah. (BEKRAF, 2019). Oleh karena itu, berdasarkan Gambar 2 terkait kesenjangan antara kebutuhan konsumen yang non-tunai dan penyediaan EDC di Indonesia, sektor ekonomi kreatif menarik untuk dibahas dikarenakan kesenjangan kebutuhan transaksi yang ada terjadi nyata pada sektor ekonomi kreatif.

Berdasarkan data hasil kolaborasi antara Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF) dan Badan Pusat Statistik (BPS) pada Juni 2019, didapatkan bahwa sebaran pelaku ekonomi kreatif di Indonesia adalah

seperti pada Tabel 1 merupakan data yang diambil dari seluruh provinsi yang ada di Indonesia. (BEKRAF, 2019)

**Tabel 1. Sebaran Pelaku Ekonomi Kreatif di Indonesia**

No.	Keterangan	Persentase	Jumlah
1	Kuliner	70,98%	5.818.241
2	Lainnya	29,02%	2.361.100
Total		100,00%	8.390.151 *)

\*) kecuali Provinsi Sulawesi Barat.

Sumber : (BEKRAF, 2019)

Sebaran pelaku ekonomi kreatif di Indonesia pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa peluang untuk masuk ke pasar pelaku ekonomi kreatif sangatlah besar, dengan total pelaku sebesar lebih dari delapan juta. Meningkatnya jumlah pengguna non-tunai di Indonesia belum banyak digarap oleh para pemilik bisnis EDC, meninggalkan peluang yang sangat besar untuk bisnis EDC bertumbuh dengan pesat dalam sektor ekonomi kreatif, mengingat penggunaan EDC dapat memberikan data dan informasi statistik untuk keperluan pengembangan sektor ekonomi kreatif.

EDC ditemukan dengan tujuan untuk mengambil data yang masuk dari pengguna, dan pertukaran data di sistem. EDC memungkinkan data untuk diolah secara otomatis dan dijabarkan dalam layar komputer. (Simpson & Us, 2019). Lahirnya EDC berbasis Android pada akhir tahun 2018, diharapkan dapat mendongkrak nilai transaksi non-tunai. Karena selain memiliki kemampuan untuk menjadi *payment gateway*, EDC berbasis Android ini juga memiliki kemampuan untuk menjadi mesin POS (*Point of Sales*), dan memungkinkan untuk di *inject* beberapa jenis aplikasi yang dapat menunjang baik secara sistem bisnis maupun sistem pembayaran. (Sepianto & Hartawan, 2019).

Kemampuan EDC Android yang bisa memiliki sistem POS dan *multi payment* dalam satu alat ini masih minim diketahui oleh masyarakat. *Awareness* yang belum tinggi juga merupakan salah satu celah dimana pasar yang ada masih merupakan *blue-ocean*. (Sepianto & Hartawan, 2019). Mengetahui bahwa dengan penggunaan EDC Android untuk transaksi dapat memberikan banyak manfaat bagi pelaku bisnis dan juga pelanggan, namun masih kurangnya kesadaran masyarakat akan manfaat yang diberikan tersebut, maka pada bulan September tahun 2019, PT Anagile Kharisma Utama hadir di Indonesia sebagai penyedia Solusi Aplikasi untuk EDC Android dan juga penyedia *Hardware* EDC Android dengan nama Agile Solution. Karena kondisi yang masih baru, baik dari segi perusahaan maupun produk, maka pasar tidak memiliki sepak terjang, sehingga tidak bisa diperkirakan ke depannya pasar akan menjadi seperti apa, begitu pula dengan kondisi masa depan bisnis perusahaan yang masih minim dari segi data maupun *record* mengenai produk.

Kondisi ini memberikan kesempatan untuk melakukan Pengembangan Bisnis pada PT Anagile Kharisma Utama, khususnya untuk mendapatkan target segmen pada ekonomi kreatif di Pulau Jawa dan Bali, karena P. Jawa memiliki lebih dari 50% ekonomi kreatif di Indonesia (BEKRAF, 2019) dan Bali merupakan tempat masuknya wisata asing terbesar di Indonesia sebanyak 4.651.334 wisatawan pada periode Januari – September 2019 (Statistik, 2019).

### **Startup**

Dalam bukunya yang berjudul “*The Lean Startup*”, (Ries, 2011) menuliskan, “*A startup is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty*”. *Startup* adalah sebuah institusi yang dirancang untuk menciptakan produk atau jasa didalam kondisi yang tidak menentu. Kalimat diatas sama sekali tidak membahas mengenai besaran perusahaan, industri dimana perusahaan berkecimpung, ataupun sektor ekonomi perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul “*Zero to One*”, (Thiel, 2014)menuliskan “*Positively defined, a startup is the largest group of people you can convince of a plan to build a different future.*” yang mengartikan bahwa startup adalah sekumpulan orang yang mampu diyakinkan untuk membangun masa depan yang berbeda.

### **Lingkungan Eksternal**

PESTEL merupakan akronim dari *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal*. Menurut (David & David, 2012) PESTEL merupakan sebuah alat yang membantu sebuah perusahaan untuk mengetahui hal-hal besar yang terjadi. Analisis PESTEL merupakan elemen analisis eksternal ketika melakukan riset pasar dan memberikan sebuah gambaran aspek perbedaan lingkungan-makro yang perusahaan harus pertimbangkan. Aspek-aspek tersebut adalah:

1. Politik adalah terdiri dari peraturan mengenai kepegawaian, aturan lingkungan, ketentuan pajak, dan stabilitas politik;
2. Pengaruh ekonomi berdampak pada daya beli pelanggan potensial dan biaya modal perusahaan;
3. Sosial, terdiri dari demografi dan aspek budaya dari lingkungan makro;
4. Teknologi, yang mana faktor ini dapat menurunkan hambatan untuk memasuki pasar, mengurangi tingkat minimum produksi yang efisien, dan mempengaruhi keputusan untuk melakukan *outsourcing*;
5. Lingkungan, faktor ini terdiri dari perubahan cuaca dan iklim serta faktor geografis;
6. Legal berhubungan dengan aturan atau hukum lingkungan sekitar perusahaan beroperasi.

Menurut (Porter, 1985), bahwa *Porter's Five Forces* merupakan alat yang bermanfaat secara sistematis dalam menganalisis tekanan dalam persaingan. Ada lima aspek yang dapat menimbulkan tekanan dalam perusahaan, yaitu:

1. *Bargaining Power of Supplier*, kekuatan dari pemasok yang dapat mengatur harga tau proses bisnis dari suatu perusahaan;
2. *Bargaining Power of Buyer*, kekuatan dari pembeli yang bisa mengatur harga dari barang-barang yang dijual oleh perusahaan;
3. *Threat of New Entrance*, pesaing menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan;
4. *Threat of Substitute Products*, barang pengganti termasuk menjadi ancaman bagi perusahaan;
5. *Competitive Rivalry*, pesaing yang memiliki jenis produk sama adalah ancaman yang bisa mengganggu kerja dari perusahaan.

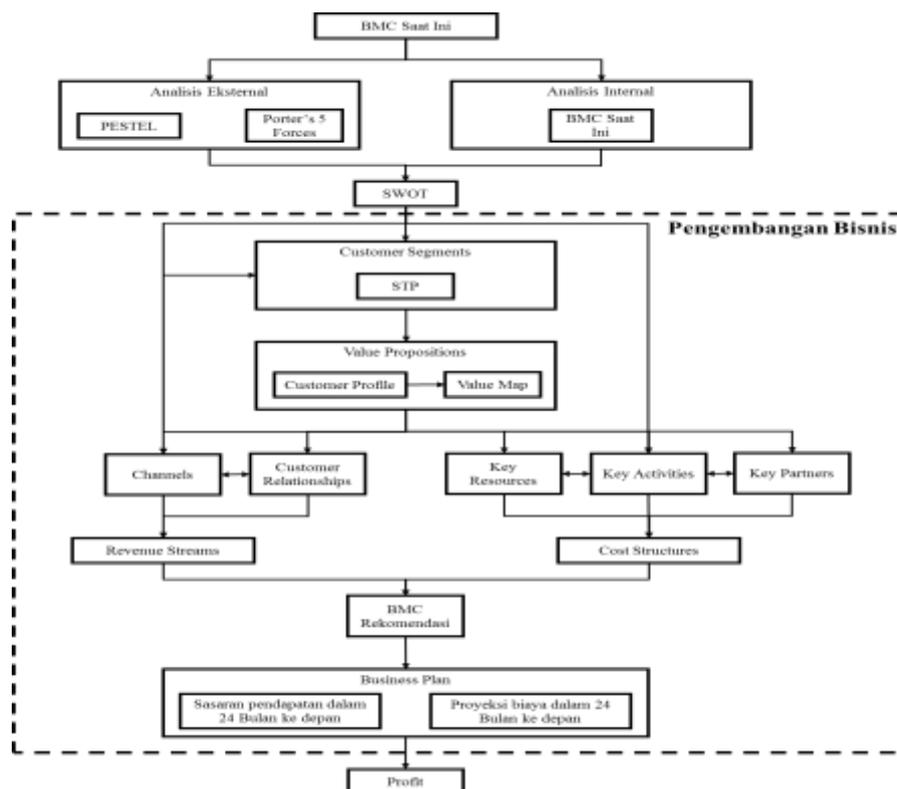
## Model Bisnis

Model bisnis menjelaskan bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan membuat, menyampaikan, dan menangkap *value*. Model bisnis dapat dituangkan kedalam sembilan kolom yang akan membantu dalam menganalogikan bagaimana sebuah perusahaan mendapatkan uang. Kesembilan kolom ini akan menjelaskan empat area besar dalam sebuah bisnis, yaitu *customers*, penawaran, infrastruktur, dan keuangan. Model bisnis juga dapat dikatakan sebagai sekma untuk implementasi strategi melalui struktur organisasi, proses, dan sistem. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kesembilan kolom tersebut mencakup *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structures*. Masing-masing kolom memiliki tempat spesifik dengan nama *Business Model Canvas*. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## Kerangka Analisis

Kerangka analisis pada penelitian ini dimulai dengan *Value Propositions* dan diakhiri dengan terbentuknya *Business Model Canvas* sebagai bentuk dari pengembangan bisnis. Kerangka analisis dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Kerangka Analisis**  
 Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

## METODE RISET

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini disebut deskriptif karena berisi gambaran mengenai perusahaan dan pengembangan bisnis yang ditinjau dari aspek-aspek

model bisnis PT Anagile Kharisma Utama sehingga dapat membuat rancangan rekomendasi model bisnis dan rencana pengembangan bisnis untuk Agile Solution.

Penelitian dilakukan secara kualitatif, dimana yang diteliti adalah model bisnis dan pengembangan bisnis dari PT Anagile Kharisma Utama. Data dikumpulkan dari data primer pada PT Anagile Kharisma Utama dengan Direktur Utama dan Komisaris sebagai narasumber. Data primer dikumpulkan dengan tujuan untuk mengetahui model bisnis saat ini, yang kemudian akan dianalisis untuk mendapatkan model bisnis rekomendasi dan rencana pengembangan bisnis.

### Metode Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan dengan melakukan wawancara untuk mengetahui kondisi internal dan juga melakukan riset untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal. Pedoman wawancara terbagi menjadi dua bagian, yaitu analisis data kualitatif dan pertanyaan wawancara. Analisis data kualitatif dimaksudkan untuk menjadi panduan dalam penelitian tentang bagaimana cara mereduksi data dari bentuk jawaban atas pertanyaan, menjadi data-data yang dapat digunakan untuk analisis yang dilakukan dalam penelitian. Pertanyaan wawancara dimaksudkan agar dalam pengambilan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian terdapat panduan untuk narasumber berupa pertanyaan-pertanyaan yang mengarah kepada teori sesuai kebutuhan analisis.

Untuk menganalisis data kualitatif, dilakukan tiga tahap, yaitu reduksi data, tampilan data, dan konklusi data. Reduksi data dilakukan dengan membagi pertanyaan wawancara berdasarkan kategori-kategori yang ada dari konsep *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT Analysis* untuk BMC, sehingga data hasil wawancara bersinergi dengan teori yang digunakan. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data akan ditampilkan dalam bentuk tabel yang akan menjelaskan kategori, pertanyaan, jawaban, dan konklusi data. Konklusi terhadap data akan dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap reduksi data, sehingga data yang didapatkan bisa digunakan untuk melakukan analisis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Customer Segments

SWOT pada elemen *customer segments* disampaikan pada Tabel 2.

Tabel 2. SWOT pada Elemen *Customer Segments*

<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Segmentasi customer dapat terlihat jelas</li><li>2. Secara berkala mampu mendapatkan customer baru</li></ol>	
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pasar sedang bertumbuh</li><li>2. Segmen dapat dipersempit</li><li>3. Setiap pemain memiliki keunggulan masing-masing</li><li>4. Volume pembeli ada lebih dari 8 juta, yang tersebar di seluruh Indonesia (5 juta di P. Jawa)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kompetitor dapat mengambil market share</li><li>2. Pendetang baru akan bermunculan dengan cepat</li></ol>

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Untuk memanfaatkan peluang, ancaman, dan kekuatan dengan semaksimal mungkin, perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap segmentasi dan target. Segmentasi dan target juga ditinjau

kembali agar semua segmen-segmen yang ada dapat terlihat dengan jelas, dan jika direkomendasikan untuk masuk ke segmen tersebut, maka segmen tersebut akan dimasukkan ke dalam BMC rekomendasi. Segmentasi dan target dirangkum dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Segmentasi & Target**

Variabel Segmen B2B	Segmentasi	Target
Demografis		
Industri	Berbagai industri	Ekonomi kreatif (retail & restoran)
Ukuran perusahaan	Besar; sedang; kecil	Besar; sedang; kecil
Lokasi	Sumatera; Kalimantan; Jawa; Sulawesi; Bali; Maluku; Papua	Jawa; Bali
Variabel Operasional		
Status pengguna	Berat; sedang; ringan	Semua
Kapabilitas customer	Butuh banyak servis; butuh sedikit servis	Semua
Pendekatan saat Pembelian		
Relasi	Relasi kuat; tidak ada relasi	Relasi kuat
Kriteria pembelian	Kualitas; servis; harga	Semua
Faktor Situasional		
Ukuran pemesanan	Besar; kecil	Semua
Karakteristik Personal		
Loyalitas	Loyal; tidak loyal	Semua

*Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis*

Berdasarkan segmentasi dan target yang ada pada Tabel 3, dapat dikatakan bahwa pasar di Jakarta sedang bertumbuh, dan Agile Solution memiliki kekuatan untuk bersaing di pasar Jakarta, namun pasar ini akan segera jenuh dengan banyaknya kompetitor. Mempertimbangkan kecepatan munculnya kompetitor baru, Agile Solution harus mengembangkan sayap ke pasar yang lain. Dapat diasumsikan kompetitor pertama-tama akan berfokus ke pasar Jakarta karena Jakarta memiliki potensi paling tinggi sebagai Ibu Kota. Dalam hal ini, Agile Solution dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk dapat menysasar ke pasar yang ada di sekitar Jakarta, yaitu Jawa Barat dengan jumlah pasar ekonomi kreatif sebanyak 1,5 juta, Jawa Tengah dengan jumlah pasar ekonomi kreatif sebanyak 1,4 juta, Jawa Timur dengan jumlah pasar ekonomi kreatif sebanyak 1,5 juta, dan kemudian Agile Solution juga dapat menysasar ke pasar di Bali dengan jumlah pasar ekonomi kreatif sebanyak 200 ribu dan mempertimbangkan banyaknya turis yang akan melakukan pembayaran dengan *non-tunai*.

Salah satu yg membuat kekuatan Agile Solution (tingkat perpindahan *customer* rendah) adalah karena memiliki relasi yang kuat. Sehingga pada BMC direkomendasikan agar Agile Solution tetap berfokus dan mengutamakan pasar di mana pelaku-pelaku bisnis memiliki relasi yang kuat dengan Agile Solution. Fokus ini membuat rekomendasi terhadap BMC menjadi Bank, BPR, dan Koperasi yang membawahi pemilik bisnis retail, restoran, dan retail kecil yang berdomisili di Pulau Jawa (Banten, Jakarta, JaBar, JaTeng, Jatim, Yogyakarta) yang memiliki relasi yang kuat dengan PT Anagile Kharisma Utama.

### **Channels**

SWOT pada elemen *channels* disampaikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. SWOT pada Elemen Channels**

<i>Strengths</i>		<i>Weaknesses</i>	
1. Waktu yang dikeluarkan tidak banyak (efisien)		1. Channels masih jarang digunakan, hanya WA yang intens digunakan	
2. Biaya yang dikeluarkan tidak banyak (efisien)		2. Channels kurang selaras dengan Customer Segments	
3. Value disampaikan sesuai dengan fungsi pada fase masing-masing (efektif)			
4. Customers dapat dengan mudah melihat / mencari channels Agile Solution			
5. Channels terintegrasi satu dengan yang lain			
<i>Opportunities</i>		<i>Threat</i>	
1. Meningkatkan integrasi antar channels		1. Channels yang ada bersifat teknologi – ada pasar yang belum terlalu paham teknologi	
2. Bekerjasama dengan partner / distributor yang memiliki channel yang mendukung			
3. Channel bisa lebih direct ke customers			

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Peluang yang dimiliki oleh Agile Solution adalah dengan meningkatkan integrasi antar *channels*, bekerjasama dengan *partner/distributor*, dan *channel* yang lebih *direct* ke *customers*. Meningkatkan integrasi antar *channels* bisa dilakukan dengan menggunakan *web* yang sudah bisa *hyperlink* antar sosial media. Bekerja sama dengan *partner/distributor* yang memiliki *channel* yang mendukung dimaksudkan agar *channels* Agile Solution bisa semakin luas. *Channel* yang lebih *direct* ke *customers* dilakukan dengan *door to door selling*. Ancaman yang dihadapi oleh Agile Solution merupakan sifat *channels* yang semuanya menggunakan teknologi, dimana ada *customer segments* yang belum begitu paham mengenai teknologi.

Kekuatan *channel* Agile Solution terletak pada efektivitas dan efisiensi *channels* yang dimiliki, *channels* menyampaikan *value* sesuai fungsinya masing-masing, juga *channels* yang dimiliki Agile Solution *visibile* (mudah dilihat) oleh *customers*, dan *channels* yang terintegrasi satu sama lain. Agile Solution harus memanfaatkan kekuatan ini untuk lebih maksimal dalam menggunakan *channels* yang ada.

Kelemahan *channel* Agile Solution adalah hanya menggunakan WhatsApp saja ketika melakukan *customer reach*, dan *channels* yang kurang selaras. *Channels* yang belum terintegrasi bisa diintegrasikan dengan menggunakan teknologi yang sudah bisa melakukan *hyperlink* antar sosial media. Dalam melakukan *customer reach* sebaiknya Agile Solution mulai menggunakan *channels* yang lain secara maksimal. *Channel* yang kurang selaras bisa diatasi dengan memasukkan *channel* yang sesuai dengan *customer*.

Berdasarkan analisis SWOT, Agile Solution dapat memanfaatkan peluang untuk mengintegrasikan *channels* yang ada dengan memberikan semacam *hyperlink* pada setiap *channels* agar *customers* dapat dengan lebih mudah mengetahui atau melihat *channel* yang lain. Hal ini juga dilakukan agar apabila *customers* melihat *channel* yang sedang dibukanya tidak selaras, maka *customer* bisa langsung beralih ke *channel* yang lain yang mungkin selaras. *Channel* juga dapat ditambahkan ke media sosial yang lainnya seperti Instagram dan Facebook.

Agile Solution memiliki *channels* yang mudah dicari/dilihat oleh *customers*, oleh karena itu Agile Solution disarankan untuk menggunakan setiap *channels* dengan maksimal karena tidak

memakan waktu & biaya yang signifikan, dan juga agar *value* bisa tersampaikan dengan baik. Agile Solution juga direkomendasikan untuk dapat bekerja sama dengan *partner*/distributor yang memiliki *channels* sebagai perpanjangan tangan *channel* Agile Solution, agar *value* dapat tersampaikan melalui banyak *channel*, dan *customer* bisa lebih melihat *channel* dengan jelas. Hal ini juga dipertimbangkan agar edukasi kepada pasar yang belum terlalu paham teknologi bisa dilakukan oleh *partner* / distributor. *Partner*/distributor yang dimaksud bisa berupa korporasi yang membawahi beberapa restoran atau retail sekaligus.

*Selling door to door* juga direkomendasikan kepada Agile Solution dengan mengerahkan tenaga *sales* pada tiap-tiap daerah yang disasar untuk membuat *channel* menjadi selaras dan menjadi lebih *direct*. Hal ini juga dilakukan untuk memberikan edukasi secara langsung kepada *customers* yang belum terlalu menggunakan teknologi Instagram, Website, Youtube, dan WhatsApp.

Agile Solution juga dapat membuka toko retail sebagai tempat untuk *showroom* agar *channel* lebih selaras dan *direct* kepada *customers*. Hal ini juga dilakukan mengingat semua *channels* saat ini adalah *channels* yang berbasis internet, rekomendasi ini bertujuan agar Agile Solution dapat menasar pasar yang belum terlalu menggunakan teknologi. Agile Solution sudah direkomendasikan untuk memiliki *channel* komunikasi dan *channel* distribusi, namun berdasarkan teori *channel* dari Kotler & Keller, (2016), masih diperlukan *channel* dalam bentuk servis, sehingga Agile Solution direkomendasikan untuk memiliki Perusahaan Kurir sebagai pengantar barang yang juga berlaku sebagai distribusi, Bank sebagai *channel* servis saat terjadinya transaksi, dan perusahaan asuransi untuk menjadi penunjang dalam setiap kegiatan.

Dengan adanya rekomendasi tersebut, maka *Channels* Agile Solution menjadi Website, Youtube, WhatsApp, Facebook, Instagram yang terintegrasi satu dengan lainnya, Jaringan (*Partner* / *distributor*), *Door to door selling* dengan *Salesman*, Toko retail / *showroom*, Perusahaan Kurir, Bank – transaksi, dan Asuransi.

### **Customer Relationships**

SWOT pada elemen *customer relationships* disampaikan pada Tabel 5

**Tabel 5. SWOT pada Elemen Customer Relationships**

<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relasi yang kuat dengan customers</li> <li>2. Customer relationships selaras dengan customer segments</li> <li>3. Switching costs relatif tinggi</li> <li>4. Memiliki tim IT yang kompeten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brand belum kuat</li> </ol>
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan / menambah cara <i>follow-up customer</i></li> <li>2. Meningkatkan personalisasi</li> <li>3. MengOtomatisasi <i>customer relationships</i></li> </ol>	

*Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis*

Peluang yang dimiliki Agile Solution adalah meningkatkan / menambah cara *follow-up customer*, meningkatkan personalisasi, dan meng-Otomatisasi *customer relationships*. Meningkatkan / menambah cara *follow-up customer* bisa dilakukan dengan memberikan panduan penggunaan.

Meningkatkan personalisasi bisa dilakukan dengan cara membuat *form* pendaftaran yang tersedia khusus untuk masing-masing pelaku bisnis. Otomatisasi *customer relationships* bisa dilakukan dengan memberikan *chat bot* kepada *customers*.

Agile Solution memiliki kekuatan yang terletak pada kuatnya relasi dengan *customers*, keselarasan *customer relationships* dengan *customer segments*, *switching cost* yang relatif tinggi, dan memiliki tim IT yang kompeten. Keempat hal ini bisa dimanfaatkan Agile Solution untuk meraih peluang dengan memberikan *form* pendaftaran *online*, dan membuat *chat bot*. Agile Solution memiliki kelemahan yang terletak pada *brand*, *brand* Agile Solution tidak dapat dikatakan cukup kuat untuk menjadi pertimbangan dalam *customer relationship*. Kondisi ini dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang yaitu meningkatkan personalisasi dan melakukan Otomatisasi.

Berdasarkan Analisis SWOT yang ada, Agile Solution direkomendasikan untuk memberikan *form* pendaftaran *merchant*. Karena Agile Solution memiliki tim IT yang mumpuni, *form* pendaftaran *merchant* direkomendasikan agar diberikan secara sistem, dan proses olah data juga dilakukan oleh sistem, sehingga mampu memaksimalkan kesempatan yaitu meningkatkan personalisasi tiap pemilik bisnis, dan juga Otomatisasi. Tujuan dari memberlakukan *form* pendaftaran *merchant* adalah untuk *customer acquiring*, mengingat dimana pasar bisnis masih bertumbuh (*growing*), *customer acquiring* perlu dilakukan agar Agile Solution tetap menambah *customer* secara berkala, juga untuk mengantisipasi kelemahan Agile Solution dimana *brand* yang belum kuat, agar *customer* memiliki ikatan terhadap Agile Solution.

Agile Solution juga direkomendasikan untuk membuat *chat bot* untuk meningkatkan personalisasi dan Otomatisasi yang didukung oleh tim IT yang kuat. *Chat bot* bisa ditaruh pada *website* Agile Solution maupun di tempat yang lainnya. Kemudian Agile Solution juga direkomendasikan untuk menambah cara *follow-up customer*, salah satunya adalah dengan memberikan tutorial atau panduan cara penggunaan Agile Solution. Tutorial atau panduan ini tentunya ditujukan untuk menjaga *customer* (*customer retention*) dan masuk ke dalam kategori *self-service*. Kemudian Dengan adanya rekomendasi ini, maka *Customer Relationships* Agile Solution menjadi *24/7 Customer Service*, *After-sales Maintenance*, *Form* pendaftaran *merchant* secara sistem, *Chat Bot*, dan Tutorial / panduan penggunaan Agile Solution.

### **Value Propositions**

SWOT pada elemen *value propositions* disampaikan pada Tabel 6

**Tabel 6. SWOT pada Elemen Value Propositions**

<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Value propositions</i> selaras dengan kebutuhan <i>customers</i></li> <li>2. Produk dan servis tersinergi dengan baik</li> <li>3. <i>Customers</i> puas dengan <i>value</i> yang ditawarkan</li> </ol>	
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penambahan <i>value propositions</i></li> <li>2. Melakukan <i>jobs</i> untuk <i>customers</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beberapa kompetitor memberikan harga yang lebih murah</li> </ol>

*Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis*

Peluang yang dimiliki oleh Agile Solution terletak pada *value propositions* yang masih bisa ditambahkan dan dapat melakukan atau menambahkan solusi untuk *customers jobs*. Kedua peluang ini akan diidentifikasi lebih mendalam pada *customer profile* dan *value map*. Ancaman yang dimiliki oleh Agile Solution adalah harga yang diberikan beberapa kompetitor lebih kompetitif. Hal ini disebabkan karena kompetitor tidak menawarkan *device* dalam *bundling* harga, namun ditawarkan terpisah.

Kekuatan Agile Solution terletak pada produk dan servis yang tersinergi dengan baik, *value propositions* yang selaras dengan kebutuhan *customers* dan *customers* yang ada puas dengan *value* yang ditawarkan. Kedua hal ini akan dianalisis lebih mendalam pada *customer profile* dan *value map*. Untuk memanfaatkan SWOT dengan semaksimal mungkin, perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap *value propositions*. Peninjauan kembali *value propositions* dilakukan dengan mengidentifikasi *customer profile* (*customer jobs*, *customer pains*, *customer gains*) dan *value map* (*products & services*, *pain relievers*, *gain creators*). *Customer profile* diidentifikasi dengan analisis *customer jobs* pada tabel 7, analisis *customer pains* pada tabel 8, dan analisis *customer gains* pada tabel 9.

**Tabel 7. Customer Jobs**

No	Customer Jobs
1	Melakukan penjualan
2	Mencatat penjualan
3	Melakukan <i>settlement</i> akhir
4	Manajemen stok
5	Monitoring penjualan

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

**Tabel 8. Customer Pains**

No	Customer Pains
1	Nilai pencatatan yang tidak sesuai
2	Penjualan tidak tercatat karena lalai
3	Kerugian finansial karena penjualan tidak di monitor
4	<i>Customer</i> kecewa karena pesanan tidak sesuai
5	Kehilangan <i>customers</i> apabila tidak dapat menerima semua pembayaran bank
6	Data yang bocor akan membuat kepercayaan <i>customer</i> hilang
7	Kehilangan data akan membuat pemilik bisnis melakukan <i>input</i> ulang
8	Kesulitan dalam manajemen stok
9	Kesulitan apabila pembayaran harus di kasir (tidak bisa <i>mobile</i> )
10	Waktu terbuang melakukan penyelesaian akhir
11	Waktu terbuang membuat laporan penjualan

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

**Tabel 9. Customer Gains**

No	Customer Gains
1	Menghemat waktu pencatatan
2	Menghemat waktu dan biaya dalam manajemen stok
3	Bisnis menjadi lebih terpercaya jika memiliki sistem & pembayaran yang lengkap
4	Desain POS (UI/UX) yang bagus
5	Monitoring penjualan dari rumah
6	Material EDC Android yang bagus
7	Mengetahui lokasi EDC Android
8	Menyediakan PPOB untuk <i>consumer</i> yang membutuhkan

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

*Value map* diidentifikasi dengan analisis *products & services* pada tabel 10, analisis *pain relievers* pada tabel 11, dan analisis *gain creators* pada tabel 12.

**Tabel 10. Products & Services**

No	Products & Services
1	Point of Sales (POS) - pencatatan penjualan untuk toko ritel, restoran, dan ritel kecil
2	Pembayaran debit/kredit semua perbankan & QRIS nonperbankan
3	POS & Pembayaran dalam 1 EDC Android
4	Laporan penjualan
5	Manajemen stok
6	Monitoring penjualan secara mobile (Agile Manager)
7	PPOB

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

**Tabel 11. Pain Relievers**

No	Pain Relievers
1	POS & Pembayaran dalam 1 EDC Android, semua catatan penjualan & pembayaran tersimpan secara digital dalam 1 <i>device (cloud)</i>
2	Semua transaksi otomatis tercatat dalam POS
3	Transaksi di EDC Android bisa dimonitor melalui HP
4	Pesanan yang tercatat di POS, bisa diteruskan ke dapur secara digital, dan terdapat <i>history (track record)</i>
5	Menerima semua pembayaran perbankan & nonperbankan (QRIS)
6	EDC Android bersertifikasi PCIDSS; Agile Solution menggunakan data <i>center cloud</i> yang sudah PCIDSS
7	Data di sistem Agile Solution tersimpan secara <i>cloud</i> dan juga <i>hardware</i> , sehingga <i>backup</i> data tersimpan di 2 tempat
8	Sistem dashboard (untuk input semua produk) terkoneksi dengan POS, sehingga sisa stok dapat dilihat dengan jelas, dan juga dapat di <i>monitor</i> pada Agile Manager
9	EDC Android terkoneksi dengan 4G & bisa digunakan secara mobile
10	Penyelesaian akhir dibantu oleh Agile Solution
11	Memberikan laporan penjualan secara otomatis melalui sistem

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

**Tabel 12. Gain Creators**

No	Gain Creators
1	Semua transaksi otomatis tercatat dalam POS
2	Stok barang tercantum dalam Dashboard, POS, dan Agile Manager
3	Menerima semua pembayaran perbankan & nonperbankan (QRIS)
4	Agile Manager bersifat mobile yang memungkinkan untuk monitoring secara live time dari manapun
5	Agile Solution memiliki TMS yang dapat memantau lokasi EDC Android
6	Agile Solution menyediakan layanan PPOB

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Berdasarkan analisis SWOT, *customer profile*, dan *value map*, rekomendasi diberikan kepada Agile Solution yaitu Agile Store Point of Sales (POS) - pencatatan penjualan untuk toko ritel, restoran, dan ritel kecil, Menerima pembayaran semua perbankan & nonperbankan (QRIS), satu *device* EDC Android mencakup POS, pembayaran, penyimpanan data (+cloud); bisa digunakan secara *mobile*; sertifikasi PCIDSS, Memberikan laporan penjualan periodik di Agile Dashboard, Membantu dalam manajemen stok, Agile Manager - monitoring mobile, dan PPOB.

### Revenue Streams

SWOT pada elemen *revenue streams* disampaikan pada Tabel 13.

**Tabel 13. SWOT pada Elemen Revenue Streams**

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cara mendapatkan <i>revenue</i> mudah diprediksi</li> <li>2. Memiliki <i>revenue streams</i> dengan tipe dan jenis yang berbeda-beda</li> <li>3. <i>Revenue</i> berkelanjutan</li> <li>4. <i>Customer</i> hanya perlu membayar apa yang mereka butuhkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah satu <i>revenue</i> (<i>Sales of EDCs</i>) masih bertipe <i>one-time purchase</i></li> <li>2. Untuk mendapatkan <i>revenue</i>, perlu mengeluarkan <i>cost</i> terlebih dahulu</li> </ol>
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bisa mengubah <i>one-time purchase</i> menjadi <i>recurring revenue</i> (EDC jual jd sewa)</li> <li>2. Ada kemungkinan untuk melakukan <i>cross-selling</i> (menawarkan produk <i>provider</i>; menawarkan produk PPOB)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetitor memiliki <i>pricing strategy</i> yang berbeda dan sepiintas dapat membuat Agile Solution terlihat mahal</li> </ol>

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Agile Solution juga memiliki peluang untuk mengubah *one-time purchase* menjadi *recurring revenue* & peluang untuk melakukan *cross-selling*. Ancaman bagi Agile Solution terletak pada *pricing strategy* yang dimiliki kompetitor, sebagian kompetitor memiliki *pricing strategy* yang membuat produk mereka terlihat murah, dan Agile Solution terlihat mahal.

Agile Solution memiliki kekuatan dimana *revenue* mudah diprediksi, memiliki tiga *revenue streams* dengan tipe dan jenis yang berbeda, & *customer* hanya perlu membayar yang dibutuhkan. Kelemahan terletak pada salah satu *revenue* yang masih bertipe *one-time purchase* dan juga perlu mengeluarkan *cost* untuk mendapatkan *revenue*. Hal ini dapat mengancam *margin* Agile Solution apabila terpaksa menurunkan harga.

Berdasarkan SWOT yang dimiliki oleh Agile Solution, Agile Solution direkomendasikan untuk mengubah secara perlahan salah satu *revenue stream* yang ada yaitu penjualan EDC dari *one-time purchase* menjadi *recurring revenue* dengan cara memberlakukan sistem sewa EDC kepada *customers*. Menyewakan EDC kepada *customers* termasuk ke dalam jenis *revenue* yaitu *lending / renting / leasing* karena memberikan hak kepada *customers* untuk menggunakan EDC dalam jangka waktu tertentu.

Rekomendasi kedua untuk Agile Solution adalah dengan menambah sebuah *revenue stream* baru yaitu *cross-selling*. *Cross-selling* bisa dilakukan dengan melakukan kerjasama untuk dapat menjual produk dari *partner*, *partner* pertama yang direkomendasikan adalah *provider internet*, maka dapat melakukan *cross-selling* penjualan paket internet. *Partner* kedua yang direkomendasikan adalah penjual PPOB, dengan menjual PPOB Agile Solution memiliki *revenue stream* tambahan dengan melakukan *cross-selling*. Dari rekomendasi yang ada atas analisis BMC Saat Ini dan analisis SWOT, maka BMC rekomendasi untuk Agile Solution adalah *Sales of EDCs*, *EDCs Renting Fee*, *Monthly Subscriptions*, *Transactions MDR*, dan *Cross-Selling (Internet packages & PPOB)*.

### **Key Resources**

SWOT pada elemen *key resources* disampaikan pada Tabel 14.

**Tabel 14. SWOT pada Elemen Key Resources**

<i>Strength</i>	<i>Weaknesses</i>
1. Resources yang dimiliki mudah diprediksi	1. Resources yang dimiliki mudah ditiru oleh kompetitor 2. Jumlah key resources belum memadai
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
1. Programmer & sales sebagai resource bisa lebih murah	

*Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis*

Agile Solution memiliki peluang untuk membuat *resource* lebih murah. Agile Solution memiliki kekuatan di mana *resources* yang dimiliki mudah diprediksi. Kelemahan Agile Solution terletak di *resources* yang mudah ditiru oleh kompetitor dan juga jumlah *key resources* yang belum memadai.

Dari SWOT yang dimiliki Agile Solution, ada dua hal yang direkomendasikan untuk Agile Solution. Dengan jumlah *key resources* yang belum memadai, dan bisa mencari *programmer* dan *sales* yang lebih murah, maka Agile Solution disarankan untuk memperbanyak *programmer* dan *sales*. Kemudian Agile Solution juga disarankan untuk menambah jumlah EDC. Oleh karena itu, *key resources* pada BMC rekomendasi untuk Agile Solution tidak berubah, yaitu Programmer – mencari yang lebih murah & memperbanyak, Sales – mencari yang lebih murah & memperbanyak, Sistem, dan EDC – dengan jumlah yang lebih banyak.

### **Key Activities**

SWOT pada elemen *key activities* disampaikan pada Tabel 15.

**Tabel 15. SWOT pada Elemen Key Activities**

<i>Strength</i>	<i>Weaknesses</i>
1. <i>App Development</i> efisien	1. Marketing belum efisien 2. <i>Key activities</i> mudah ditiru 3. Kualitas <i>key activities</i> belum terlalu baik karena sumber daya yang kurang 4. Belum ada keseimbangan antara <i>key activities</i> yang dilakukan internal dan eksternal
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
1. <i>Key activities</i> bisa distandarisasi 2. Efisiensi <i>key activities</i> bisa ditingkatkan 3. New Normal, <i>key activities</i> bisa kembali berjalan	1. Kualitas <i>key activities</i> bisa menurun

*Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis*

Peluang yang dimiliki Agile Solution adalah *key activities* yang bisa distandarisasi, efisiensi *key activities* yang dapat ditingkatkan, dan *key activities* yang sudah dapat kembali berjalan dengan adanya *new normal*. Ancaman Agile Solution terletak pada kualitas *key activities* yang bisa menurun.

Agile Solution memiliki kekuatan yang terletak pada *app development* yang efisien. Kelemahan Agile Solution terletak pada kurangnya efisiensi dari *marketing*, *key activities* yang mudah ditiru, kualitas yang belum terlalu baik, dan belum ada keseimbangan antara *key activities* yang dilakukan internal dan eksternal. Kurangnya efisiensi dan kualitas yang belum terlalu baik disebabkan oleh belum

ditetapkannya standar kepada sumber daya yang ada untuk melakukan *key activities*. Berdasarkan analisis SWOT yang ada pada Agile Solution, rekomendasi yang diberikan adalah dengan menetapkan standarisasi untuk *key activities* dengan memberikan SOP (Standar Operasional Prosedur), SOP diberikan dengan tujuan agar kualitas *key activities* bisa terjaga.

Kemudian Agile Solution juga disarankan untuk menerapkan KPI & target, sehingga efisiensi bisa ditingkatkan, dan kualitas bisa tetap terjaga. Target penjualan & KPI ditetapkan pada aktivitas *marketing* sehingga penjualan memiliki target dan juga evaluasi. Sedangkan untuk aktivitas *app development* diperlukan KPI agar kualitas aplikasi tetap terjaga atau bahkan meningkat. Agile Solution juga direkomendasikan untuk menambah sumber daya untuk mendukung kualitas dari *key activities*. Sehingga *key activities* pada BMC rekomendasi menjadi *Marketing* yang berjalan sesuai SOP, dengan menerapkan KPI & Target penjualan untuk dicapai, *App development* yang berjalan sesuai dengan SOP dan KPI yang diterapkan untuk menjaga efisiensi dan kualitas, dan Pembelian EDC.

### Key Partner

SWOT pada elemen *key partnerships* disampaikan pada Tabel 16.

**Tabel 16. SWOT pada Elemen Key Partners**

<i>Strengths</i>		<i>Weakness</i>	
1. Agile bekerja dengan partner hanya ketika dibutuhkan			
2. Memiliki hubungan yang baik dengan <i>partners</i>			
<i>Opportunities</i>		<i>Threats</i>	
3. Melakukan <i>cross-selling</i> dengan partner		1. Bisa kehilangan partner	
1. Partner memiliki channel yang menguntungkan Agile		2. Partner bisa berkolaborasi dengan kompetitor	
2. Partner membuat <i>value</i> Agile menjadi lebih baik		3. Agile bergantung dengan partner tertentu	

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Peluang untuk Agile Solution yaitu dapat melakukan *cross-selling* dengan *partner*, *partner* memiliki channel yang menguntungkan Agile Solution, dan *partner* membuat *value* Agile Solution menjadi lebih baik. *Cross-selling* yang dapat dilakukan Agile Solution dapat berupa menjual produk *provider* internet dan layanan PPOB. *Partner* yang menambah *value* Agile Solution adalah seperti BI, bank, pelaku QRIS.

Ancaman untuk Agile Solution adalah bisa kehilangan *partner*, *partner* yang bisa berkolaborasi dengan kompetitor, dan Agile Solution bergantung kepada *partner* tertentu. Ketergantungan Agile Solution adalah kepada bank, karena memiliki perjanjian eksklusivitas. Kekuatan Agile Solution terletak pada ketika Agile bekerja dengan *partner*, hanya pada saat dibutuhkan, dan juga Agile Solution memiliki hubungan yang baik dengan para *partners*.

Dari analisis SWOT Agile Solution, diberikan rekomendasi untuk melakukan *cross-selling* dengan *partner* yang ada, seperti dengan EDC *supplier*, dengan bank, dengan SIM *card provider*, dan, Pelaku PPOB karena dengan melakukan *cross-selling*, para *partner* ini juga bisa mendapatkan keuntungan dari penjualan Agile Solution. Rekomendasi selanjutnya adalah dengan mencari *partner* yang memiliki *channel* yang bisa menguntungkan Agile Solution, seperti perpanjangan tangan

(*marketeers*). Berdasarkan rekomendasi tersebut, maka beberapa dari *partners* saat ini memiliki fungsi lebih dari satu, yang awalnya hanya sebagai aliansi strategik atau *buyer-supplier*, menjadi memiliki fungsi tambahan untuk *cross-selling* dan juga perpanjangan *channel*. Agile Solution juga disarankan untuk memanfaatkan *partners* dengan sebaik-baiknya agar bisa memaksimalkan hubungan yang baik dan mempertahankan kualitas *value*. Maka dari itu, *Key Partners* rekomendasi menjadi EDC *Supplier* (*supplier EDC & cross-selling*), *SIM Card Provider* (*provider & cross-selling*), *Banks* (*payment gateway & cross-selling*), *FinTech*, *Server Provider*, BI (Regulator), *Marketeers* (*channels*), dan Pelaku PPOB (*cross-selling*).

### Cost Structure

SWOT pada elemen *cost structure* disampaikan pada Tabel 17

**Tabel 17. SWOT pada Elemen Cost Structure**

<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Costs Agile Solution</i> mudah diprediksi</li> <li>2. <i>Costs</i> yang digunakan mendukung model bisnis (dibutuhkan untuk keperluan <i>key resources</i>, <i>key activities</i>, dan <i>customer relationship</i>)</li> <li>3. Kegiatan operasional efisien</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak memiliki <i>economic of scale</i></li> </ol>
<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bisa ada <i>cost</i> yang <i>unpredictable</i></li> <li>2. Ada <i>cost</i> yang mengeluarkan biaya lebih besar daripada pendapatan <i>revenue</i> (karna masih dalam tahap pengembangan)</li> </ol>

Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

Ancaman yang ada untuk Agile Solution adalah *cost* yang mungkin akan *unpredictable* dan ada *cost* yang mengeluarkan biaya lebih besar daripada pendapatan *revenue*. Kedua kelemahan ini bisa terjadi karena Agile Solution masih termasuk ke dalam perusahaan *start up*. Kekuatan yang dimiliki oleh Agile Solution terletak pada *cost* yang mudah diprediksi, *cost* yang mendukung model bisnis, dan kegiatan operasional yang efisien. Kelemahan Agile Solution karena tidak memiliki *economic of scale*.

Dari SWOT yang ada pada Agile Solution, rekomendasi diberikan pada bagian *economic of scale*, dimana Agile bisa melakukan *economic of scale* pada *advertising*, di mana melakukan *advertising* besar-besaran sehingga memperkecil biaya satuan. Kemudian Agile Solution disarankan untuk menyiapkan dana untuk *cost* yang tidak terduga di masa depan. Agile Solution juga disarankan untuk memanfaatkan efisiensi kegiatan operasional dengan sebaik mungkin agar bisa menekan pengeluaran biaya. Dari rekomendasi yang ada, maka *Cost Structure* untuk BMC rekomendasi menjadi *Salaries*, *Advertising – economic of scale*, *Operational (building, transport)*, *Taxes*, dan *Maintenance*.

### BMC.

Dari hasil analisa terhadap kesembilan kolom model bisnis, maka model bisnis rekomendasi dapat dilihat pada Gambar 4.

<p><b>KEY PARTNERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDC Supplier (supplier EDC &amp; cross-selling)</li> <li>• SIM Card Provider (provider &amp; cross-selling)</li> <li>• Banks (payment gateway &amp; cross-selling)</li> <li>• FinTech</li> <li>• Server Provider</li> <li>• BI (Regulator)</li> <li>• Marketers (channels)</li> <li>• Pelaku PPOB (cross-selling)</li> </ul>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing yang berjalan sesuai SOP, dengan menerapkan KPI &amp; Target penjualan untuk dicapai</li> <li>• App development yang berjalan sesuai dengan SOP dan KPI yang diterapkan untuk menjaga efisiensi dan kualitas</li> <li>• Pembelian EDC</li> </ul> <p><b>KEY RESOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmer – mencari yang lebih murah</li> <li>• Sales – mencari yang lebih murah</li> <li>• Sistem</li> <li>• EDC – dengan jumlah yang lebih banyak</li> </ul>	<p><b>VALUE PROPOSITIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Store Point of Sales (POS) - pencatatan penjualan untuk toko ritel, restoran, dan ritel kecil</li> <li>• Menerima pembayaran semua perbankan &amp; nonperbankan (QRIS)</li> <li>• Satu device EDC Android mencakup POS, pembayaran, penyimpanan data (+cloud); bisa digunakan secara mobile; sertifikasi PCIDSS</li> <li>• Memberikan laporan penjualan periodik di Agile Dashboard</li> <li>• Membantu dalam manajemen stok</li> <li>• Agile Manager - monitoring mobile</li> <li>• PPOB</li> </ul>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24/7 Customer Service</li> <li>• After-sales Maintenance</li> <li>• Form pendaftaran merchant secara sistem</li> <li>• Chat Bot</li> <li>• Tutorial / panduan penggunaan Agile Solution</li> </ul> <p><b>CHANNELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website, Youtube, WhatsApp, Facebook, Instagram yang terintegrasi satu dengan lainnya</li> <li>• Jaringan (Partner / distributor)</li> <li>• Door to door selling dengan Salesman</li> <li>• Toko retail/showroom</li> <li>• Perusahaan Kurir</li> <li>• Bank – transaksi</li> <li>• Asuransi</li> </ul>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank, BPR, dan Koperasi yang membawahi bisnis ritel, restoran, &amp; ritel kecil yang berdomisili di Jakarta, Pulau Jawa, dan Bali yang memiliki relasi yang kuat dengan PT Anagile Kharisma Utama</li> </ul>
<p><b>COST STRUCTURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaries</li> <li>• Advertising – economic of scale</li> <li>• Operational (building, transport)</li> <li>• Taxes</li> <li>• Maintenance</li> </ul>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales of EDCs</li> <li>• EDCs Renting Fee</li> <li>• Monthly Subscriptions</li> <li>• Transactions MDR</li> <li>• Cross-Selling</li> </ul>		

Gambar 4. Rekomendasi *Business Model Canvas* PT Anagile Kharisma Utama  
 Sumber: Hasil pengolahan oleh penulis

### Sasaran Pendapatan dan Biaya

Pengembangan bisnis memiliki dua elemen penting dalam prosesnya, yang pertama adalah *business model*, dan yang kedua adalah *business plan*. Dalam *business plan*, tahap dasar atau yang terutama adalah penentuan arus kas. Rencana proyeksi keuangan PT Anagile Kharisma Utama dalam 24 bulan ke depan dibagi dalam bulanan. Rencana proyeksi pendapatan dan biaya di hitung dalam bentuk rencana arus kas PT Anagile Kharisma Utama Tahun 2020-2022. Rencana arus kas tersebut dimulai dari semester II tahun 2020 sampai dengan semester I tahun 2022. Rencana arus kas Agile Solution mencakup Penerimaan, Pengeluaran, Profit, Saldo Kas Awal, dan Saldo Kas Akhir. Penerimaan pada arus kas Agile Solution berupa penjualan dan modal disetor. Pengeluaran pada arus kas Agile Solution berupa gaji pimpinan, gaji staf admin dan umum, biaya pemeliharaan, biaya sewa EDC, biaya pemasaran, alat tulis kantor, listrik, air, telepon, internet, bonus, tunjangan, dan pajak.

Pada awal semester II tahun 2020, Agile Solution diberikan setoran modal sebesar Rp. 110.000.000,00, dengan saldo kas akhir sebesar Rp. 60.005.250,00. Pada akhir semester II tahun 2020, Agile Solution diperkirakan memiliki saldo kas akhir sebesar Rp. 48.030.250,00. Pada akhir semester I tahun 2021, Agile Solution diperkirakan memiliki saldo kas akhir sebesar Rp. 230.785.000,00. Pada akhir semester II tahun 2021, Agile Solution diperkirakan memiliki saldo kas akhir sebesar Rp. 1.157.821.666,67. Pada akhir semester I tahun 2022, Agile Solution diperkirakan memiliki saldo kas akhir sebesar Rp. 2.736.358.333,33

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan pada penelitian ini adalah rekomendasi model bisnis dan pengembangan bisnis dari segi arus kas. Pada elemen *customer segments*, Agile Solution direkomendasikan memiliki Bank, BPR, dan Koperasi yang membawahi bisnis retail, restoran, & retail kecil yang berdomisili di Jakarta, Pulau Jawa, dan Bali yang memiliki relasi yang kuat dengan PT Anagile Kharisma Utama. Pada elemen *channels*, Agile Solution direkomendasikan memiliki Website, Youtube, WhatsApp, Facebook, Instagram yang terintegrasi satu dengan lainnya, Jaringan (*Partner / distributor*), *Door to door selling* dengan *Salesman*, Toko retail / *showroom*, Perusahaan Kurir, Bank – transaksi, dan Asuransi. Pada elemen *customer relationships*, Agile Solution direkomendasikan memiliki 24/7 *Customer Service*, *After-sales Maintenance*, *Form* pendaftaran *merchant* secara sistem, dan Tutorial / panduan penggunaan Agile Solution.

Pada elemen *value propositions*, Agile Solution direkomendasikan memiliki Agile Store Point of Sales (POS) - pencatatan penjualan untuk toko ritel, restoran, dan ritel kecil, Menerima pembayaran semua perbankan & nonperbankan (QRIS), satu device EDC Android mencakup POS, pembayaran, penyimpanan data (+cloud); bisa digunakan secara mobile; sertifikasi PCIDSS, Memberikan laporan penjualan periodik di Agile Dashboard, Membantu dalam manajemen stok, Agile Manager - *monitoring mobile*, dan PPOB. Pada elemen *revenue streams*, Agile Solution direkomendasikan memiliki *Sales of EDCs*, *EDCs Renting Fee*, *Monthly Subscriptions*, *Transactions MDR* , dan *Cross-Selling* (Internet *packages* & PPOB).

Pada elemen *key resources*, Agile Solution direkomendasikan memiliki *Programmer* – mencari yang lebih murah, *Sales* – mencari yang lebih murah, Sistem, dan EDC – dengan jumlah yang lebih banyak. Pada elemen *key activities*, Agile Solution direkomendasikan memiliki *Marketing* yang berjalan sesuai SOP, dengan menerapkan KPI & Target penjualan untuk dicapai, *App development* yang berjalan sesuai dengan SOP dan KPI yang diterapkan untuk menjaga efisiensi dan kualitas, dan Pembelian EDC. Pada elemen *key partnerships*, Agile Solution direkomendasikan memiliki EDC *Supplier* (*supplier EDC & cross-selling*), *SIM Card Provider* (*provider & cross-selling*), *Banks* (*payment gateway & cross-selling*), *FinTech*, *Server Provider*, *BI (Regulator)*, *Marketeers (channels)*, dan Pelaku PPOB (*cross-selling*). Pada elemen *cost structure*, Agile Solution direkomendasikan memiliki *Salaries*, *Advertising – economic of scale*, *Operational (building, transport)*, *Taxes*, dan *Maintenance*.

Pengembangan bisnis dilakukan dengan memperhatikan segala aspek yang ada dalam elemen *business model*, yang kemudian perlu disandingkan dengan *business plan* agar tercapai satu kesatuan proses pengembangan bisnis. Pada *business plan* di pengembangan bisnis ditinjau dari segi arus kas, Agile Solution diproyeksikan untuk perlu memiliki modal sebesar Rp.110.000.000,00 agar bisa menjalankan operasional bisnis yang menguntungkan, arus kas dibuat berdasarkan *cost* dan *revenue* yang didapat dari BMC Rekomendasi.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penelitian bisa dilakukan dengan membuat pengembangan bisnis dari aspek yang lebih spesifik. Juga penelitian bisa dilanjutkan dengan meneliti strategi dari masing-masing divisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- bekraf. (2019). *Infografis Sebaran Pelaku Ekonomi Kreatif*. Badan Ekonomi Kreatif.
- Databoks. (2019, 10 22). Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/08/08/transaksi-digital-menggeser-peran-kantor-cabang-dan-atm-bank/>
- David, F. R., & David, F. R. (2012). *Strategic Management Concepts*. Pearson Education Limited.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Sepianto, & Hartawan, W. (2019, 10). (S. Tan, Interviewer)
- Statistik, B. P. (2019). *Laporan Perkembangan Pariwisata dan Transportasi Nasional*.
- Thiel, P. (2014). *Zero to One*. New York: Crown Business.



---

## **Pengembangan Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda”**

**Ricky Wijaya Kurniawan**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[ricky.huang14@hotmail.com](mailto:ricky.huang14@hotmail.com)

**Ningky Sasanti Munir\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[nky@ppm-manajemen.ac.id](mailto:nky@ppm-manajemen.ac.id)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 05-04-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Pengembangan model bisnis yang memberikan analisa dari kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki, serta informasi mendalam yang dievaluasi dan berguna untuk persaingan di pasar modern dan dampak dari Covid-19. Melalui Kanvas Model Bisnis (BMC) yang memetakan strategi berdasar analisa kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada. Hasil analisa dikembangkan kembali melalui Strategi Samudera Biru (BOS) dengan pendekatan ERRC Grid dari hilangkan, tingkatkan, kurangi, dan ciptakan. Berpedoman elemen “ciptakan” untuk memberikan perkembangan nilai usaha dari faktor yang belum pernah ada sebelumnya dan dikemas dalam Kanvas Model Bisnis Toko Wingko "Kelapa Muda". Berdasarkan langkah-langkah yang dianjurkan untuk aktifnya pemasaran sosial media serta penjualan in-site, distributor, retailer, dan online e-commerce, ditargetkan memberikan nilai pendapatan bertumbuh sebesar 3 (tiga) kali dari nilai pendapatan bruto pada tahun 2019 lalu.

### *Kata Kunci:*

*Toko Wingko "Kelapa Muda", Usaha Mikro Kecil (UMK), Pandemi Covid-19, Strategi Pengembangan Model Bisnis, Kanvas Model Bisnis (BMC), Strategi Samudera Biru (BOS), ERRC Grid.*

### **ABSTRACT**

*Development of a business model that provides analysis of weaknesses and takes advantage of opportunities, as well as in-depth information that is evaluated and used for competition in modern markets and the impact of Covid-19. Through the Business Model Canvas (BMC) which maps strategies based on an analysis of strengths, weaknesses, threats and opportunities. The results of the analysis will be redeveloped through the Blue Ocean Strategy (BOS) with the ERRC Grid approach from eliminating, increasing, reducing, and creating. Guided by the "create" element to provide the development of business value from factors that have never existed before and will be formed into the "Kelapa Muda" Wingko Shop Business Model Canvas. Based on the recommended steps for active social media marketing and in-site sales, distributors, retailers, and online e-commerce, it is targeted to provide revenue value to grow by 3 (three) times the value of gross income in 2019.*

### *Keywords:*

*Toko Wingko "Kelapa Muda", Small Medium Business (SMB), Covid-19 Pandemic, Business Model Development Strategy, Business Model Canvas (BMC), Blue Ocean Strategy (BOS), ERRC Grid.*

## **PENDAHULUAN**

Di negara berkembang seperti Indonesia, UMK (Usaha Mikro Kecil) menjadi peran penting dalam memberikan sumbangan dalam menciptakan lapangan pekerjaan, serta mengurangi pengangguran dan menciptakan nilai tambah dalam PDB (Produk Domestik Bruto). Mengacu pada data analisis BPS Sensus Ekonomi 2016 lanjutan menunjukkan bahwa sektor UMK non-pertanian mampu memberikan kontribusi sebesar kurang lebih 26 juta usaha, atau sekitar 98,68 persen dari total usaha di Indonesia. Sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor (Kategori G) sebesar 46,40 persen, Sektor Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum (Kategori I) sebesar 16,99 persen, dan untuk peringkat selanjutnya diikuti oleh Sektor Industri Pengolahan (Kategori C) dengan kontribusi yang hampir sama yaitu 16,68 persen (Tusianti, Prihatiningsih, & Santoso, 2019).

Melalui Sektor Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum yang cukup bertumbuh pada tahun 2017, usaha kuliner menjadi peluang usaha yang luar biasa dan hampir tidak pernah mati yang penuh potensi, prospek, berkembang dengan cepat, serta sebagai bisnis yang memberikan kesuksesan dan kemakmuran (Tenas, 2008). Indonesia memiliki kreasi kuliner yang beragam, baik kuliner tradisional maupun modern. Beberapa makanan tradisional seperti getuk lindri, kue rangi, kembang goyang, kue kukur, kue ape pandan, kue leker sudah jarang ditemui (Efia & Nurlaela, 2013). Ada juga makanan tradisional lainnya yang sudah sangat lama berbahan dasar kelapa, yaitu wingko.

Pada dasarnya wingko babat terbuat dari kelapa muda, tepung beras ketan, gula, serta bahan lainnya. Namun perkembangan varian terjadi seiring perkembangan jaman. Wingko dikenal sebagai kue nusantara sebagai oleh-oleh khas Kota Babat di Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan. Beberapa pengusaha wingko babat yang sudah memiliki nama di antaranya Toko Wingko “Kelapa Muda” Gondokusumo Hadi (Go Kok Hien), Wingko Babat “Loe Lan Ing”, Wingko Babat “Cap Tiga Kelapa Muda”, Wingko Babat “Dyriana”, Wingko Babat “Cap Kereta Api”.

Wingko babat “Kelapa Muda” menjadi wingko yang terkenal di daerah Lamongan, Babat sejak tahun 1918 dan terus dipertahankan dari generasi ke generasi. Berkembangnya Toko Wingko “Kelapa Muda” membuat pengusaha lain untuk mencoba usaha makanan tradisional ini. Namun, Toko Wingko “Kelapa Muda” tetap mempertahankan kualitasnya agar memperoleh kepercayaan dari konsumen. Toko Wingko “Kelapa Muda” membuka cabangnya di Puri Kembangan, Jakarta Barat pada tahun 1991 yang bertujuan agar makanan wingko dapat dinikmati oleh masyarakat Jakarta tetap *fresh*. Wingko babat memiliki daya tahan 7 hari pada suhu ruang dan 1 bulan jika di dalam pendingin. Selain itu, di cabang Jakarta memiliki cara pemasaran yang berbeda yang memanfaatkan saluran distribusinya daripada lokasi tokonya.

Fenomena pergeseran gaya hidup mempengaruhi makanan tradisional banyak ditemukan di daerah perkotaan seperti Jakarta yang perkembangan media, informasi, dan gaya hidup lebih besar dibandingkan daerah pinggiran ataupun pedesaan. Hal ini diperkuat juga dengan banyaknya makanan

non-tradisional yang lebih populer dibandingkan makanan tradisional seperti *waffles*, *pancakes*, *muffins*, *cookies*, *cupcakes*, *dimsum*, *nachos*, *cakes*, dan lainnya (Rahmawaty & Maharani, 2014).

Sebagai pemilik dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda", Swandrania Kusumo menyampaikan penjualannya saat ini dapat dikatakan mayoritas yang mengetahui makanan tradisional wingko babat hanya berasal dari generasi terdahulu. Berdasarkan data pendapatan bruto Toko Wingko "Kelapa Muda" cabang Jakarta tahun 2014 sampai dengan 2019, kenaikannya belum terlihat signifikan. Periode penjualan tahun 2014 ke tahun 2015 memiliki peningkatan pendapatan bruto 1.08 persen, tahun 2015 ke tahun 2016 mencapai 8.83 persen, tahun 2016 ke tahun 2017 mencapai 15.97 persen, tahun 2017 ke tahun 2018 mencapai 0.04 persen, dan tahun 2018 ke tahun 2019 terjadi penurunan 28.06 persen. Menurut Kemenperin (2019), tercatat sepanjang tahun 2018 industri makanan dan minuman seharusnya mampu tumbuh sebesar 7.91 persen per tahun, sedangkan Toko Wingko "Kelapa Muda" mengalami penurunan rata-rata 5 tahun terakhir adalah 0.43 persen.

Menyikapi kondisi era Pandemi COVID-19, sejumlah bisnis terkena efek dari melemahnya ekonomi. Berdasarkan analisa dari *Thai-European Business Association* (TEBA), dampak dari Covid-19 ini terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu: Tinggi (*High*), Sedang (*Moderate*), dan Rendah (*Low*). Usaha wingko babat masuk ke kategori dampak sedang sebagai retail *store* yang menjual cemilan atau *snack*. Namun mengalami penurunan minat dari konsumen karena cabang Jakarta mengandalkan saluran distribusi yang juga terkena dampak dari Covid-19.

Mengingat pendapatan dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" Jakarta sudah mengalami penurunan dari tahun 2019 lalu, maka saat ini Toko Wingko "Kelapa Muda" akan memerlukan strategi beserta perencanaannya dalam mempertahankan usahanya. Hal ini mengharuskan Toko Wingko "Kelapa Muda" untuk berkembang lebih dan tidak hanya meneruskan dari cara yang lama, melainkan dengan melakukan perancangan strategi jangka panjangnya untuk 3 (tiga) tahun ke depannya berdasarkan pengukuran kinerja secara fokus dan sistematis yang dipetakan dengan jelas.

Pengembangan dari model bisnis Toko Wingko "Kelapa Muda" diharapkan mampu memberikan analisa dari kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki, serta mampu memberikan informasi yang mendalam yang dapat di evaluasi dan berguna untuk persaingan di pasar modern dan dampak dari Covid-19 saat ini. Pengembangan model bisnis dibentuk melalui pendekatan Kanvas Model Bisnis yang memetakan strategi yang dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dari bisnisnya dan pelanggan, serta dapat dikembangkan kembali.

### **Konsep Pengembangan Usaha**

Pengembangan usaha sebagai teknik atau program dalam mengubah pola pikir seseorang dan keadaan serta kualitas dari hubungan kerja *interpersonal* (Robbins & Coulter, 2017). Namun, menurut Hendro (2011) dari pengembangan usaha merupakan tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan, dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha,

tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Pengembangan usaha memfokuskan pada 5 tahapan sebagai berikut (Pandji, 2011).

- Tahap I : Identifikasi Peluang
- Tahap II : Merumuskan Alternatif Usaha
- Tahap III : Seleksi Alternatif
- Tahap IV : Pelaksanaan Alternatif Terpilih
- Tahap V : Evaluasi

### **Peran Visi dan Misi dalam Pengembangan Bisnis**

Visi adalah serangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (Wibisono, 2006). Visi akan menggambarkan hal-hal yang ingin dicapai perusahaan secara jangka panjang dan menjadi acuan dalam menentukan tindakan dan keputusan yang perlu diambil oleh perusahaan. Visi harus menginspirasi dan menjadi dasar perencanaan strategis perusahaan. Sedangkan lain hal dengan misi sebagai tujuan utama perusahaan. Misi menjadi kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat hal yang disediakan perusahaan kepada masyarakat baik berupa produk maupun jasa (Wibisono, 2006). Misi ini menjadi arahan atau kompas yang membimbing suatu perusahaan. Pengembangan usaha yang mengacu pada visi dan misi perusahaan akan memberikan arti:

1. Memberikan standar kerja yang optimal.
2. Membuat karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna.
3. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen.
4. Memastikan tujuan dasar dari sebuah perusahaan.
5. Menjadikan acuan perusahaan dalam perkembangan usahanya.
6. Pedoman bagi karyawan dalam bekerja.
7. Sarana dalam pengambilan keputusan perusahaan.

### **Konsep Model Bisnis**

Konsep model bisnis dibuat melalui kerangka model bisnis berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang saling berkaitan yang dinamakan kanvas model bisnis atau dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC). (Osterwalder & Pigneur, 2010) merumuskan 9 (sembilan) elemen yang saling berkaitan dan berisikan elemen-elemen penting yang menggambarkan organisasi menciptakan nilai dan mendapatkan manfaat dari pelanggannya. Sembilan elemen tersebut yang disusun di dalam BMC adalah Segmen Pelanggan (*Customer Segments*), Proposisi Nilai (*Value Propositions*), Saluran (*Channel*), Hubungan Konsumen (*Customer Relationships*), Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*), Sumber Daya Kunci (*Key Resources*), Kegiatan Kunci (*Key Activities*), Mitra Kunci (*Key Partnerships*), dan Struktur Biaya (*Cost Structure*).

### Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas (BMC)*

Pengembangan dari visualisasi model bisnis yang di kembangkan Osterwalder & Pigneur (2010) dalam bentuk Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas (BMC)* seperti Gambar 1 berikut.

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	

**Gambar 1. Kerangka Analisis Pengembangan Bisnis melalui Kanvas Model Bisnis (BMC)**

*Sumber : Osterwalder & Pigneur (2010)*

Penggunaannya BMC dapat memberikan gambaran model bisnis suatu perusahaan serta hubungan antar elemen dengan cara yang lebih atraktif dan membantu perusahaan dalam mengenali proposisi nilai perusahaan, serta bagaimana perusahaan dalam membangun dan menjalankan aktivitas kunci dan sumber daya kunci untuk menciptakan proposisi nilai yang akan memberikan aliran pendapatan. Selain itu, keuntungan lainnya adalah dapat memahami produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat disampaikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ke konsumen untuk dikonsumsi.

### Pengembangan Model Bisnis

Pengembangan model bisnis terdiri dari analisis eksternal (peluang & ancaman) yang melibatkan analisis PESTEL, analisis pasar dan pesaing, analisis Porter's Five Forces, dan Matriks Profil Persaingan (CPM). Selain itu adapun dari analisis internal (kekuatan & kelemahan) yang melibatkan analisis VRIO. Masing-masing analisis di jelaskan sebagai berikut. PESTEL menjadi alat yang dapat membantu untuk mengetahui hal-hal besar yang terjadi (Williams, 2010). Analisis ini membantu dalam menyimpulkan lingkungan luar di saat bisnis beroperasi. PESTEL merupakan singkatan dari *Politic, Economy, Social, Technology, Environment, dan Legal*.

Pasar dapat berubah karena adanya perubahan kebutuhan pembeli, teknologi baru, kekuatan sosial ekonomi, dan kegiatan persaingan. Perubahan-perubahan yang terjadi dapat menciptakan peluang dan juga ancaman baru bagi perusahaan untuk melayani produk dan jasa di pasar. Analisa situasi pasar persaingan merupakan langkah pertama dalam merancang strategi baru atau mengkaji strategi yang sudah ada (Cravens, 2008). Sedangkan Pesaing merupakan perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang dan jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan. Persaingan merek dapat terjadi pada semua struktur pasar produk. Evaluasi strategi, kekuatan, kelemahan, dan rencana pesaing menjadi aspek kunci dalam analisa situasi. Analisa pesaing meliputi pendefinisian arena persaingan,

melakukan analisa grup strategi, penggambaran dan pengevaluasian setiap pesaing utama (Cravens, 2008).

Analisis *Porter's Five Forces* sebagai pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri (Porter, 2008). Dalam sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan dari (1) persaingan antar kompetitor, (2) tekanan pendatang baru, (3) tekanan produk pengganti, (4) tekanan pemasok, (5) tekanan pelanggan.

Matriks Profil Persaingan digunakan dalam mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, David, & David, 2020). Matriks ini membantu membandingkan keunggulan pada setiap perusahaan. Faktor yang menentukan keberhasilan pada matriks akan mencakup masalah internal dan eksternal dari perusahaan di dalam industrinya yang dituliskan ke dalam KSF. Sehingga peringkat yang diberikan akan mengacu pada kekuatan dan kelemahan dengan klasifikasi nilai 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama.

### **Penetapan Pengembangan Model Bisnis**

Penetapan pengembangan model bisnis terdiri dari analisis SWOT / TOWS dan analisis dari Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy; BOS). Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Analisis ini bertujuan agar perusahaan memiliki antisipasi yang tepat dalam memasarkan produknya ke pasar. Perusahaan harus dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien tidak terkecuali dibidang pemasaran (Rangkuti, 2013). Analisis SWOT akan menggunakan alat yang disebut Matriks TOWS. Matriks TOWS sebagai alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu (1) Strategi Kekuatan-Peluang / SO yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, (2) Strategi Kelemahan-Peluang / WO yang bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal, (3) Strategi Kekuatan-Ancaman / ST yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan (4) Strategi Kelemahan-Ancaman / WT sebagai taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Strategi Samudera Biru sebagai strategi perusahaan dalam menciptakan pasar yang tidak terbantahkan oleh ruang yang membuat kompetisi tidak relevan. Inovasi nilai menjadi kunci dari Strategi Samudera Biru. Menurut Kim & Mauborgne (2005), inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dengan tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli yang memutuskan antara melakukan diferensiasi atau biaya rendah.

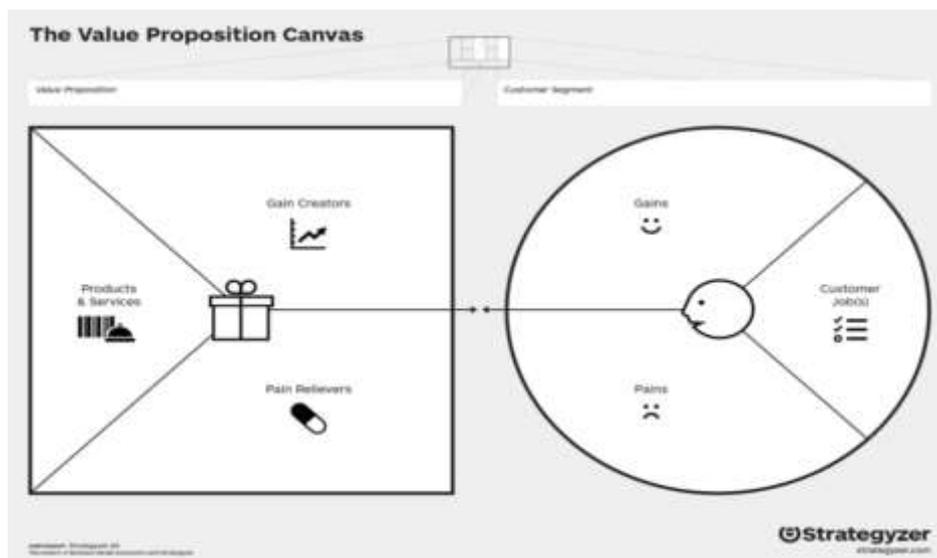
Untuk melakukan Strategi Samudera Biru melalui inovasinya akan diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut sebagai Kerangka Kerja Empat Langkah atau *Four Actions Frameworks* yang dibentuk menjadi skema yang disebut *ERRC Grid* (Kim & Mauborgne, 2005). Adapun alat analisis

lainnya seperti kerangka kerja enam langkah, kanvas strategi, kurva nilai, peta *Pioneer-Migrator-Settle* (PMS), dan lainnya yang bisa digunakan dalam menganalisis Strategi Samudera Biru, namun ERRC *Grid* dipilih untuk identifikasi dari kerangka yang spesifik dan mendalam dalam menganalisis kemampuan yang sudah dimiliki oleh suatu usaha pada saat tertentu yang dipisahkan menurut Kerangka Kerja Empat Langkah. Oleh karena itu, ERRC *Grid* ini memiliki kepanjangan dari *Eliminate* (Hilangkan), *Reduce* (Kurangi), *Raise* (Tingkatkan), dan *Create* (Ciptakan) yang merupakan alat matriks sederhana yang mendorong perusahaan untuk fokus secara bersamaan dalam menghilangkan dan mengurangi, serta meningkatkan dan menciptakan yang akan membuka pada samudera biru baru.

### Penetapan Model Bisnis

Dalam penetapan model bisnis yang digunakan, akan melibatkan prototipe-prototipe yang diambil berdasarkan strategi yang ada. Setiap prototipe akan di analisis ke dalam Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (VPC), guna memperkuat pengambilan keputusan dari langkah yang harus diambil oleh perusahaan. Sehingga hasil dari analisis ini dapat membantu dalam membentuk kembali Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas* (BMC) yang lebih terukur dan terbaru untuk digunakan dan juga dikembangkan.

Kanvas Proposisi Nilai atau *Value Proposition Canvas* memiliki 2 (dua) sisi Profil Pelanggan (*Customer Profile*) dan Peta Nilai (*Value Map*) (Osterwalder et al., 2014) seperti pada Gambar 2. Profil pelanggan akan menjelaskan pelanggan bisnisnya, sedangkan melalui peta nilai menjelaskan bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan itu. Kondisi fit (di antara kedua sisi) dicapai jika kedua sisi saling bertemu dengan yang lain.



Gambar 2. Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (VPC)

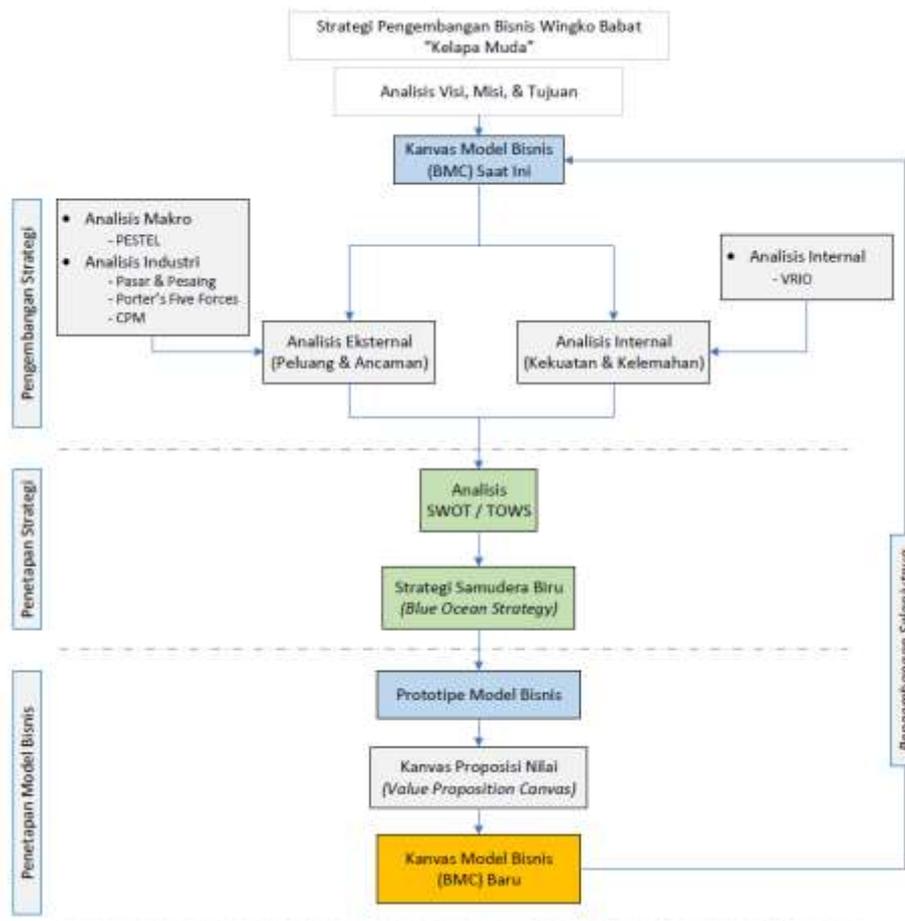
Sumber : Osterwalder et al. (2014)

Berdasarkan Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014), Peta Nilai (*Value Map*) yang berada pada sisi kiri terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu (1) *Gain Creators*,

(2) *Products & Services*, (3) *Pain Relievers*, sedangkan pada sisi kanan kanvas, Profil Pelanggan (*Customer Profile*) terdiri dari 3 (tiga) bagian juga, yaitu (1) *Gains*, (2) *Customer Jobs*, (3) *Pains*.

### Kerangka Analisis

Melalui kajian teori-teori di atas, maka kerangka analisis dari penelitian yang dapat dikembangkan dan menjadi pedoman penelitian digambarkan pada Gambar 3 sebagai Strategi Pengembangan Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda” Tahun 2021 – 2023.



Gambar 3. Kerangka Analisis Pengembangan Bisnis melalui Kanvas Model Bisnis (BMC)

Sumber : Hasil olahan peneliti

### METODE RISET

Metode penelitian paling tidak menguraikan populasi dan sampel, operasionalisasi variabel dan teknik analisis. Penelitian ini merupakan penelitian terapan, karena bertujuan menyelesaikan masalah pada usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta yang mengalami penurunan pendapatan berdasar pada akhir tahun 2019 dan juga dampak dari Covid-19. Selain itu perlu melakukan pengembangan model bisnis yang sudah bertahun-tahun berjalan dengan strategi lama agar dapat bersaing di pasar modern saat ini.

Penelitian menggunakan format penelitian dengan paradigma kualitatif yang didefinisikan sebagai proses untuk pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi

manusia (Sarwono, 2006). Pemahaman dan penggalian makna yang lebih dalam akan membantu sebagai sarana menentukan langkah yang terbaik dari masalah yang terjadi dan yang akan diambil oleh Toko Wingko “Kelapa Muda”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan pendekatan studi kasus tunggal. Deskriptif analitik berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2009). Namun, studi kasus tunggal sebagai penelitian yang menggunakan sebuah kasus untuk menggambarkan suatu isu atau perhatian secara terperinci (Creswell, 2007).

Sumber data yang digunakan berasal dari wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) dan data-data laporan keuangan. *In-Depth Interview* merupakan proses menggali informasi mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Hasil dari *In-Depth Interview* akan digunakan sebagai data primer dan data-data laporan keuangan sebagai data sekunder. Teknik pengolahan data dari penelitian ini secara ringkasnya seperti Tabel 1 berikut yang berdasarkan dari kerangka analisis yang telah dibentuk oleh peneliti.

**Tabel 1. Teknik Pengolahan Data**

<b>Analisis Data</b>	<b>Langkah Pengolahan</b>	<b>Sumber</b>	<b>Metode</b>
Visi, Misi, & Tujuan	Mempelajari secara mendalam dari visi, misi, dan tujuan yang dimiliki saat ini.	Owner	Wawancara
BMC Saat Ini	Identifikasi BMC saat ini agar mudah dipahami dan di analisa	Owner	Wawancara
Analisis Eksternal (Peluang & Ancaman)	Analisis PESTEL Analisis Pasar & Pesaing Analisis Porter’s Five Forces CPM	Peneliti	Pengembangan
Analisis Internal (Kekuatan & Kelemahan)	Analisis VRIO	Peneliti	Pengembangan
Penetapan Strategi Model Bisnis dengan Membentuk Prototipe	Analisis SWOT Strategi Samudera Biru (BOS)	Peneliti	Pengembangan
Penetapan Model Bisnis	Kanvas Proporsi Nilai, membantu dalam menganalisis prototipe yang tepat untuk diambil sebagai strategi model bisnis yang terbaik Pembentukan BMC Baru berdasar analisis.	Peneliti	Pengembangan

Sumber : Hasil olahan peneliti

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis yang dilakukan dan pembahasan, jika ada tabel, bagan, atau gambar yang dilarang di print screen, dan wajib diberikan informasi cara membaca dan memahaminya. Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan.

Pada pembahasan tentang bab hasil, dilarang menampilkan statistik, pembahasan harus selengkap mungkin, dan disertai dengan studi sebelumnya. Akan lebih baik jika dipisahkan sub bab tentang hubungan antar variabel satu per satu disertai dengan penelitian sebelumnya baik mendukung maupun tidak mendukung, keduanya harus diberi alasan bagaimana hal itu terjadi. Selain itu juga menunjukkan perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian ini

### **Analisis Identifikasi Peluang & Ancaman**

Dalam mengidentifikasi peluang dan ancamannya, digunakan analisis PESTEL, analisis industri yang mencakup analisis pasar dan pesaing, serta Porter's Five Forces. Selain itu juga dilakukan analisis evaluasi persaingan industri melalui Matriks Profil Persaingan (CPM). Keseluruhan analisis ini dikemas dan dipetakan kembali masing-masing ke dalam elemen model bisnis, sehingga analisis hubungan PESTEL & industri dengan elemen model bisnis sebagai berikut.

#### 1. Segmen Pelanggan

Ragam kuliner nusantara memiliki potensi untuk mengembangkan produk makanan dan menumbuhkan rasa ingin tahu dari konsumen. Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia 21-70 tahun. Konsumen memilih makanan tradisional sesuai dengan merek yang dipercaya dari segi merek, rasa, dan kualitas. Namun, makanan tradisional harus mengikuti perkembangan jaman berbanding dengan pergeseran hidup, efek dari sosial media dan budaya asing yang menjadi pola hidup masyarakat saat ini yang lebih mengutamakan efisien dan harga terjangkau yang banyak ditemukan pada makanan cepat saji dan makanan non-tradisional.

#### 2. Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan *Products & Services dan Gain Creators* dari peta nilai berbanding dengan *Job-to-be-done* dan *Gains* menjadi *Fit* karena memenuhi kebutuhan profil pelanggan. Namun lain hal *Pain Relievers* yang belum memenuhi profil pelanggan. Hal ini dikarenakan Toko Wingko "Kelapa Muda" belum memiliki sertifikasi halal walaupun secara komposisi merupakan golongan halal menurut daftar MUI (<http://www.halalmui.org/images/stories/pdf/kebijakan/1.%20SK11-Revisi%20Ketentuan%20Kelompok%20Produk%20SH%20MUI%202014.pdf>). Selain itu budaya dan historis yang tinggi belum dikemas dengan kelas lebih tinggi untuk menarik konsumen generasi muda milenial yang memiliki karakteristik yang konsumtif dari makanan non-tradisional dan cepat saji.

#### 3. Saluran

Sebagai makanan tradisional wingko babat memiliki rasa tekstur yang berbeda-beda dari setiap merek. Merek sudah berjalan bertahun-tahun generasi ke generasi mendapat kepercayaan dari

masyarakat dari rasa dan tekstur yang konsumen sukai. Namun dengan memanfaatkan *e-commerce* dan penjualan *online*, wingko babat mampu melebarkan pasar dan visibilitas ke konsumen generasi muda milenial. Hal ini harus dilakukan agar mampu bersaing dengan produsen besar yang memiliki strategi dan struktur yang sudah berjalan dengan baik dalam menciptakan persaingan pasar.

4. Hubungan Pelanggan

Sebagai usaha yang berjalan bertahun-tahun merupakan hasil dari pewarisan nilai budaya dan historis dari generasi-generasi. Hal ini dikembangkan dengan variasi rasa dan tidak terlepas dari inovasi produk yang memberikan daya tarik kepada konsumen generasi muda milenial.

5. Sumber Daya Kunci

Bagi UMK pada makanan tradisional wingko babat, berlakunya UU OmniBus Law memberikan manfaat penyederhanaan penyesuaian regulasi perizinan, lapangan kerja dan tenaga kerja berkualitas, serta pemberdayaan UMK yang didukung pemerintah dengan hasil peningkatan produktivitas di lapangan pekerjaan. Selain itu, merek terkenal menjadi budaya historis yang di pertahankan secara terus menerus dengan menjaga kualitas dan mutu melalui kontrol kualitas & mutu pada wingko. Inovasi kerap dilakukan pada sektor kemasan berbahan organik agar limbah kemasan makanan mudah terurai sehingga mendukung ramah lingkungan. Adapun penambahan logo sertifikat halal memberikan daya tarik konsumen yang meyakinkan bahwa makanan berbahan dasar alami dan sudah diverifikasi halal.

6. Kegiatan Kunci

Usaha industri UMK mendapat dukungan melalui undang-undang yang mengatur kesetaraan perekonomian usaha makanan tradisional melalui pemberdayaan, iklim usaha, pengembangan, pembiayaan, penjaminan, dan kemitraan. Pemberdayaan dilakukan dengan pengembangan UMK yang tangguh dan mandiri. Iklim usaha melalui kepastian, kesempatan, perlindungan, dan dukungan usaha. Pembiayaan dengan penyediaan dana oleh pemerintah untuk mengembangkan dan memperkuat permodalan UMK. Penjaminan dengan jaminan UMK yang diperkuat melalui kesempatan memperoleh pinjaman untuk memperkuat permodalannya. Kemitraan dengan kerja sama dalam keterkaitan usaha baik langsung dan tidak langsung yang melibatkan pelaku UMK. Pengembangan sebagai upaya dilakukan pemerintah dalam memberdayakan UMK untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan serta daya saing. Selain itu, sebagai usaha makanan tradisional harus mengandalkan teknologi agar meningkatkan *awareness* kepada konsumen era saat ini yang banyak mengandalkan teknologi dalam kehidupan sehari-harinya. Namun, konsumen saat ini juga tertarik dengan hal-hal yang modern dan elegan. Tentu makanan tradisional harus bisa mengikuti perkembangan melalui kemasan dengan tampilan yang menarik perhatian konsumen dengan khas yang modern dan elegan. Hal ini memberikan peluang yang luas bagi usaha wingko babat untuk meningkatkan penjualan di tahun 2021.

7. Mitra Kunci

Sebagai usaha kecil industri rumahan memiliki mitra kunci yang tidak banyak. Dalam kegiatan usahanya wingko babat memiliki mitra dalam memasarkan dan menjual produknya. Sehingga distributor menjadi salah satu kunci dalam kegiatan usaha wingko babat dan berperan penting sebagai saluran kepada konsumen secara langsung.

Analisis 7 (tujuh) elemen di atas dapat disimpulkan ke dalam Kanvas Model Bisnis (BMC) yang mengartikan sebagai langkah dalam Proposisi Nilai yang perlu difokuskan dan dikembangkan untuk menjangkau nilai konsumen dengan segmentasi era saat ini yang pendekatannya menggunakan saluran yang harus lebih mengandalkan teknologi terutama pemanfaatan *e-commerce* dan *online* guna untuk memperluas visibilitas merek dengan nilai budaya dan historis yang dapat di wariskan dari generasi ke generasi. Dalam analisa ini, aliran pendapatan dan struktur biaya tidak memiliki perubahan yang signifikan dikarenakan kegiatan usaha yang dilakukan masih tetap sama, produksi yang dilakukan tetap sama, hanya yang membedakan nilai yang ditawarkan kepada konsumen dan konsumen yang menjadi sasarannya yang lebih dikembangkan dari aspek peluang dan ancaman. Analisis ini dipetakan pada Gambar 4.

<p><b>Key Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supplier</i> bahan baku</li> <li>• <i>Supplier</i> bahan produksi</li> <li>• Kurir &amp; ojek <i>online</i></li> <li>• (B2B) Distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>	<p><b>Key Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan produk <i>in-store</i> dan <i>online</i> yang didukung oleh pemerintah</li> <li>• (B2B) Kerja sama antar distributor &amp; <i>retailer</i> untuk pemerataan produk</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan sistem <i>online/e-commerce</i> mendorong efektivitas penjualan</li> <li>• Meluaskan visibilitas merek</li> <li>• Budaya historis yang dikemas dengan kelas lebih tinggi</li> <li>• Kemasan produk ramah lingkungan</li> <li>• Merek, rasa, dan selera</li> <li>• Makanan bersertifikasi halal</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewariskan nilai budaya dan historis generasi ke generasi</li> <li>• Variasi dan inovasi sebagai daya tarik</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen usia 21-70 tahun</li> <li>• Konsumen mengetahui wingko babat era saat ini</li> <li>• Konsumen mengetahui merek, rasa, dan kualitas dari wingko babat</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembayaran gaji karyawan</li> <li>• Pembelian bahan produk</li> <li>• Pembayaran biaya produksi</li> <li>• Pembelian perlengkapan &amp; peralatan</li> <li>• Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia &amp; Instagram</li> <li>• Pembayaran ijin GDP &amp; P-IRT</li> <li>• Pembayaran pajak penghasilan</li> <li>• Biaya transportasi distribusi</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan penjualan</li> <li>• (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>		

Gambar 4. Kanvas Model Bisnis (BMC) Peluang dan Ancaman

Sumber : Hasil olahan peneliti

### **Analisis Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan**

Dalam mengidentifikasi kekuatan & kelemahannya, digunakan analisis VRIO yang melibatkan 4 elemen pertanyaan dari apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki berharga, langka, sulit ditiru, dan terstruktur menangkap nilai. Keseluruhan analisis ini dikemas dan dipetakan kembali masing-masing ke dalam elemen model bisnis, sehingga analisis hubungan VRIO dengan elemen model bisnis sebagai berikut.

1) Segmen Pelanggan

Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia dari 21-70 tahun. Namun, dalam mengenal makanan tradisional, konsumen mengenalinya secara turun temurun dari generasi ke generasi dikarenakan makanan tradisional wingko babat merupakan makanan tradisional yang sudah sejak lama ada.

2) Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan *Products & Services* dan *Gain Creators* dari peta nilai berbanding dengan *Job-to-be-done* dan *Gains* menjadi *Fit* karena memenuhi kebutuhan profil pelanggan. Beberapa hal dengan *Pain Relievers* dari peta nilai dan *Pains* yang belum memenuhi profil pelanggan. Hal ini dikarenakan Toko Wingko "Kelapa Muda" belum melakukan inovasi dari segi produk dan tampilan untuk menarik konsumen generasi muda milenial, yang memiliki karakteristik mempercayai *User Generated Content* (UGC) atau kilas balik dari pembeli lain daripada informasi searah, memanfaatkan teknologi dalam kegiatan sehari-hari, menyukai hal praktis, dan juga konsumtif (Hidayatullah, Waris, & Devianti, 2018). Selain itu generasi milenial memiliki intensi dengan hubungan antara penjual dengan konsumen. Generasi milenial lebih *familiar* dengan penjual retail yang lebih meningkatkan preferensi dalam pilihan produk untuk memenuhi kebutuhan mereka sebagai konsumen (Salim, Alfansi, Dart, Anggarawati, & Amin, 2019).

3) Saluran

Usaha dapat memanfaatkan *e-commerce* dan medial sosial untuk meningkatkan efektivitas pemasaran dan penjualan yang berguna menarik konsumen generasi muda. Namun, pemasaran *in-store* pada toko distributor / *retailer* perlu dilakukan guna sebagai pengingat kepada konsumen terhadap merek pada saat berbelanja dan bahkan memicu *impulsive buying* kepada konsumen.

4) Hubungan Pelanggan

Wingko babat sebagai makanan tradisional yang memiliki nilai budaya dan historis sendiri. Namun, makanan tradisional ini harus mampu mengikuti perkembangan jaman dengan inovasi yang menarik untuk menarik daya beli konsumen, terutama konsumen generasi muda milenial.

5) Aliran Pendapatan

Berdasar data keuangan Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta, pendapatan bruto yang diperoleh pada tahun 2018 ke 2019 mengalami penurunan 28.06 persen. Hal ini memberikan kesadaran bagi pemilik usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta untuk mencari resolusi yang tepat guna meningkatkan dan mengembangkan pendapatan lebih dari yang sebelumnya juga.

Namun jika berdasarkan data per tahun 2020 yang sedang berjalan ini, usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” masih menjadi UMK yang mandiri walaupun dengan keuntungan yang minim dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, serta mampu bertahan untuk menjalankan usahanya walaupun penurunan ekonomi dan daya beli masyarakat Indonesia yang sudah terjadi sejak bulan Maret pada tahun 2020 ini. Kemampuan bertahan dari usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” dipengaruhi oleh aktifnya penggunaan teknologi dalam penjualan secara *online* melalui Tokopedia, Blibli, Shopee, Jd.id yang sangat diutamakan pada era Pandemi Covid-19.

6) Sumber Daya Kunci

Sumber daya manusia pada Toko Wingko "Kelapa Muda" mempunyai pengalaman dan kemampuan dalam membuat wingko babat dari memanggang, melakukan pengemasan, dan juga distribusinya. Hal ini dijaga dengan tujuan menghasilkan wingko babat di Jakarta berkualitas dengan wingko babat yang sama dengan di pabrik pusat Lamongan, Babat berdasarkan resep yang ada secara turun-temurun yang memberikan citra dari merek terkenal wingko babat ini. Adapun usaha yang dilakukan oleh pemilik usaha dalam melakukan kontrol kualitas dan mutu agar memberikan kepuasan kepada konsumen melalui produk wingko babat ini. Kualitas dan mutu yang selalu dijaga dikarenakan wingko babat berbahan dasar alami tanpa bahan pengawet sehingga aman dikonsumsi setiap hari oleh masyarakat.

7) Kegiatan Kunci

Toko Wingko “Kelapa Muda” sebagai usaha industri UMK mampu memproduksi 1.500 buah per-harinya untuk memenuhi distribusi dan penjualan sehari-harinya di Jakarta. Distribusi dan penjualan dilakukan melalui *in-store* dan bantuan teknologi secara *online e-commerce*. Demikian juga pemasarannya melalui media sosial yang dengan mudah memberikan informasi terhadap produk wingko babat. Hal ini guna memperluas visibilitas dan *awareness* terhadap merek dari wingko babat. Komposisi resep tidak diberikan kepada tenaga kerja untuk menghindari pencurian resep dapur yang ada secara turun temurun dari generasi sebelumnya dan menghindari pesaing dalam mengetahuinya. Kemasan dari produk harus mengikuti perkembangan era saat ini. Konsumen saat ini melihat produk yang menarik melalui tampilan modern dan elegan namun dengan harga yang terjangkau sebagai makanan tradisional. Makanan tradisional ini merupakan makanan basah yang masa kadaluwarsanya relatif singkat, sehingga dengan adanya pabrik wingko babat di Jakarta dapat memenuhi kebutuhan memenuhi kebutuhan konsumen akan makanan tradisional wingko babat dengan kualitas yang terjamin dan terjaga kesegarannya sejak dari pabrik. Masa kadaluwarsa yang relatif singkat disebabkan

oleh penggunaan bahan yang alami tanpa bahan pengawet yang membuat pengusaha Toko Wingko "Kelapa Muda" harus ekstra hati-hati dalam penjadwalan atas produk yang baru di buat dan yang akan kadaluwarsa.

8) Mitra Kunci

Supermarket sebagai distributor dan sejumlah *retailer* menjadi rekan kerja dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" dalam memasarkan produknya. Selain bertujuan sebagai tempat penjualan, distribusi ke sejumlah distributor dan *retailer* bertujuan meningkatkan visibilitas merek dan sebagai merek yang diingat konsumen sebagai wingko babat khas Lamongan yang beredar di pasar Jabodetabek.

9) Struktur Biaya

Menurut pelaku usaha Toko Wingko "Kelapa Muda", biaya-biaya yang terjadi selama proses produksi wingko babat meliputi biaya gaji karyawan, biaya bahan dasar, biaya produksi, biaya transportasi, perawatan perlengkapan dan peralatan, serta pembayaran ijin, iklan, dan juga pajak. Dari biaya-biaya tersebut biaya bahan dasar dari pemasok sering tidak menentu dikarenakan adanya pengaruh dari eksternal seperti komoditas, iklim, distribusi dan spekulasi (<https://ekonomi.bisnis.com/read/20170412/12/644833/ini-4-faktor-penyebab-kenaikan-harga-bahan-pokok>). Namun, pada usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" biasanya per tahun memiliki pengeluaran terhadap biaya kurang lebih sebesar Rp 65.000.000,- ( Enam Puluh Lima Juta Rupiah).

Analisis 9 (sembilan) elemen di atas dapat disimpulkan ke dalam Kanvas Model Bisnis (BMC) yang mengartikan sebagai langkah dalam Proposisi Nilai yang perlu difokuskan dan dikembangkan melalui aspek teknologi untuk memudahkan konsumen menemukannya secara *online*, serta pemasaran melalui *in-store* agar konsumen mudah mengingat merek Wingko Babat "Kelapa Muda". Inovasi diperlukan untuk memacu pertumbuhan daya beli konsumen generasi muda terhadap produk melalui produk dan pengemasan dengan kelas yang lebih tinggi yang menarik generasi muda tersebut yang berdasarkan karakteristiknya. Daya tarik yang berusaha disampaikan merupakan karakteristik dari produk yang berbahan alami tanpa pengawet dengan harga terjangkau. Analisis ini melibatkan Aliran Pendapatan dan Struktur Biaya yang berubah dengan adanya hubungan antara Kekuatan dan Kelemahan yang berpengaruh terhadap jalannya usaha dari Toko Wingko "Kelapa Muda". Pengaruh yang terjadi dalam Aliran Pendapatan merupakan hal yang terjadi saat-saat ini yang di antaranya pendapatan yang menurun dan kemampuan usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" yang mampu berjalan mandiri secara finansial walaupun di era Pandemi Covid-19. Untuk Struktur Biaya yang dialami merupakan bagian dari biaya atas produksinya produk wingko babat berjalan sedialakanya. Namun, perlu diperhatikan adanya biaya bahan dasar yang mudah berubah dari pemasok di masa seperti saat ini. Analisis ini dipetakan pada Gambar 5 berikut ini.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supplier</i> bahan baku</li> <li>• Kurir &amp; ojek <i>online</i></li> <li>• (B2B) Distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memproduksi 1.500 buah setiap hari</li> <li>• Makanan basah dengan kadaluwarsa 7 hari (suhu ruangan) &amp; 1 bulan (pendingin)</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi untuk meluaskan visibilitas merek</li> <li>• Rasa dan selera berdasar resep turun temurun</li> <li>• Inovasi menarik dari produk dan kemasan berkelas tinggi</li> <li>• Merek dikenal turun temurun</li> <li>• Menjaga kualitas dari pengantaran dan masa kadaluwarsa</li> <li>• Bahan baku alami tanpa pengawet</li> <li>• Harga terjangkau</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mewariskan nilai budaya dan historis, serta inovasi.</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen usia 21-70 tahun</li> <li>• Konsumen mengetahui merek wingko babat turun temurun</li> <li>• Konsumen sering berbelanja ke supermarket</li> <li>• Konsumen suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i></li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya manusia dengan kemampuan membuat wingko babat</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In-store</i> &amp; distributor sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen</li> <li>• <i>E-commerce</i> &amp; media sosial untuk menarik generasi muda</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya operasional usaha</li> <li>• Biaya bahan dasar mudah berubah</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kestabilan usaha melalui penghasilan per tahun</li> <li>• Kemampuan usaha yang mandiri pada era Pandemi Covid-19</li> </ul>		

Gambar 5. Kanvas Model Bisnis (BMC) Kekuatan dan Kelemahan

Sumber : Hasil olahan peneliti

### Pengembangan Alternatif Strategi

Pengembangan alternatif strategi akan menggunakan analisis SWOT / TOWS yang *input*-nya bersumber dari analisis eksternal dan internal yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil dari analisis SWOT / TOWS akan di analisa kembali dengan Strategi Samudera Biru (BOS) yang bertujuan memberikan hasil diferensiasi strategi usaha yang akan digunakan dan berbeda dengan keluar dari persaingan yang serupa dengan kompetitornya (Samudera Merah). Identifikasi yang ditemukan dari BOS akan di hubungkan dengan elemen dari model bisnis yang akan digunakan sebagai alternatif strategi dari pendekatan BOS yang di pilih dari keempat elemen-elemen yang ada pada ERRC *Grid*.

#### 1) Segmen Pelanggan

Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia dari 21-70 tahun. Namun, dalam mengenal makanan tradisional, konsumen mengenalinya secara turun temurun dari generasi ke generasi dikarenakan makanan tradisional wingko babat merupakan makanan tradisional yang sudah sejak lama ada.

#### 2) Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan

profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan peta nilai berbanding dengan kebutuhan profil pelanggan, sehingga disebut sebagai fit. Hal ini dicapai Toko Wingko “Kelapa Muda” dengan berfokus pada 8 (delapan) faktor yang ditawarkan pada peta nilai yang dimiliki oleh usaha. Kedelapan faktor tersebut di antaranya yang berperan penting adalah merek, teknologi, inovasi, serta cara pemasaran yang efektif sesuai dengan sasaran yang diinginkan untuk mendapatkan keuntungan melaluinya. Ketepatan dalam menentukan sasaran konsumen merupakan pengembangan yang terus dapat dilakukan seiring dengan perkembangan jaman. Oleh karena itu sasaran yang dicapai di sini berfokus pada generasi muda milenial yang sangat mengandalkan teknologi dalam kesehariannya tanpa melepas adanya campur tangan oleh generasi pendahulunya

3) Saluran

Dengan memanfaatkan *e-commerce* dan medial sosial dapat meningkatkan efektivitas pemasaran dan penjualan yang berguna untuk menarik konsumen generasi muda. Namun, pemasaran *in-store* pada toko distributor / *retailer* tetap dilakukan yang berguna sebagai *reminder* kepada konsumen terhadap merek.

4) Hubungan Pelanggan

Wingko babat dapat memfokuskan usaha pada variasi dan inovasi produk untuk menciptakan produk dengan berkelas lebih tinggi. Hal ini bertujuan untuk menarik konsumen melalui produknya yang mudah diterima oleh generasi muda yang karakteristiknya konsumtif dan aktif bersosial media. Semakin sering adanya merek yang muncul pada pemasaran *in-store* dan *online* akan semakin mudah untuk diingat juga oleh konsumen sebagai ikon dari wingko babat.

5) Sumber Daya Kunci

Toko Wingko “Kelapa Muda” memiliki tenaga kerja yang berpengalaman melalui kemampuannya melakukan proses produksi wingko babat dari bahan mentah hingga distribusinya. Resep menjadi nilai yang paling penting dalam usaha ini yang tentunya membawa nama dari merek wingko babat yang terkenal. Namun, kemasan yang berbahan dasar organik diperlukan untuk mendukung proses ramah lingkungan atas limbah makanan. Adapun pengembangan dari arah kemasan yang kedap udara dengan *silica* gel agar makanan wingko babat mampu bertahan lebih dari 7 (tujuh) hari jika di luar ruangan, sehingga dapat meminimalisir biaya transportasi dari pengiriman dan pengambilan barang retur antar pabrik dengan distributor dan *retailer* Jabodetabek. Hal lainnya dari sertifikasi halal dengan logo halal dapat memberikan keyakinan kepada konsumennya bahwa komposisi yang digunakan sudah memenuhi syarat dari makanan halal di Indonesia yang ditentukan oleh MUI. Lain halnya dengan proses distribusi dengan ketersediaan yang tinggi di pasar, Toko Wingko “Kelapa Muda” perlu melakukan ekspansi ke daerah lain yang belum terakomodir oleh usahanya baik menggunakan penjualan *in-store* maupun *online e-commerce*. Selain meningkatkan ketersediaan di pasar, hal ini akan meningkatkan kualitas dari makanan wingko babat agar

terjaga kualitasnya kepada konsumen dengan makanan yang selalu *fresh* pada distributor dan *retailer* daerah lainnya.

6) Kegiatan Kunci

Usaha wingko babat tetap melakukan aktivitas penjualan melalui *in-store* dan *online*, serta pemasarannya. Namun pemasaran secara *in-store* ada kalanya perlu dilakukan kembali sebagai *reminder* merek kepada konsumen jika sedang berbelanja pada distributor ataupun *retailer* setempat. Hal ini didukung melalui tampilan kemasan yang modern dan elegan agar menarik perhatian konsumen, serta makanan yang terbungkus dengan aman agar terjaga kualitas dan mutunya dengan harga yang terjangkau. Adapun usaha pemasarannya yang perlu dilakukan dengan memanfaatkan *influencer* dan *foodblogger* yang memiliki *engagement* tinggi pada sosial media untuk meningkatkan eksistensi dan *awareness* dari makanan tradisional. Selain itu, usaha wingko perlu mempertimbangkan membuka cabang & pabrik di daerah lain yang belum terjangkau baik melalui penjualan *in-store* maupun *online*.

7) Mitra Kunci

Dilakukan dengan memasarkan produknya melalui *in-store* secara luas ke distributor dan *retailer* sebagai mitra pemasaran dan juga *online* atau *e-commerce* serta mengandalkan *influencer* dan *foodblogger* yang berguna sebagai visibilitas merek Toko Wingko “Kelapa Muda” kepada masyarakat di pasar.

Alternatif model bisnis akan dibentuk berdasarkan analisis 7 (tujuh) elemen di atas beserta hubungan dengan profil strategis dari Strategi Samudera Biru (BOS). Hasil sintesis dari analisis strategi SWOT / TOWS dan formulasi Samudera Biru (melalui ERRC *Grid*) memberikan arah fokus kepada alternatif dalam menciptakan (*create*) hal yang belum ada dan meningkatkan (*raise*) kinerja dari yang sudah ada. Kedua alternatif ini berbasis dari 2 (dua) dari 4 (empat) elemen ERRC *Grid* yang sudah digunakan sebagai alat analisis sebelumnya. Pendekatan dan alternatif model bisnis dengan sintesis analisis strategi SWOT / TOWS dengan Strategi Samudera Biru (BOS) sebagai berikut.

1) Alternatif Menciptakan (*Create*)

Alternatif ini memberikan fokus pada pemasaran yang terukur secara efektif dengan cara: (1) masuk ke dalam pasar generasi muda melalui *influencer* & *foodblogger* dan (2) mengutamakan kualitas, inovasi, dan tampilan berkelas yang menarik. Alternatif ini dapat di simpulkan pada Gambar 6 berikut.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supplier</i> bahan baku</li> <li>• <i>Supplier</i> kemasan</li> <li>• Kurir instan</li> <li>• Ojek <i>online</i></li> <li>• (B2B) Distributor &amp; <i>retailer</i></li> <li>• <i>Influencer</i> &amp; <i>foodblogger</i></li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif <i>online e-commerce</i> &amp; sosial media</li> <li>• Kemasan aman dengan daya tahan lebih lama</li> <li>• Tampilan kemasan modern &amp; elegan</li> <li>• Identifikasi <i>foodblogger</i> &amp; <i>influencer engagement</i> sosial media yang baik</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif pemasaran media sosial agar dikenali generasi muda dan lanjut</li> <li>• Kemasan yang diperbarui dan aman dalam menambah masa kadaluwarsa</li> <li>• Pengembangan makanan tradisional dengan kelas lebih tinggi</li> <li>• Sertifikasi halal</li> <li>• Memanfaatkan <i>influencer</i> dan <i>foodblogger</i></li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variasi dan inovasi berkelas</li> <li>• Adanya daya tarik produk kepada generasi muda</li> <li>• <i>Reminder</i> merek kepada konsumen</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen usia 21-70 tahun</li> <li>• Konsumen yang mengenal merek wingko babat di pasar sejak lama</li> <li>• Konsumen yang sering berbelanja ke supermarket</li> <li>• Konsumen yang suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i></li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga kerja berpengalaman dalam membuat wingko</li> <li>• Resep wingko babat</li> <li>• Kemasan kertas berbahan organik</li> <li>• Kemasan kedap udara silica gel</li> <li>• Logo halal pada produk</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In-store</i> &amp; distributor sebagai pemasaran toko sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen</li> <li>• <i>E-commerce</i> &amp; media sosial bertujuan menarik generasi muda</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembayaran gaji karyawan</li> <li>• Pembelian bahan produk</li> <li>• Pembayaran biaya produksi</li> <li>• Pembelian perlengkapan &amp; perlatan</li> <li>• Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia &amp; Instagram</li> <li>• Pembayaran ijin GDP &amp; P-IRT</li> <li>• Pembayaran pajak penghasilan</li> <li>• Biaya transportasi distribusi</li> <li>• Biaya <i>endorsement</i></li> <li>• Biaya Pendaftaran Sertifikasi Halal MUI</li> </ul>			<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan penjualan <i>offline</i></li> <li>• Pendapatan penjualan <i>online</i></li> <li>• (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>	

**Gambar 6. Kanvas Model Bisnis (BMC) Menciptakan (Create)**

Sumber : Hasil olahan peneliti

2) Alternatif Meningkatkan (*Raise*)

Alternatif ini memberikan fokus pada peningkatan nilai merek di pasar dengan cara: (1) merek sebagai kepercayaan konsumen, (2) visibilitas merek dan ketersediaan produk luas baik *in-store* maupun *online*, (3) pemasaran *in-store* yang meningkatkan *awareness*, dan (4) kemudahan dalam mendapatkan produk di pasar baik *in-store* & *online*. Alternatif ini dapat di simpulkan pada Gambar 7 berikut.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supplier</i> bahan baku</li> <li>• <i>Supplier</i> kemasan</li> <li>• Kurir instan</li> <li>• Ojek <i>online</i></li> <li>• (B2B) Distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif <i>online e-commerce</i> &amp; sosial media</li> <li>• Pemasaran di <i>in-store</i>, distributor, &amp; <i>retailer</i></li> <li>• Memberikan harga terjangkau</li> <li>• Membuka cabang &amp; pabrik baru di daerah lain</li> </ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasaran &amp; penjualan secara luas guna menarik generasi muda</li> <li>• Visibilitas merek yang dominan</li> <li>• Aktif dalam pemasaran <i>on-site</i> agar mudah diingat</li> <li>• Harga dan ketersediaan terjangkau</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variasi dan inovasi berkelas</li> <li>• Adanya daya tarik produk kepada generasi muda</li> <li>• <i>Reminder</i> merek kepada konsumen</li> </ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen usia 21-70 tahun</li> <li>• Konsumen yang mengenal merek wingko babat di pasar sejak lama</li> <li>• Konsumen yang sering berbelanja ke supermarket</li> <li>• Konsumen yang suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i></li> </ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga kerja berpengalaman dalam membuat wingko</li> <li>• Resep wingko babat</li> <li>• Merek terkenal</li> <li>• Pabrik wingko babat di daerah yang belum terakomodir</li> </ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>In-store</i> &amp; distributor sebagai pemasaran toko sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen</li> <li>• <i>E-commerce</i> &amp; media sosial bertujuan menarik generasi muda</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembayaran gaji karyawan</li> <li>• Pembelian bahan produk</li> <li>• Pembayaran biaya produksi</li> <li>• Pembelian perlengkapan &amp; perlatan</li> <li>• Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia &amp; Instagram</li> <li>• Pembayaran ijin GDP &amp; P-IRT</li> <li>• Pembayaran pajak penghasilan</li> <li>• Biaya transportasi distribusi</li> </ul>			<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendapatan penjualan <i>offline</i></li> <li>• <i>Pendapatan penjualan online</i></li> <li>• (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor &amp; <i>retailer</i></li> </ul>	

Gambar 7. Kanvas Model Bisnis (BMC) Meningkatkan (*Raise*)

Sumber : Hasil olahan peneliti

## KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan analisis dari Pengembangan Model Bisnis dengan pendekatan elemen-elemen dari Kanvas Model Bisnis (BMC) pada Toko Wingko "Kelapa Muda", maka kesimpulan yang dapat diambil antara lain:

### 1) Elemen Model Bisnis dengan Identifikasi Peluang dan Ancaman

Identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" mengenali keadaan yang harus dimanfaatkan sesegera mungkin dan kegiatan yang harus dikurangi. Dengan melihat segmentasi kebutuhan pelanggan era saat ini, usaha wingko babat harus mengandalkan teknologi yang terutama berada pada *e-commerce* dan pemasaran *online* guna memperluas visibilitas merek dengan membawa nilai budaya dan historis dari wingko babat sendiri dari generasi ke generasi. Model bisnis yang ditawarkan adalah nilai lebih yang dijual kepada konsumen, serta merek yang dikenali lebih luas agar pasar dari wingko babat dapat meluas.

2) Elemen Model Bisnis dengan Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Melalui identifikasi kekuatan dan kelemahan, usaha wingko babat mengenali kunci dirinya sendiri dari faktor apa yang diberikan dan tidak diberikan kepada konsumen namun ditawarkan di pasar. Faktor tersebut di antaranya adalah aspek teknologi yang dikembangkan dapat memudahkan konsumen menemukan produk, serta pemasaran pada toko dinilai perlu dilakukan. Kedua hal ini bertujuan dalam meningkatkan eksistensi merek di pasar.

Selain itu, pengembangan produk dari sisi inovasi menjadi hal yang dibutuhkan guna menyampaikan nilai dan budaya yang dikemas berkelas tinggi walaupun sebagai makanan tradisional yang berbahan dasar alami tanpa bahan pengawet. Hal ini berguna untuk menarik generasi muda yang memiliki karakteristik yang konsumtif.

Adapun identifikasi lain dari aliran pendapatan yang menurun, namun usaha masih tetap bertahan secara mandiri finansial. Hal lain dari biaya yang perlu diperhatikan adalah biaya bahan dasar yang mudah berubah di masa seperti ini. Sehingga model bisnis yang ditawarkan adalah pemasaran dan penjualan baik *online* maupun distributor / *retailer* lebih meluas, serta adanya inovasi pada produk untuk mendorong daya tarik konsumen.

3) Elemen Model Bisnis dengan Alternatif Strategi

Identifikasi alternatif yang digunakan melalui analisa hubungan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan yang dipilih kembali agar strategi model bisnis yang dipakai keluar dari cara yang sudah biasa digunakan oleh kompetitor sejenisnya. Alternatif dari strategi model bisnis tersebut di antaranya adalah strategi menciptakan (*create*) dan meningkatkan (*raise*). Kedua strategi ini memiliki model yang berfokus pada nilai yang ditawarkan kepada konsumen yang berbeda.

Pada alternatif strategi menciptakan (*create*), usaha Wingko Babat "Kelapa Muda" sebagai makanan tradisional berfokus pada produk dan cara pemasarannya. Produk dari wingko babat di kemas dengan kualitas dan tampilan yang ditingkatkan melalui inovasi produk sehingga kemasan memiliki tampilan lebih berkelas serta mampu memberikan daya tahan yang lebih lama. Cara pemasaran yang dinilai efektif saat ini menggunakan cara yang sama dengan alternatif yang sebelumnya yang mengandalkan *influencer & foodblogger* untuk menarik minat konsumen terutama generasi muda yang akrab dengan teknologi dari setiap aktivitasnya.

Alternatif strategi meningkatkan (*raise*) menawarkan model yang sederhana berdasar dengan kepercayaan konsumen yang telah ada sampai saat ini. Peningkatan visibilitas merek dan ketersediaan baik *in-store* maupun *online* dilakukan sebagai peningkatan penjualan. Hal ini dilakukan setelah adanya pemasaran yang baik dan efektif melalui cara era saat ini sehingga mampu memberikan *awareness* kembali dan menjangkau generasi muda yang belum terjangkau dengan didukung ketersediaannya yang mudah ditemukan.

Sehingga melalui kesimpulan yang didapat, dapat disarankan untuk menjalankan model bisnis dengan pendekatan strategi menciptakan (*create*) agar pencapaian dan perbaikan dari nilai produk, pemasaran, serta penjualan yang meluas memberikan eksistensi produk dari generasi ke generasi, baik generasi muda dan generasi lanjut. Sehingga dapat keluar dari cara model bisnis lama yang hanya mengikuti arus pasar saja tanpa melihat kebutuhan pasar dan perkembangannya saat ini. Selain itu strategi menciptakan (*create*) ini menjadi yang paling tepat untuk dilakukan dengan melihat kondisi pasar dan distribusi yang kurang stabil pada masa Pandemi Covid-19 di Jakarta dan ditargetkan mampu menghasilkan nilai pendapatan yang bertumbuh sebesar 3 (tiga) kali dari nilai pendapatan bruto pada tahun 2019 lalu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, D. W. (2008). *Pemasaran Strategis* (cetakan 3). Jakarta: Erlangga.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (17th ed.). Pearson.
- Efia, A. S., & Nurlaela, L. (2013). Manajemen Produksi Usaha Wingko Khas Kota Babat Di Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan (Studi Di Pabrik Wingko Loe Lan Ing Babat. *E-Journal Boga*, 2(3), 86–94.
- Hendro, I. M. M. (2011). *Dasar-dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hidayatullah, S., Waris, A., & Devianti, R. C. (2018). Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 240–249. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2560>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pandji, A. (2011). *Pengantar bisnis. Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Rahmawaty, U., & Maharani, Y. (2014). Pelestarian Budaya Indonesia Melalui Pembangunan. *Jurnal Tingkat Sarjana Bidang Senirupa Dan Desain*, (1), 1–8.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2017). *Management* (14th Editi). Pearson.
- Salim, M., Alfansi, L., Darti, E., Anggarawati, S., & Amin, A. (2019). Indonesian Millenials Online Shopping Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 41–48. <https://doi.org/10.32479/irmm.7684>
- Tenas, A. S. (2008). *100 Peluang Bisnis Paling Menguntungkan*. Jakarta: Araska Printika.
- Tusianti, E., Prihatiningsih, D. R., & Santoso, D. H. (2019). Potensi Peningkatan Kinerja Usaha Mikro Kecil. In *Badan Pusat Statistik* (Vol. 66). Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Wibisono, D. P. . (2006). *Manajemen Kinerja*. Erlangga.
- Williams, K. (2010). *Brilliant Business Plan*. Prentice Hall Intl.

## **Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi**

**Nisya Alviony Dwi Utari\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[nisyahodini@gmail.com](mailto:nisyahodini@gmail.com)

**Aries Heru Prasetyo**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[justzhongshan@gmail.com](mailto:justzhongshan@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 15-04-2021

Disetujui: 19-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

PT Rafi Pompa Energi merupakan suatu perusahaan vendor yang berdiri pada tahun 2017 di kawasan Jakarta Selatan dengan praktik manajemen risiko yang masih terbilang rendah dan berpotensi mengakibatkan kegagalan operasional perusahaan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian yang bersifat kualitatif ini adalah membuat Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, maka teridentifikasi 31 risiko korporasi yang diperoleh dari empat kategori; risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis, dan risiko eksternalitas, dengan hasil menunjukkan bahwa 16 risiko di antaranya berisiko tinggi, 11 risiko berisiko sedang, dan 4 risiko sisanya berisiko rendah. Maka dari itu, perlu adanya rencana perlakuan risiko sesegera mungkin untuk risiko korporasi yang telah diasesmen guna menimalisir kerugian bagi PT Rafi Pompa Energi.

### *Kata Kunci:*

Risiko, Manajemen Risiko, Manajemen Risiko Korporasi Terintegrasi, ISO 31000:2018

### **ABSTRACT**

PT Rafi Pompa Energi is a vendor company that was founded in 2017 in the South Jakarta area with relatively low risk management practices and has the potential to result in the company's operational failure. Therefore, the aim of this qualitative research is to design and assess the PT Rafi Pompa Energi Risk Management System using ISO 31000: 2018 guidelines. Based on the assessment that has been carried out, it identifies 31 corporate risks derived from four categories; financial risk, operational risk, strategic risk, and externality risk, with the results showing that 16 risks are high risk, 11 risks are moderate risk, and the remaining 4 risks are low risk. Therefore, it is necessary to have risk treatment plan as soon as possible for assessed corporate risks in order to minimize losses for PT Rafi Pompa Energi.

### *Keywords:*

Risk, Risk Management, Enterprise Risk Management, ISO 31000:20

---

## PENDAHULUAN

Secara sederhana, risiko adalah ketidakpastian yang bisa dikuantitaskan, di mana bisa menyebabkan kerugian atau kehilangan. (Djohanputro, 2018). Tentu kerugian tersebut bisa ada karena tidak ada kelola yang baik. Menurut Putri (2013) dalam Arumsari (2019), pendekatan sistematis yang umum digunakan untuk mengelola risiko organisasi (perusahaan) sering disebut dengan Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi (MRKT) atau *Enterprise Risk Management* (ERM). MRKT merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif perlakuan, memantau, dan mengendalikan implementasi risiko (Djohanputro, 2018). Penerapan tersebut juga diukur tingkat kematangannya oleh CRMS, di mana pada tahun 2019 terdapat 33% responden menyatakan bahwa penerapannya sudah optimal dengan prinsip dan proses yang terintegrasi, kemudian 35% menyatakan penerapannya sudah distandardisasi dengan prinsip tertulis dan pelatihan dasar, dan 32% diterapkan secara informal dengan pelatihan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan Manajemen Risiko di Indonesia sudah sesuai standar yang telah ditetapkan. Di samping itu, prinsip-prinsip tertulis dari MRKT atau ERM juga mengindikasikan bahwa penerapannya sudah dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh, di mana efektivitasnya berdampak terhadap beberapa aspek di perusahaan, yaitu peningkatan pada performa keuangan, efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas pelayanan, kinerja pegawai, efisiensi rantai pasok, dan kepuasan konsumen (Survei Nasional Manajemen Risiko CRMS Indonesia, 2019).

Ketertarikan untuk mempelajari lebih jauh lagi terkait bagaimana implikasi nyata dari teori dan konsep manajemen risiko itu sendiri mengacu dari pengalaman pribadi penulis yang juga merupakan peneliti pada karya tulis ilmiah ini. Pengalaman tersebut ialah program kerja praktik yang dilaksanakan pada 18 Agustus—18 November 2020 di sebuah perusahaan bernama PT Rafi Pompa Energi. Berdiri pada tahun 2017, PT Rafi Pompa Energi merupakan salah satu perusahaan vendor yang bergerak dalam bidang jasa dengan menekankan fokus di sektor pemerintahan. Sebagai perusahaan yang sudah berdiri selama kurang lebih 5 tahun tersebut pasalnya menarik perhatian, dikarenakan kesadaran akan risiko yang terbilang rendah, di mana ditandai dengan ketiadaan unit atau divisi manajemen risiko sendiri pada struktur organisasinya. Tak hanya itu, perusahaan pun tampak tidak mengalami perkembangan sejak awal berdiri, yang mana sampai dengan saat ini finansialnya yang belum stabil sehingga berdampak pada tingginya *turnover* akibat jumlah karyawan yang tak sebanding dengan jumlah atau beban pekerjaan (*workload*) yang ada.

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti berfokus pada:

1. Bagaimana rancangan sistem manajemen risiko yang tepat untuk PT Rafi Pompa Energi?
2. Bagaimana hasil identifikasi risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?
3. Bagaimana hasil analisis risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?
4. Bagaimana hasil evaluasi risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?

5. Bagaimana rencana perlakuan risiko korporasi yang Stepat untuk PT Rafi Pompa Energi?

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Djohanputro (2018), manajemen risiko merupakan sebuah proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif perlakuan risiko, serta memonitor, dan mengendalikan perlakuan risiko. Secara spesifik risiko yang dikelola dalam suatu manajemen meliputi empat jenis, yaitu Keuangan, Operasional, Strategis, dan Eksternalitas, yang menurut Djohanputro (2018), yakni sebagai berikut:

1. Risiko Keuangan adalah fluktuasi target keuangan perusahaan karena adanya variabel makro.
2. Risiko Operasional adalah potensi penyimpangan akibat gagalnya sistem, manusia (SDM), teknologi, dan faktor lainnya.
3. Risiko Strategis adalah terpengaruhnya eksposur korporat dan strategis akibat keputusan yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal.
4. Risiko Eksternalitas adalah risiko yang bersumber dari faktor eksternal.

Menurut pedoman ISO 31000:2018, dalam merancang, maka perlu dipahami betul konteks internal dan eksternal perusahaan, sedangkan cara untuk melakukan asesmen, yakni sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko

Menelaah satu per satu risiko yang mungkin terjadi dan mendahulukan segala dampak yang merugikan suatu organisasi atau perusahaan.

2. Analisis Risiko

Proses analisis dilakukan dengan cara menetapkan tingkat atau nilai kemungkinan (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*) setiap risiko sesuai dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan pada proses sebelumnya di peta risiko. Kemudian melalui perkalian kedua nilai tersebut akan diperoleh nilai risikonya.

3. Evaluasi Risiko

Proses evaluasi dilakukan dengan cara melakukan pengkategorisasian nilai kemungkinan (*likelihood*) dan nilai dampak (*impact*) pada sebuah peta risiko

4. Perlakuan Risiko

Perlakuan terhadap risiko ditujukan untuk meminimalisir atau bahkan meniadakan dampak yang berpotensi merugikan bagi suatu pihak atau organisasi. Umumnya terdapat empat opsi yang menjadi pilihan untuk menangani atau memperlakukan risiko, yakni; **menghindari** risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko (*risk avoidance*); **mengurangi** kemungkinan dan dampak risiko (*risk reduction*); **memindahkan** sebagian atau semua risiko ke pihak lain (*risk transfer*); dan **menerima** risiko risiko dengan tidak mengambil perlakuan apapun untuk menanggulangnya (*risk acceptance*).

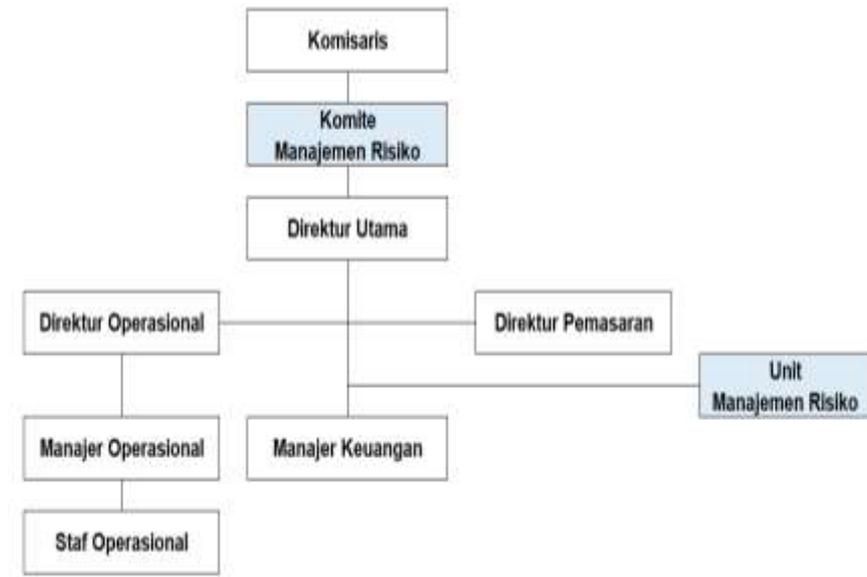
## METODE RISET

Dalam memenuhi tujuan untuk mampu menghasilkan Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi, maka pedoman yang digunakan mengacu pada ISO 31000:2018. Dalam membuat rancangan, maka fokus terletak pada pembuatan Matriks RACI, serta penetapan lingkup, konteks, dan kriteria. Sedangkan asesmen meliputi proses manajemen risiko yang berawal dari identifikasi, analisis, evaluasi, sampai dengan usulan perlakuan risiko.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode pendekatan studi kasus, yakni PT Rafi Pompa Energi. Teruntuk data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi partisipasi pada 18 Agustus-18 November 2020 dan wawancara semi terstruktur dengan Manajer Operasional PT Rafi Pompa Energi pada 31 Maret 2021, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen dan literatur.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum membuat rancangan dan asesmen sistem manajemen risiko PT Rafi Pompa Energi, perlu diperhatikan betul bahwasanya perusahaan tersebut belum memiliki fungsi atau unit manajemen risiko pada struktur organisasinya, oleh karena itu, ditambahkan lah fungsi Komite Manajemen Risiko dan Unit Manajemen Risiko.



**Gambar 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko**

*Sumber: Diolah Penulis (2021)*

Gambar 1 di atas merupakan salah satu usulan dalam penelitian ini yang perlu dipertimbangkan sebelum perusahaan menerapkan sistem manajemen risiko secara formal. Setelah itu, langkah berikutnya adalah menetapkan peran dan tanggung jawab dari masing-masing unit atau divisi sebagaimana yang terpapar pada Gambar 1 dengan menggunakan Matriks RACI.

**Tabel 1. Matriks RACI**

<b>Aktivitas Manajemen Risiko</b>	<b>KOM</b>	<b>KMR</b>	<b>DIR</b>	<b>UMR</b>	<b>UK</b>
Komunikasi	I	C	A	R	I
Konsultasi	I	C	A	R	I
Menetapkan Lingkup	I	C	R	I	I
Menetapkan Konteks	I	C	A	R	I
Menetapkan Kriteria	I	A	R	I	I
Identifikasi Risiko	I	C	A	R	C
Analisis Risiko	I	C	A	R	R
Evaluasi Risiko	I	C	A	R	I
Perlakuan Risiko	I	C	A	R	R
Implementasi	I	C	A	R	R
Pengawasan	C/I	R/A	I	I	I
Peninjauan Kembali	C/I	R/A	I	I	I
Pencatatan	I	C	A	R	-
Pelaporan	I	C/I	I	R/A	I
Evaluasi	C/I	R/A	I	I	I
Peningkatan	I	R/A	I	I	I

*Sumber: Diolah Penulis (2021)*

**Catatan:**

KOM = Komisararis, KMR = Komite Manajemen Risiko, DIR = Direksi, UMR = Unit Manajemen Risiko, UK = Unit Kerja (Divisi Keuangan, Divisi Operasional, Divisi Pemasaran).

Sebelum melakukan asesmen risiko, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu lingkup, konteks, dan kriteria yang akan digunakan nantinya. Lingkup dan konteks pada penelitian ini meliputi risiko korporasi yang berpotensi mempengaruhi PT Rafi Pompa Energi, baik dari internal maupun eksternal. Adapun terdapat tiga kriteria yang harus ditetapkan, kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, dan kriteria peta risiko, yang terurai sebagai berikut:

**Tabel 2. Kriteria Kemungkinan Risiko**

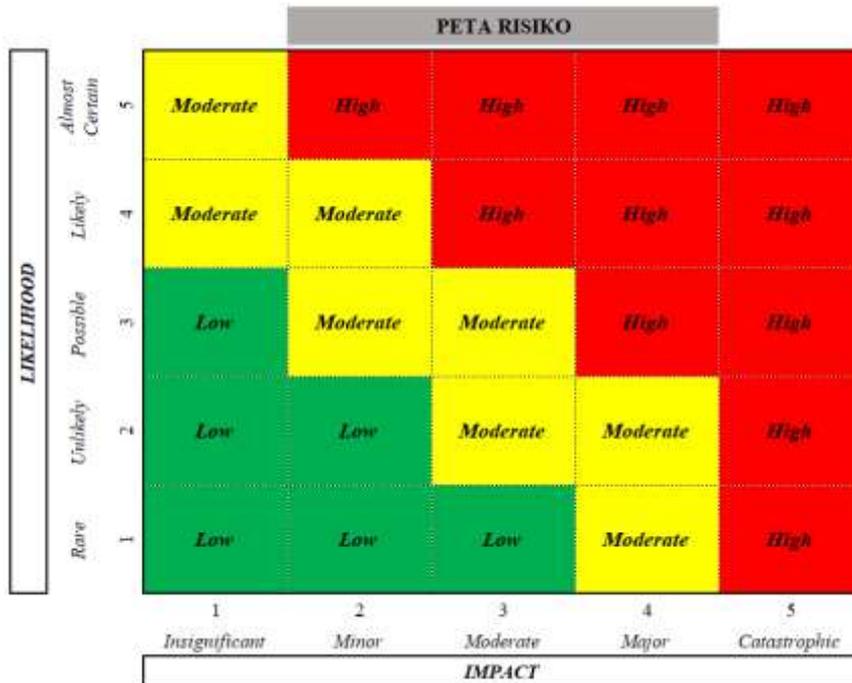
<b>Skala</b>	<b>Kemungkinan Risiko Terjadi (Likelihood)</b>	<b>Indikator Kualitatif</b>	<b>Indikator Kuantitatif</b>
1	<i>Rare</i>	Sangat Jarang Terjadi (SJT)	0% < x ≤ 19%
2	<i>Unlikely</i>	Jarang Terjadi (JT)	19% < x ≤ 39%
3	<i>Possible</i>	Biasa Terjadi (BT)	39% < x ≤ 59%
4	<i>Likely</i>	Sering Terjadi (ST)	59% < x ≤ 79%
5	<i>Almost Certain</i>	Sangat Sering Terjadi (SST)	79% < x < 100%

*Sumber: Diolah Penulis (2021)*

Aspek	Skala Dampak Risiko				
	1	2	3	4	5
	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Catastrophic</i>
<b>Kenangan</b>	$x \leq \text{Rp } 100 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 100 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 500 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 500 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 1 \text{ Miliar}$	$\text{Rp } 1 \text{ Miliar} < x \leq \text{Rp } 2 \text{ Miliar}$	$x > \text{Rp } 2 \text{ Miliar}$
<b>SDM</b>	Turnover karyawan satu kali dalam setahun	Turnover karyawan 2 kali dalam setahun	Turnover karyawan 3-4 kali dalam setahun	Turnover karyawan 4 kali dalam setahun	Turnover karyawan > 5 kali dalam setahun
<b>Sistem &amp; Teknologi</b>	Sistem dan/atau teknologi berjalan normal walau terdapat gangguan $x < 3\%$ (ada sedikit <i>error</i> )	Gangguan pada sistem $3\% < x \leq 5\%$ (ada <i>error</i> yang harus diperbaiki secara internal)	Gangguan pada sistem $5\% < x \leq 8\%$ (ada <i>error</i> yang harus diperbaiki secara eksternal)	Gangguan pada sistem $8\% < x \leq 12\%$ (tidak dapat diakses total)	Sistem dan/atau teknologi tidak dapat diakses akibat gangguan > 12% (tidak dapat diakses, serta data <i>corrupt</i> /hilang)
<b>Proses</b>	Proses berjalan normal dengan gangguan yang tidak signifikan	Proses mengalami sedikit keterlambatan, namun tidak berdampak pada proses lainnya	Proses mengalami keterlambatan hingga terkena denda minimum	Proses mengalami keterlambatan hingga terkena denda maksimum	Proses diberhentikan sementara dan/atau total
<b>Eksternal (Kerugian Bencana Alam)</b>	$x \leq \text{Rp } 25 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 25 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 50 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 50 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 75 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 75 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 100 \text{ Juta}$	$x > \text{Rp } 100 \text{ Juta}$

Gambar 2. Kriteria Dampak Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2021)



Gambar 3. Kriteria Kategori Peta Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berdasarkan asesmen pertama yang telah dilakukan, yakni identifikasi, maka diperoleh setidaknya ada 31 risiko korporasi yang berpotensi berpengaruh terhadap PT Rafi Pompa Energi. Kemudian, berdasarkan hasil asesmen yang kedua, yakni analisis, maka didapatkan nilai risiko @ terendah 3 dan tertinggi 25. Dengan demikian, pun dilakukan proses asesmen yang ketiga, yakni evaluasi, yang dilakukan dengan cara memetakan nilai kemungkinan (L) dan nilai dampak (I) pada peta risik.

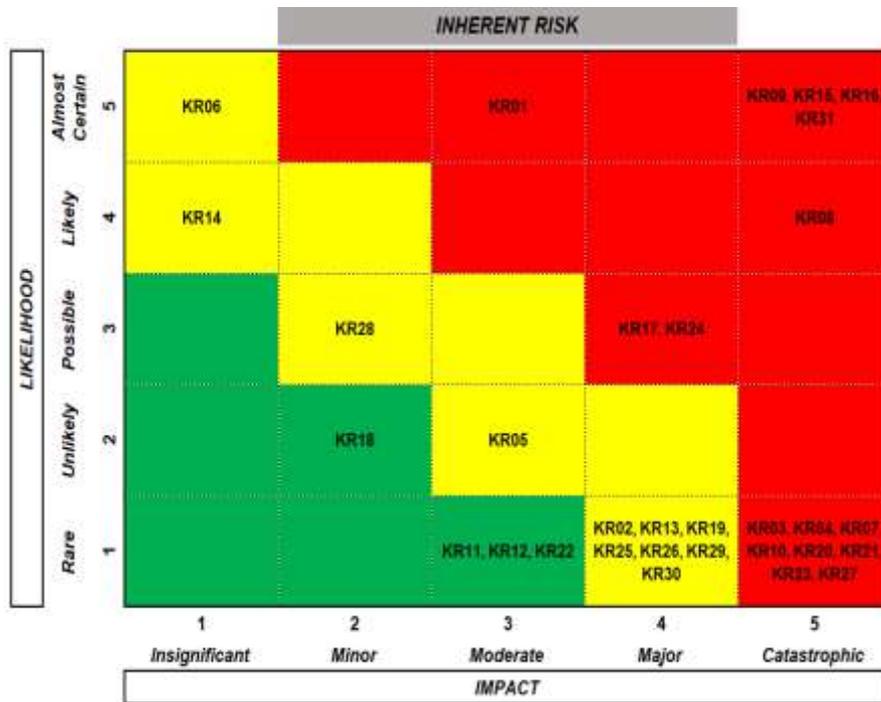
Tabel 3. Identifikasi dan Analisis Risiko

No.	Kode Risiko	Klasifikasi Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Inherent Risk			Kategori Peta Risiko
					L	I	R	
1.	KR01	Strategis	Tingkat persaingan industri yang tinggi dan ketat.	Banyaknya pesaing karena <i>low barriers</i> untuk bisa masuk ke industri.	5	3	15	High
2.	KR02	Strategis	Pengalaman kerja perusahaan tidak memenuhi syarat minimal.	Kurangnya jumlah pekerjaan yang dikerjakan.	1	4	4	Moderate
3.	KR03	Strategis	Pengalaman kerja karyawan tidak memenuhi kriteria.	Kompetensi karyawan terbilang rendah ( <i>entry level</i> ).	1	5	5	High
4.	KR04	Strategis	Dokumen administrasi perizinan perusahaan tidak lengkap.	Tidak <i>update</i> dengan dokumen apa saja yang sudah dan belum dimiliki, serta masa berlakunya.	1	5	5	High
5.	KR05	Keuangan	Kesalahan dalam membuat anggaran kerja.	Kurangnya ketelitian dan kepekaan dalam melakukan penganggaran.	2	3	6	Moderate
6.	KR06	Keuangan	Penggunaan pendanaan modal kerja eksternal.	Keterbatasan modal kerja bersumber internal.	5	1	5	Moderate
7.	KR07	Keuangan	Kesulitan dalam memperoleh utang dari pihak eksternal (bank).	Perusahaan tidak memiliki jaminan aset yang kuat untuk diajukan.	1	5	5	High
8.	KR08	Keuangan	Kesulitan piutang tertagih.	Tidak kuatnya posisi perusahaan dalam isi perjanjian utang-piutang/kontrak kerja yang dibuat oleh klien.	4	5	20	High
9.	KR09	Keuangan	Terjadi <i>fraud</i> .	Penggunaan fasilitas pribadi akibat ketiadaan fasilitas kantor.	5	5	25	High
10.	KR10	Keuangan	Kesulitan memenuhi kewajiban membayar utang.	Bisnis perusahaan mengalami kegagalan.	1	5	5	High
11.	KR11	Keuangan	Suku bunga meningkat.	Kebijakan pemerintah.	1	3	3	Low
12.	KR12	Keuangan	Inflasi terhadap harga barang/jasa.	Ketidaksesuai antara permintaan barang dan penawaran di pasar.	1	3	3	Low
13.	KR13	Keuangan	Eksposur meningkatnya nilai tukar.	Tidak melakukan <i>hedging</i> akibat potensi nilai tukar rupiah yang melemah terhadap dolar Amerika Serikat.	1	4	4	Moderate
14.	KR14	Keuangan	Kesulitan dalam memperoleh/mencairkan uang tunai tiba-tiba untuk keperluan mendesak.	Kebijakan perusahaan untuk menggunakan cek/giro dalam melakukan pencairan dana.	4	1	4	Moderate
15.	KR15	Operasional	Jumlah karyawan terbatas.	Keterbatasan dana perusahaan.	5	5	25	High
16.	KR16	Operasional	Ketidaksesuaian fungsional divisi.	Ketiadaan divisi Sumber Daya Manusia (SDM).	5	5	25	High
17.	KR17	Operasional	Keterlambatan pembuatan dokumen penagihan.	<i>Overload</i> pada divisi keuangan akibat jumlah karyawan terbatas.	3	4	12	High

No.	Kode Risiko	Klasifikasi Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Inherent Risk			Kategori Peta Risiko
					L	I	R	
18.	KR18	Operasional	Penolakan dokumen penagihan.	Ketidakteitian dalam menyusun dokumen penagihan yang dipersyaratkan.	2	2	4	Low
19.	KR19	Operasional	Kecelakaan dalam melangsungkan pekerjaan.	Tidak ada penerapan SOP K3.	1	4	4	Moderate
20.	KR20	Operasional	Kesulitan dalam memperoleh produk yang sesuai spesifikasi.	Produk sudah tidak diproduksi atau bahkan baru di pasar.	1	5	5	High
21.	KR21	Operasional	Kapasitas produksi produk terbatas.	Mengandalkan satu pemasok saja.	1	5	5	High
22.	KR22	Operasional	Kesalahan produk yang diserahkan.	Tidak adanya QC internal dari perusahaan.	1	3	3	Low
23.	KR23	Operasional	Produk cacat/hilang pada saat pengerjaan, penyimpanan, dan/atau penyerahan.	Tidak memiliki SOP yang diterapkan.	1	5	5	High
24.	KR24	Operasional	Keterlambatan menyelesaikan pekerjaan.	Terdapat lebih dari satu pekerjaan yang dikerjakan pada waktu yang sama.	3	4	12	High
25.	KR25	Operasional	Proyek/pekerjaan ditunda dan/atau berhentikan.	Adanya kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk menunda dan/atau memberhentikan secara total.	1	4	4	Moderate
26.	KR26	Eksternalitas	Masalah pada pusat data eksternal ( <i>server down</i> ).	Ada dan/atau kurangnya <i>maintenance</i> oleh pihak eksternal.	1	4	4	Moderate
27.	KR27	Eksternalitas	<i>Cybercrime</i> .	Tidak memiliki sistem keamanan jaringan internal baik.	1	5	5	High
28.	KR28	Eksternalitas	Curah hujan ekstrem.	Perubahan iklim global La Nina.	3	2	6	Moderate
29.	KR29	Eksternalitas	Perubahan kondisi geografis secara fisik.	Pergeseran lempeng bumi.	1	4	4	Moderate
30.	KR30	Eksternalitas	Bencana alam.	Bencana alam sulit untuk terdeteksi.	1	4	4	Moderate
31.	KR31	Eksternalitas	Terkena wabah penyakit (COVID 19)	Tidak menerapkan protokol kesehatan COVID pada lingkungan kantor.	5	5	25	High

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berikut adalah peta risiko yang didapatkan melalui evaluasi risiko, di mana terdapat 16 risiko *high*, 11 risiko *moderate*, dan 4 risiko *low*.



**Gambar 4. Peta Risiko**  
*Sumber: Diolah Penulis (2021)*

Tabel 4. Rencana Perlakuan Risiko

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
1	KR01	5	3	15	HIGH	Risk Reduction	Melakukan diversifikasi produk, seperti tidak hanya menjadi vendor, namun juga sebagai pemasok, dan pengirim. Dengan demikian, klien melihat kelengkapan dalam produk yang dimiliki perusahaan.  <b>Tahap:</b> 1. Melakukan riset terkait diversifikasi produk seperti apa yang dibutuhkan; 2. Merancang diversifikasi produk; 3. Mengajukan hasil rancangan ke direksi dan komisaris; 4. Mengimplementasikan.	*Riset Diversifikasi Produk: 1 bulan, Juli 2021.  *Merancang: 1 bulan, Agustus 2021.  *Mengajukan: H+1 rancangan, 1 September 2021.  *Implementasi: H+1 segera setelah hasil rancangan disetujui, 2 September 2021.	3	3	9	MODERATE	Direktur Pemasaran
2	KR03	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Peningkatan kualitas SDM melalui <i>training</i> dan <i>development</i> , serta sertifikasi sesuai dengan apa yang dibutuhkan, baik bertahap atau keseluruhan jika memungkinkan.  <b>Tahap:</b> 1. Riset T&D atau sertifikasi apa yang harus diadakan; 2. Riset biaya T&D atau sertifikasi, serta membuat anggarannya; 3. Mengajukan anggaran ke divisi keuangan; 4. Merealisasikan T&D atau sertifikasi bagi karyawan.	*Riset Kebutuhan T&D/Sertifikasi Karyawan: 2 hari, 22-23 Juli 2021.  *Riset Biaya & Penganggaran: 1 hari hari, 24 Juli 2021.  *Pengajuan Anggaran: 1 minggu, 25-31 Juli 2021.  *Realisasi: H+1 setelah disetujui divisi keuangan, 1 Agustus 2021.	1	3	3	LOW	Staf SDM
3	KR04	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membuat <i>checklist box</i> (sudah punya dokumen apa saja) dan <i>timeline</i> : masa berlaku dokumen administrasi perizinan.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang <i>checklist box</i> & <i>timeline</i> ; 2. Mengecek dokumen administrasi perizinan dan mencatat hasilnya di <i>checklist box</i> & <i>timeline</i> .	*Membuat <i>Checklist box</i> & <i>Timeline</i> : 2 hari, 1-2 Juli 2021.  *Penggunaan <i>Checklist box</i> & <i>Timeline</i> : 2 hari, 3-4 Juli 2021.	2	1	2	LOW	Manajer Operasional
4	KR07	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan pinjaman dengan menjaminkan aset pribadi (pemegang saham) perusahaan.  <b>Tahap:</b> 1. Memosisi/kondisi keuangan ke direksi dan komisaris, serta tujuan pinjaman eksternal; 2. Mengajukan usulan rencana ini dengan memberikan informasi terkait manfaat dan risiko yang mungkin terjadi ke depannya; 3. Jika disetujui, maka langsung diurus/dikumpulkan; 4. Diajukan ke bank.	*Sosialisasi: 25 hari sebelum melakukan pinjaman, 1 hari, 1 Juli 2021.  *Mengajukan Usulan ke Direksi dan Komisaris: H+2 setelah sosialisasi, 7 hari, 3-9 Juli 2021.  *Pengurusan: H+1 setelah pengajuan awal, 15 hari, 10-24 Juli 2021.  *Pengajuan ke Bank: H+1 setelah pengurusan selesai, 1 hari, 25 Juli 2021.	1	4	4	MODERATE	Manajer Keuangan

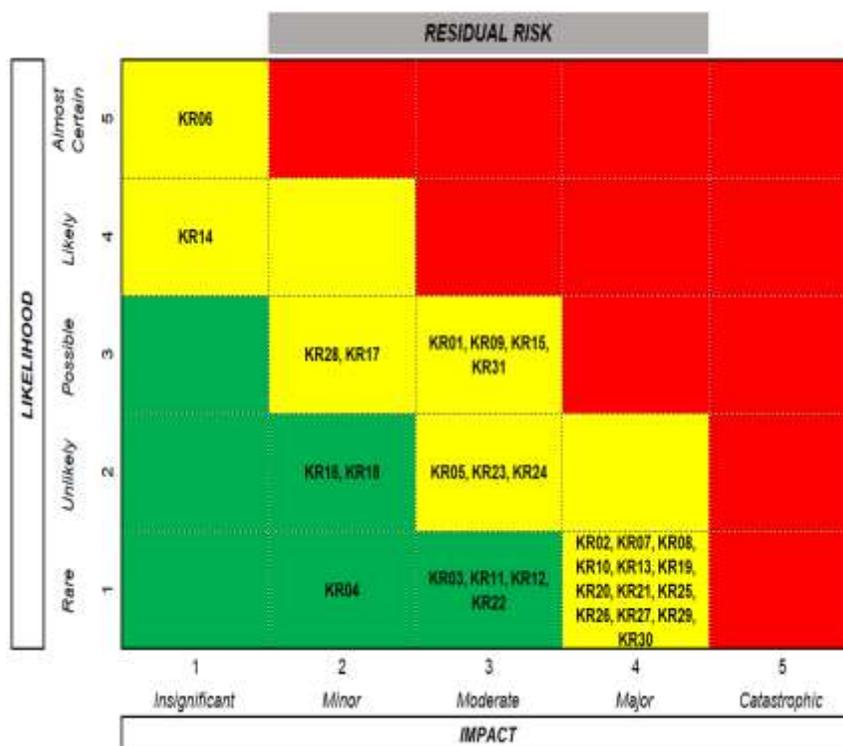
No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
5	KR08	4	5	20	HIGH	Risk Reduction	<p>Melakukan negosiasi dengan pihak klien sebelum menandatangani surat perjanjian.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses pengecekan isi perjanjian utang-piutang/kontrak kerja;</li> <li>2. Apabila merugikan, maka lakukan proses negosiasi;</li> <li>3. Apabila sudah direvisi, lakukan pengecekan kembali;</li> <li>4. Jika sudah sesuai, maka berikan persetujuan.</li> </ol>	<p><b>*Pengecekan:</b> H+1 setelah diterimanya perjanjian utang-piutang/kontrak kerja, 2 hari</p> <p><b>*Negosiasi:</b> H+1 pengecekan, segera sesudah tahu bahwa isi perjanjian merugikan posisi perusahaan, 3 hari.</p> <p><b>*Review :</b> H+1 negosiasi, 2 hari.</p> <p><b>*Approval :</b> H+1 review, 1 hari.</p>	1	4	4	MODERATE	Direktur Pemasaran
6	KR09	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	<p>Menghadirkan fasilitas kantor yang memadai dan dapat dimonitor oleh siapapun yang diberi akses.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riset kebutuhan fasilitas (jumlah &amp; spesifikasi) dan membuat anggaran;</li> <li>2. Pembelian &amp; pengaturan fasilitas agar tetap bisa dimonitor aktivitasnya, serta terintegrasi dengan fasilitas lainnya;</li> <li>3. Penggunaan fasilitas.</li> </ol>	<p><b>*Riset &amp; Penganggaran:</b> 3 hari, 1-3 Juli 2021.</p> <p><b>*Pembelian &amp; Setting :</b> H+1 riset &amp; penganggaran, 1 hari, 4 Juli 2021.</p> <p><b>*Dapat digunakan:</b> H+1 pembelian dan setting, 5 Juli 2021.</p>	3	3	9	MODERATE	Direktur Utama
7	KR10	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	<p>Memasukan perhitungan <i>cost</i> kewajiban utang dan bunganya ke dalam anggaran setiap pekerjaan, sehingga apabila bisnis gagal kewajibannya tetap mampu dibayarkan.</p>	<p><b>*Proses Penganggaran:</b> Dilakukan sesaat utang diperoleh dan saat membuat anggaran untuk setiap pekerjaan yang akan dikerjakan, 3-7 hari, 1-7 Juli 2021.</p>	1	4	4	MODERATE	Manajer Keuangan
8	KR15	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	<p>Mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak/magang.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat lowongan pekerjaan secara <i>online</i> .</li> <li>2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan.</li> <li>3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru.</li> <li>4. Karyawan pun resmi bekerja.</li> </ol>	<p><b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 1 minggu, 22-27 Juli 2021.</p> <p><b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 28 Juli-3 Agustus 2021.</p> <p><b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 4 Agustus 2021 sampai dengan selesainya isi kontrak.</p>	3	3	9	MODERATE	Staf SDM

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
9	KR16	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	Menghadirkan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan merekrut karyawan yang memang ahli dan berpengalaman dalam bidang tersebut.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat lowongan pekerjaan secara online. 2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan. 3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru. 4. Karyawan pun resmi bekerja.	<b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 2 minggu, 1-14 Juli 2021.  <b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 15-21 Juli 2021.  <b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 22 Juli 2021.	2	2	4	LOW	Direktur Utama
10	KR17	3	4	12	HIGH	Risk Reduction	Mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak/magang.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat lowongan pekerjaan secara online. 2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan. 3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru. 4. Karyawan pun resmi bekerja.	<b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 1 minggu, 22-27 Juli 2021.  <b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 28 Juli-3 Agustus 2021.  <b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 4 Agustus 2021 sampai dengan selesainya isi kontrak.	3	2	6	MODERATE	Staf SDM
11	KR20	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan negosiasi untuk merubah spesifikasi dengan pihak klien.	<b>*Proses Negosiasi:</b> Segera, sesudah tahu bahwa spesifikasi teknis terlalu tinggi untuk dikerjakan perusahaan, 3-7 hari.	1	4	4	MODERATE	Direktur Operasional
12	KR21	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan riset guna mempunyai daftar pemasok cadangan apabila pemasok utama mengalami masalah.	<b>*Pelaksanaan Riset Pemasok:</b> Segera sesudah mengetahui spesifikasi produk yang dibutuhkan klien dengan target paling sedikit 2 pemasok, 3-7 hari.	1	4	4	MODERATE	Manajer Operasional
13	KR23	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membuat SOP.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang SOP. 2. Mengajukan SOP untuk disahkan oleh pejabat yang lebih tinggi kedudukannya. 3. Implementasi SOP. 4. Evaluasi SOP.	<b>*Merancang SOP:</b> 2 minggu, 1-14 Juli 2021.  <b>*Pengesahan SOP:</b> H+1 merancang, 1 minggu, 15-21 Juli 2021  <b>*Implementasi:</b> H+1 pengesahan SOP, 22 Juli 2021.  <b>*Evaluasi:</b> per bulan, 3 bulan, dan 6 bulan.	2	3	6	MODERATE	Direktur Operasional

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
14	KR24	3	4	12	HIGH	Risk Reduction	Membuat <i>timeline</i> pekerjaan, yang kemudian diserahkan ke Divisi Pemasaran, Direksi, dan Komisaris, agar tidak perlu terlalu tergesa dalam mencari pekerjaan dalam jangka waktu dekat.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang <i>timeline</i> pekerjaan; 2. Mengisi <i>timeline</i> sesuai pekerjaan yang dimiliki; 3. Diserahkan/diformasikan ke divisi pemasaran untuk mengatur penjualannya.	*Perancangan dan Mengisi <i>Timeline</i> : 1 minggu, 1-7 Juli 2021.  *Penyerahan ke Divisi Pemasaran, Direksi, dan Komisaris: H+1 setelah merancang dan mengisi <i>timeline</i> , 1 hari, 8 Juli 2021.	2	3	6	MODERATE	Direktur Operasional
15	KR27	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membangun sistem jaringan LAN ( <i>Local Area Network</i> ) sebagai pusat data dan tempat pendistribusian informasi.  <b>Tahap:</b> 1. Memasang LAN di kantor dan mengintegrasikan dengan fasilitas kantor lainnya; 2. Uji coba, sembari evaluasi dan melakukan perbaikan; 3. Menerapkan dalam aktivitas sehari-hari.	*Memasang, Uji Coba, Evaluasi, dan Perbaikan: 3 bulan pertama, Agustus-September 2021.  *Penerapan Total: November 2021 sampai dengan seterusnya diimbangi dengan evaluasi per bulannya.	1	4	4	MODERATE	Direktur Operasional
16	KR31	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	Menerapkan protokol COVID 19 di lingkungan kantor, seperti persentase maksimum kapasitas orang, 5M, dan vaksinasi.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat protokol secara tertulis (poster) terkait syarat-syarat memasuki kawasan kantor; 2. Mensosialisasikan protokol; 3. Menerapkan protokol.	*Membuat dan Mensosialisasikan Protokol Tertulis: 1 hari, 22 Juli 2021.  *Penerapan Total: H+1 protokol ada dan dipasang. Segera mungkin (23 Juli 2021) sampai dengan COVID 19 hilang.	3	3	9	MODERATE	Staf SDM

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berikut peta risiko residual yang dibuat apabila rencana perlakuan risiko diterapkan dengan baik dan sesuai dengan target jadwal pelaksanaan, di mana terdapat 0 risiko *high*, 24 risiko *moderate*, dan 7 risiko *low*.



**Gambar 5. Peta Risiko Residual**

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Paparan tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen risiko memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengendalikan setiap strategi maupun teknis operasionalnya agar mampu mencapai sasaran yang telah ditentukan di dalam Rencana Jangka Panjang maupun Rencana Kerja tahunan. Atas usulan tersebut maka perusahaan perlu menyusun rencana implementasi sistem manajemen risiko ini serta menyiapkan skema manajemen perubahan yang mungkin terjadi. Sebagai langkah awal, perusahaan dapat menyelenggarakan sosialisasi terkait manajemen risiko untuk membangun kesadaran setiap karyawan sebagai pemilik risiko. Setelah kesadaran itu terbangun maka perusahaan dapat segera membentuk unit manajemen risiko yang nantinya secara formal akan mengelola risiko sehari-hari.

Efektivitas dari sistem manajemen risiko adalah ketika upaya evaluasi dan perbaikan kinerja sistem mampu dilaksanakan secara tepat sasaran. Oleh karenanya, perusahaan perlu menyiapkan rencana penilaian *risk maturity analysis* untuk menentukan di mana saja sistem perlu dilakukan perbaikan. Ketika dimensi budaya sadar risiko meningkat maka setiap pemilik risiko akan mampu mengelola setiap aktivitas di unit kerjanya dengan pertimbangan risiko ISO 31000:2018.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yakni terurai ke dalam lima poin, yakni:

1. Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi dirancang secara sistematis dan terintegrasi dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Rancangan pun meliputi struktur organisasi manajemen risiko, Matriks RACI, serta tiga kriteria (kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, serta kriteria kategori peta risiko).
2. Berdasarkan hasil identifikasi, maka diperoleh 31 risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi. Adapun risiko korporasi tersebut diklasifikasikan ke dalam empat kategori; risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis, dan risiko eksternalitas.
3. Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh nilai kemungkinan, dampak, dan total untuk setiap risiko yang teridentifikasi. Adapun nilai risiko terendah, yakni 3, sedangkan nilai risiko tertinggi, yakni 25.
4. Berdasarkan hasil evaluasi, 16 risiko diantaranya adalah berkategori *high*, 11 risiko berkategori *moderate*, dan 4 risiko sisanya berkategori *low*.
5. Terdapat dua cara perlakuan yang dilakukan terhadap 16 risiko berkategori *high*, yaitu *risk reduction*. Secara singkat, rencana perlakuan risiko dengan *risk reduction* meliputi diversifikasi produk, penggunaan aset pemilik perusahaan sebagai jaminan untuk melakukan peminjaman ke bank, kemudian pengadaan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) secara independen dan fasilitas perusahaan yang memadai. Lalu, pembuatan SOP, baik SOP protokol kesehatan COVID 19 selama menjalankan aktivitas sehari-hari di kantor ataupun SOP aktivitas bisnis. Tak hanya itu, pembuatan *timeline* (manajemen proyek) juga penting dilakukan mengingat perusahaan sering kali memproses lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Dengan dilakukannya perlakuan risiko terhadap risiko berkategori *high*, maka muncul lah hasil analisis yang baru nantinya berupa nilai risiko residual, di mana terdapat 0 risiko berkategori *high*, 24 risiko berkategori *moderate*, dan 7 risiko sisanya berkategori *low*.

Hasil penelitian dengan keluaran berupa Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi ini belum tentu seutuhnya masih sama dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, mengingat periode observasi dilakukan pada 18 Agustus—18 November 2020. Apabila pihak internal PT Rafi Pompa Energi memiliki rencana untuk melakukan implementasi agar risiko terkelola dengan baik, maka proses asesmen harus ditinjau kembali karena sifat daripada risiko sendiri yang dinamis atau berubah-ubah, barangkali tidak terjadi hari ini, namun besok terjadi, barangkali hari ini ekstrem, namun besok menjadi hal yang lazim terjadi. Dengan demikian pula, hasil penerapan menjadi relevan dan efektif dalam

mengatasi risiko yang ada. Cara peninjauan kembali terhadap proses asesmen pun dapat dilakukan dengan banyak hal, antara lain:

1. Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan yang relevan, tak hanya karyawan di tingkat manajemen puncak, melainkan juga yang ada di lapangan.
2. Melihat kembali catatan atau data historis yang dimiliki sebelumnya, terkait kejadian risiko apa saja yang pernah terjadi.
3. Menetapkan dan memastikan bahwa ruang lingkup dan konteks benar-benar memiliki isu tentang kehadiran risiko, agar pembuatan manajemen risiko menjadi fokus.

Penerapan ERM atau MRKT yang efektif dan efisien sebenarnya tidak sulit, hanya saja butuh perilaku dan budaya disiplin yang tinggi, serta kepekaan dan analisis yang kuat terhadap variabel yang berada di sekeliling aktivitas perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djohanputro, Bramantyo (2018). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*, cet. 2. Jakarta: PPM Manajemen.
- Arumsari, L. S. 2019. Asesmen Manajemen Risiko Pada PT Bina Pertiwi Energi. *Skripsi*. Program Sarjana Manajemen Bisnis Sekolah Tinggi PPM Manajemen. Jakarta.
- CRMS Indonesia (2019). Survei Nasional Manajemen Risiko 2019. Diakses melalui <https://crmsindonesia.org/wp-content/uploads/2019/11/CRMS-Indonesia-Survei-Nasional-Manajemen-Risiko-2019.pdf> pada Minggu, 4 April 2021.
- ISO 31000:2018(en) Risk Management-Guidelines. (n.d.). Diakses melalui ISO Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> pada Minggu, 17 Januari 2021.



---

## Rancangan Manajemen Kinerja Strategik PT XYZ

**Audi Rakhmadan\***

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[audirakhmadhan@gmail.com](mailto:audirakhmadhan@gmail.com)

**Eva Hotnaidah Saragih**

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[evasaragih67@gmail.com](mailto:evasaragih67@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 31-03-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Penelitian bertujuan untuk memberikan rekomendasi sistem manajemen kinerja yang sebaiknya diterapkan di PT XYZ. Perusahaan mulai menerapkan manajemen kinerja pada tahun 2017 yang diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan. Namun penerapan manajemen kinerja saat ini masih perlu diperbaiki seperti pengukuran kinerja yang hanya menggunakan perilaku dan kompetensi dan adanya perbedaan proses manajemen kinerja antara tim *corporate* dan EPD. Tiga teori yaitu Miles & Snow, Schuler & Jackson, dan Fombrun digunakan untuk mendapatkan arahan ideal manajemen kinerja berdasarkan strategi bisnis, sedangkan Teori Aguinis digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi pada penerapan di lapangan. Proses identifikasi penerapan dilakukan dengan studi dokumen, analisis hasil survey kepada 40 responden, dan wawancara kepada Senior Performance Management Specialist dilakukan untuk mendapatkan rancangan manajemen kinerja strategik yang dapat digunakan PT XYZ. Pembuatan kinerja sebagai indikator penilaian kinerja, komunikasi dan pemantauan hasil *coaching & mentoring* menjadi rekomendasi untuk PT XYZ dapat memperbaiki manajemen kerjanya.

### *Kata Kunci:*

*Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Kinerja, Manajemen Kinerja Strategik, Kinerja*

### **ABSTRACT**

*This study aims to provide recommendations for a performance management system that can be implemented in PT XYZ. The company started implementing performance management in 2017 which is expected to help achieve company goals. However, the current implementation of performance management still needs to be improved, such as performance measurement which only uses behavior and competencies and there is a difference in the performance management process between the corporate and EPD teams. Three theories from Miles & Snow, Schuler & Jackson, and Fombrun are used to get the ideal direction of performance management based on business strategies, while Aguinis theory is used to identify gaps that occur in application in the field. The identification process was applied by document study, analysis of survey results to 40 respondents, and interviews with Senior Performance Management Specialists to obtain a strategic performance management plan that could be used by PT XYZ. Making performance as an indicator of performance appraisal, communication and monitoring of coaching & mentoring results is a recommendation for PT XYZ to improve its performance management.*

### *Keywords:*

*Performance Management, Performance Management System, Strategic Performance Management, Performance*

## PENDAHULUAN

Dalam karyanya, Herman Aguinis (2019) memaparkan bahwa kompetisi bisnis di era globalisasi saat ini hampir tidak memiliki batas sama sekali terutama dalam hal akses sumber daya. Inisiatif dan produk yang telah dikembangkan adanya faktor kemiripan lini bisnis dan juga karakteristik pelanggan. Namun dibalik semua persaingan bisnis dan kompetisi inisiatif dalam era globalisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu variabel utama yang menjadi pembeda di dalam kompetisi bisnis. Organisasi yang memiliki karyawan dengan rasa keterikatan, motivasi, dan prestasi yang baik, cenderung memberikan dampak positif kepada organisasi dengan memberikan kontribusi serta ide bisnis yang lebih baik untuk organisasi. Hal ini tentu diikuti dengan manajemen kinerja yang sistematis dan konsisten, agar dapat membantu organisasi mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia bertalenta yang dapat meningkatkan kinerja bisnis sebuah organisasi. Apabila organisasi dapat membentuk dan secara konsisten menerapkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, organisasi dapat menciptakan keberlanjutan bisnis yang lebih optimal. Maka dari itu, sistem pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting bagi keberlanjutan bisnis karena sistem tersebut dapat menjadi media bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas dan motivasi sumber daya manusianya.

Menurut Ulrich dan Smallwood (2012), orang yang bertalenta merupakan orang yang memiliki kompetensi (pengetahuan, kemampuan, dan nilai yang dibutuhkan untuk posisi pada masa kini dan masa depan) dikali dengan komitmen (mau melakukan pekerjaannya) dikali dengan kontribusi (menemukan arti dan tujuan dari pekerjaan mereka). Pendapat serupa juga dikemukakan Bethke-Langenegger (2012), bahwa orang yang bertalenta adalah orang yang dapat memastikan daya saing dan masa depan perusahaan melalui kualifikasi dan pengetahuan terhadap organisasi atau pekerjaannya, sosial dan kompetensinya, dan karakteristiknya seperti kemauan untuk belajar atau berorientasi pada hasil.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan *startup* adalah ketika mencari orang bertalenta, memiliki kemampuan, dan mempertahankan mereka. Talenta terbaik harus didapatkan dan dipertahankan, ini akan menjadi masalah ketika tidak adanya pengelolaan karyawan dan sasaran yang baik. Itulah sebabnya sangat penting bagi *startup* untuk selalu menghargai karyawannya dan menggunakan teknik penilaian kinerja yang tepat. Facebook adalah salah satu perusahaan yang mengguncang industri internet dengan mengambil sumber daya manusia bertalenta. Selama tahun 2008 Facebook banyak mempekerjakan karyawan yang berasal dari Google termasuk direktur Ethan Beard dan direktur operasional Sheryl Sandberg. Direktur tersebut menyatakan bahwa kepindahannya disebabkan adanya kesempatan untuk melakukan perubahan di perusahaan (Rogers, 2008). Kepindahan Sheryl ke Facebook mengakibatkan banyak eksekutif yang diambil oleh Facebook dari Google. Pada tahun 2010, lebih dari 200 sumber daya manusia bertalenta Google bekerja untuk Facebook (Boulton, 2010).

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkelanjutan melalui identifikasi, pengukuran, dan pengembangan dari kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan sasaran perusahaan. Sistem manajemen kinerja dapat berdasarkan perilaku, hasil, atau keduanya (Aguinis, 2019). Penilaian kinerja selalu dipandang sebagai syarat departemen *human resource* dan biasanya tidak mempertimbangkan sisi bisnis dan strategi, sedangkan manajemen kinerja dapat menjadi suatu alat yang membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Manajemen kinerja dapat membawa keuntungan untuk perusahaan jika dijalankan dengan baik. Menurut Cascio (2006), Perusahaan dengan sistem manajemen kinerja yang formal dan sistematis akan lebih besar kemungkinan untuk unggul 51% dari sisi finansial, dan 41% dari sisi lainnya termasuk kepuasan pelanggan, mempertahankan karyawannya, dan ukuran penting lainnya. Alasan lain mengapa manajemen kinerja sangat populer dikarenakan manajemen kinerja memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan, seperti kebutuhan pengembangan karyawan (mengembangkan karyawan yang berada di area yang penting), penghargaan (menghubungkan kinerja dengan penghargaan), perencanaan suksesi (kinerja masa lalu dapat memprediksi kinerja masa depan, dan strategi kepegawaian (memungkinkan perusahaan untuk membuat persediaan orang yang berbakat dan mengidentifikasi kesenjangan orang yang berbakat).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang berdiri pada tahun 2010, pada awal berdirinya PT. XYZ menawarkan jasa jemput penumpang melalui layanan *call center*. Seiring dengan berkembangnya perusahaan saat ini PT. XYZ menyediakan berbagai macam kebutuhan mulai dari antar jemput penumpang, pengantaran makanan, layanan pijat, cuci mobil, dan lainnya. Berdasarkan hasil penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia yang dikutip melalui website <https://www.feb.ui.ac.id/>, pada tahun 2018 PT. XYZ berkontribusi Rp 44,2 T kepada Perekonomian Nasional. Selain itu, PT. XYZ saat ini sudah melakukan ekspansi hingga Asia Tenggara dengan beroperasi di Thailand, Vietnam, dan Singapore. Saat ini PT XYZ telah memiliki lebih dari 25 layanan yang dapat membantu konsumen untuk menjalani aktivitas sehari hari, namun hanya 2 dari seluruh layanan tersebut yang saat ini sudah mencapai profit yaitu layanan pengantaran makanan dan layanan antar jemput penumpang roda dua.

Hingga memasuki tahun 2019, PT. XYZ terus berupaya untuk terus menjaga dan meningkatkan pelayanannya. Beberapa tujuan yang ditetapkan perusahaan (Data Internal PT XYZ) antara lain :

1. Secara positif mengubah tiga aspek kehidupan pengguna layanan PT XYZ
2. Secara radikal meningkatkan kecepatan dan efisiensi eksekusi
3. Memberdayakan pihak ketiga untuk menggunakan platform PT XYZ untuk berkembang
4. Menjadi perusahaan global
5. Memenangkan kompetisi dengan cara terbaik dari yang kompetitor lakukan

Untuk mencapai tujuan tersebut pada akhir tahun 2017 PT XYZ mulai menerapkan manajemen kinerja yang diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan. Ini sejalan dengan teori Aguinis

(2013), bahwa perencanaan dan penerapan manajemen kinerja yang baik memberi kontribusi yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

PT. XYZ pertama kali menerapkan sistem manajemen kinerja pada akhir tahun 2017. Penerapan sistem manajemen kinerja ini dilakukan karena perusahaan memerlukan suatu landasan untuk menilai apakah karyawan memiliki perilaku yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada penerapannya di awal, masih banyak proses manual yang dilakukan, dimana salah satunya data kinerja yang dikumpulkan masih menggunakan *google sheet*. Pada awal tahun 2018, PT XYZ mengembangkan sistem manajemen kinerja dengan menggunakan aplikasi Reflektiv untuk mempercepat dan memudahkan pengolahan data kinerja, dimana dengan sistem ini karyawan cukup melakukan *login* menggunakan email kantor, lalu karyawan dapat memilih siapa rekan kerja yang dapat menilai kinerja, selain itu tim manajemen kinerja juga dapat dengan mudah menerbitkan report untuk setiap karyawan.

Berdasarkan hasil pendataan awal pada PT. XYZ, sistem manajemen kinerja yang diterapkan sejak pertama kali masih belum banyak berubah secara signifikan dengan sistem yang digunakan hingga saat ini. Pasalnya standar pengukuran kinerja kerja untuk karyawan PT. XYZ pun belum tersosialisasikan secara menyeluruh. PT. XYZ menggunakan sistem OKR (*Objective Key Result*) untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan target bisnis yang disusun di awal tahun. Saat ini belum semua karyawan menggunakan pengukuran yang seragam, sehingga menjadi sulit bagi PT. XYZ untuk mengukur kinerja karyawannya dan akhirnya memutuskan untuk menggunakan pendekatan perilaku dan kompetensi sebagai penilaian utama. Dengan menggunakan pendekatan perilaku dan kompetensi, PT. XYZ percaya bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan selama bekerja, baik ketika bekerja sendiri, dengan atasan, maupun dengan tim, memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan Aguinis (2013) beberapa tahapan yang dilakukan untuk membuat sistem manajemen kinerja ada *prerequisites*, perencanaan manajemen kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja, peninjauan kinerja dan pembaharuan manajemen kinerja. Tahapan awal yang dilakukan dalam pelaksanaan manajemen kinerja adalah tahap perencanaan. Berdasarkan manajemen kinerja *checklist* yang dirancang Aguinis (2013), terdapat beberapa poin yang tidak sesuai dengan acuan *checklist* tersebut, salah satunya pada karakteristik *strategic congruence* dimana Sistem manajemen kinerja harus sesuai dengan strategi organisasi dan unit serta Sasaran Individu harus selaras dengan sasaran organisasi dan unit. Berdasarkan hasil studi dokumen yang dilakukan saat ini sasaran individu dengan organisasi dan unit belum seluruhnya selaras. Hal ini dapat dilihat pada OKR yang dimiliki di unit masing-masing, apabila dilihat pada dokumen OKR tersebut tidak ada penurunan antara sasaran individu dari strategi unit atau dengan kata lain antara sasaran Individu dengan sasaran unit adalah sama.

Fakta lainnya adalah tidak terpenuhinya karakteristik *acceptability dan fairness* dimana perusahaan memiliki 2 metode yang berbeda dalam menentukan kinerja karyawan. Departemen

*Engineering, Product, and Design (EPD)* menggunakan pendekatan terhadap kompetensi yang disebut dengan *Growth Framework (GFW)*. Berbeda halnya dengan *Corporate Function* yang tidak memiliki alat ukur untuk menilai kinerja berbasis kompetensi seperti EPD. Karena tidak adanya GFW di *Corporate Function* proses penilaian kinerja di Departemen tersebut menggunakan pendekatan terhadap perilaku dimana kinerja dalam 1 tahun dinilai berdasarkan perilaku yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan oleh diri sendiri, atasan, dan rekan kerja. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk pemberian bonus dan kenaikan upah tahunan. Hal ini menjadi poin yang perhatian juga dari pihak manajemen PT XYZ. Jika ditinjau mengapa hal ini dapat terjadi, menurut Senior Performance Management Specialist ini dikarenakan PT XYZ mengakuisisi perusahaan besar teknologi di India, sehingga *culture* dan sistem antara EPD dengan corporate juga memiliki perbedaan. Hal ini bukanlah hal yang diinginkan oleh Manajemen perusahaan, karena pada dasarnya Manajemen perusahaan menginginkan seluruh karyawan memiliki sistem dan *culture* yang sama, akan tetapi memang untuk mencapai ke tujuan tersebut membutuhkan waktu dan komitmen dan seluruh pihak. Perbedaan ini juga berdampak pada kecemburuan dari divisi lain

## **METODE RISET**

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode sesuai dengan data apa yang ingin didapatkan. Berikut merupakan metode penelitian yang akan digunakan, yaitu :

### **1. Studi Dokumen**

Studi dokumen dilakukan untuk mengetahui keadaan sistem manajemen kinerja yang saat ini diterapkan oleh Perusahaan. Mulai dari visi misi, filosofi penerapan manajemen kinerja, dan hasil wawancara dengan pihak manajemen yaitu para direktur dan kepala departemen.

### **2. Wawancara**

Metode ini digunakan peneliti untuk mengetahui proses manajemen kinerja yang sudah diterapkan PT. XYZ pada tahun berjalan dan tahun sebelumnya. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis wawancara tidak terstruktur dimana peneliti menyiapkan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan untuk menggali informasi lebih mendalam dan ketika ada pernyataan yang perlu diketahui lebih dalam, peneliti akan melontarkan pertanyaan yang tidak ada di dalam struktur pertanyaan.

Jumlah pertanyaan pada wawancara ini adalah 15 pertanyaan yang mengacu pada *Performance Management Checklist* Aguinis (2013). Dalam pelaksanaan wawancara, responden adalah Senior Performance Management Specialist yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan menjalankan proses manajemen kinerja perusahaan.

### **3. Survey**

Metode survey dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang mengacu pada Weiss & Hartle (1997). Penyebaran kuesioner ini ditujukan untuk mengukur dan mengetahui secara garis besar

pelaksanaan manajemen kinerja menurut karyawan. Jumlah pertanyaan pada kuesioner ini adalah 52 pertanyaan yang dibagi menjadi 4 kategori yaitu *planning*, *execution*, *assessment*, dan *review*. Kuesioner ini menggunakan skala 1-4 dimana skala 1 adalah sangat tidak setuju dan 4 adalah sangat setuju. Jumlah responden pada survei ini adalah 30 orang, dimana responden dipilih secara acak dari berbagai divisi seperti divisi Bro-Dapur, HR, Bro-Segar, dan lain lain.

#### 4. Observasi

Observasi pada penelitian ini termasuk ke dalam observasi partisipatif moderat, peneliti ikut berpartisipasi pada sebagian aktivitas manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Aktivitas yang diikuti oleh peneliti adalah serangkaian diskusi mengenai proses penerapan manajemen kinerja, peninjauan *peer reviewer*, *manager reviewer*, *team member reviewer*, dan monitoring proses kalibrasi.

#### Pengolahan dan Analisis Data

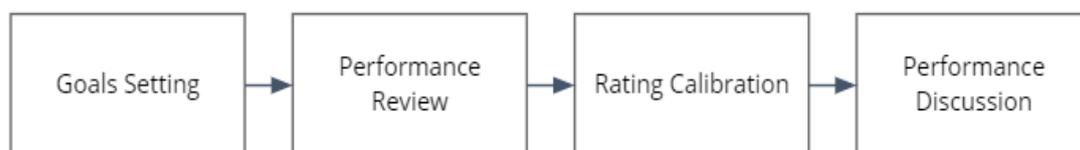
Hasil survey diolah dengan cara menghitung rata-rata dari masing-masing pertanyaan dan kategori. Menurut Weiss & Hartle (1997) jika hasil rata rata diatas 3.2 ( $\geq 80\%$ ) berarti penerapan manajemen kinerja sudah baik, jika rata-rata 2.8 - 3.1 (70% -  $< 80\%$ ) berarti membutuhkan perbaikan minor, jika rata-rata 2.4 - 2.7 (60% -  $< 70\%$ ) berarti membutuhkan perbaikan major, dan jika rata-rata  $< 2.4$  ( $< 60\%$ ) berarti membutuhkan perbaikan total.

Hasil wawancara yang diperoleh dijadikan transkrip kemudian dilakukan analisis baris untuk mencari kata kunci sesuai teori lalu diberikan kode sesuai berdasarkan teori yang kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Sedangkan hasil studi dokumen diolah dan dianalisis dengan menganalisa setiap kata dan proses yang kemudian diinterpretasikan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kesenjangan, dimana peneliti akan membandingkan penerapan sistem manajemen kinerja yang didapat menggunakan survey, wawancara, dan studi dokumen dengan teori, sehingga didapatkan kesenjangan yang akan diperbaiki dan kemudian peneliti akan membuat rancangan sistem manajemen kinerja yang baru serta pedoman implementasi.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Proses Manajemen Kinerja untuk Tim *Corporate* PT XYZ

Terdapat dua alur proses yang berbeda antara corporate dengan EPD. Pada corporate, alur proses performance management sebagai berikut



**Gambar 1. Alur Proses Performance Management *Corporate***  
*Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)*

**1. Goal Setting**

Pada tahap ini antara atasan dengan bawahan diharapkan untuk melakukan sesi 1:1, sehingga kedua belah pihak memahami apa ekspektasi yang diharapkan. Sesi ini sangat penting untuk dilakukan agar segala hal yang dikerjakan oleh karyawan tertuju kepada satu tujuan perusahaan.

**2. Performance Review**

Performance review dilakukan dengan metode 360, yang berarti 1 karyawan akan mendapatkan review melalui peer, atasan, bawahan (jika ada), dan diri sendiri. Untuk detail pertanyaan yang ditanyakan dapat dilihat pada lampiran 3.

**3. Rating Calibration**

Rating Calibration bertujuan untuk membuat standard rating yang diberikan oleh atasan menjadi konsisten antara 1 atasan dengan atasan lainnya. Proses kalibrasi ini dilakukan secara panel, dimana para atasan akan berdiskusi untuk memberikan rating terakhir untuk setiap karyawan. Panel ini memiliki hirarki sebagai berikut :

**Tabel 1. Hirarki Calibration Panel**

<i>Layer</i>	<b>Pembuat Keputusan</b>	<b>Panelis</b>	<b>Yang di Kalibrasi</b>
L0	Co-CEO	---	HoF/HoP
L1	Co-CEO	HoF/HoP	SVP/VP
L2	HoF/HoP	SVP/VP	SM - MM
L3	SVP/VP	SM - MM	JM - Staff

*Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)*

Tabel hirarki diatas menunjukkan siapa dan level apa yang dapat melakukan kalibrasi.

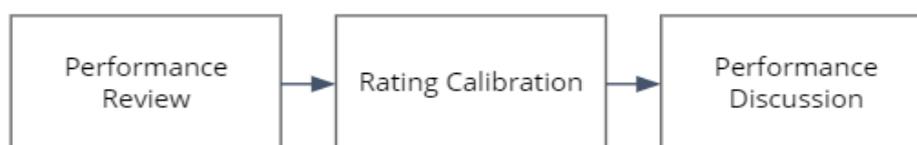
Misalkan manager dengan level VP (*Vice President*) hanya dapat melakukan kalibrasi untuk level SM (*Senior Manager*) dan MM (*Middle Manager*).

**4. Performance Discussion**

Pada tahap ini adalah tahapan dimana atasan memberitahu bawahan mengenai rating terakhir yang didapat. Rating terakhir merupakan rating hasil kalibrasi yang berarti sudah dengan standar penilaian yang konsisten untuk seluruh manajer.

**Proses Manajemen Kinerja untuk Tim EPD PT XYZ**

Berbeda dengan corporate, EPD memiliki prosesnya sendiri dalam proses performance management, yaitu :



**Gambar 2. Alur Proses Performance Management EPD**

*Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)*

### **1. Performance Review**

Proses ini dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan atasan. Pada tahap ini karyawan diminta untuk menilai kemampuan dirinya dan kemudian di validasi oleh manajer.

### **2. Rating Calibration**

Kalibrasi di EPD tidak berbeda jauh dengan di Corporate, dimana yang membedakan adalah yang akan melakukan kalibrasi adalah head di setiap lini department. Hasil cumulative points dari hasil kalibrasi ini akan digunakan sebagai dasar untuk penyesuaian gaji dan pengembangan karyawan. Apabila saat ini gaji yang diterima oleh karyawan lebih kecil dibandingkan kompetensi yang dimiliki, maka akan ada penyesuaian gaji bagi karyawan tersebut. Namun apabila gaji karyawan tersebut lebih besar dibandingkan kompetensi yang dimiliki, maka akan dilakukan review organisasi dimana perusahaan akan mereview apakah membutuhkan karyawan tersebut di posisi yang dibutuhkan.

### **3. Performance Discussion**

Setelah kalibrasi dilakukan akan ada sesi 1 on 1 antara atasan dan bawahan untuk membahas tindakan selanjutnya dari hasil review.

## **Analisis Kesenjangan antara Praktek dan Teori Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ Berdasarkan Hasil Studi Dokumen, Wawancara, dan Survey**

### **1. Performance Management Planning**

#### **a. Analisis Studi Dokumen**

Berdasarkan hasil studi dokumen seperti pada lampiran 4 didapatkan bahwa tidak ada kewajiban bagi seluruh karyawan untuk mempunyai OKR individu, pada dokumen dapat dilihat bahwa yang menjadi fokus perusahaan saat ini adalah OKR untuk tim dan level dari *Head of Function* dan *Head of Product*.

#### **b. Analisis Hasil Wawancara**

Pada lampiran 1 baris 8 hasil wawancara dengan Senior Performance Management disebutkan bahwa saat ini perusahaan sedang dalam tahap penyamaan standar dan filosofi penentuan sasaran organisasi, unit, dan individu. Perusahaan menggunakan *tools* OKR untuk pembuatan sasaran, dimana perusahaan lain menggunakan KPI sebagai *tools* dalam pembuatan sasaran. Hal ini menyebabkan perusahaan membutuhkan waktu untuk memperkenalkan *tools* baru ini kepada seluruh *business leader*, sehingga hingga saat ini sasaran individu masih menggunakan sasaran unit, dan belum memiliki keselarasan dengan sasaran organisasi.

#### **c. Analisis Hasil Survey**

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, rata-rata yang untuk proses *performance management planning* adalah 3,1 dimana dengan nilai rata-rata tersebut proses

*performance management planning* ini termasuk dalam kategori memerlukan perbaikan minor. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan proses ini masuk kedalam kategori perbaikan minor yaitu : sasaran perlu spesifik, sasaran dapat dicapai dalam periode tertentu, dan adanya perencanaan terhadap ekspektasi kinerja di awal tahun.

**d. Analisis Kesenjangan**

Berdasarkan hasil *checklist Aguinis* yang didapatkan melalui wawancara pada lampiran 1 baris 12 terdapat 1 karakteristik yang belum sesuai yaitu *strategic congruence*. Pada *checklist Aguinis* menyatakan bahwa sasaran individu harus selaras dengan sasaran organisasi dan unit, akan tetapi yang terjadi di lapangan hal tersebut masih belum menjadi kewajiban setiap karyawan, sehingga pada pelaksanaannya sistem OKR hanya untuk unit, hal ini mengakibatkan OKR individu sama dengan OKR unit. Keselarasan seharusnya didapatkan dari setiap OKR individu yang berbeda-beda kemudian dibandingkan dengan OKR unit memiliki kesinambungan.

**2. Performance Management Execution**

**a. Analisis Studi Dokumen**

PT XYZ saat ini sudah memiliki dokumen yang berisikan langkah langkah untuk seorang manajer saat melakukan diskusi dengan tim nya seperti pada lampiran 5. Pada dokumen tersebut dijelaskan mengenai cara melakukan diskusi yaitu sebagai berikut :

- 1) Apa yang sudah dilakukan dengan baik oleh karyawan?
- 2) Area apa yang perlu dikembangkan?
- 3) Hal apa yang perlu dikembangkan untuk 3 hingga 6 bulan kedepan?
- 4) Tantangan apa yang akan dihadapi kedepannya?
- 5) Apa aspirasi dalam karir mereka?

Berdasarkan studi dokumen dari hasil wawancara dengan manajemen didapatkan bahwa memang saat ini pemberian umpan balik masih belum dilakukan oleh semua pihak dan belum secara rutin dilakukan, dokumen hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 2.

**b. Analisis Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 1 baris 96 bahwa pemberian umpan balik hanya diberikan pada saat siklus manajemen kinerja yaitu 2 kali dalam 1 tahun. Pemberian umpan balik idealnya diberikan setiap 1 bulan sekali untuk memastikan pencapaian pada bulan tersebut, akan tetapi belum semua manajer sadar akan pentingnya hal ini.

**c. Analisis Hasil Survey**

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, beberapa memerlukan perbaikan minor adalah sebagai berikut :

- 1) Atasan memberikan informasi atau arahan tentang bagaimana karyawan dapat memenuhi ekspektasi

- 2) Mendengarkan apa yang harus karyawan lakukan untuk memenuhi ekspektasi
- 3) Mendukung karyawan ketika membutuhkan arahan untuk mencapai ekspektasi
- 4) Memberikan umpan balik terkait perilaku yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran.

Dapat dilihat dari 4 poin di atas bahwa karyawan merasa perlu adanya perbaikan dari manajer ketika melakukan 1:1 discussion.

#### d. Analisis Hasil Kesenjangan

Jika mengacu pada *checklist Aguinis* pada tahap ini idealnya karakteristik *openness* diperlukan, yaitu kinerja dievaluasi secara berkala, akan tetapi seperti pada hasil wawancara dengan tim *performance management* dan studi dokumen hasil wawancara dengan pihak manajemen saat ini belum semua manajer memberikan umpan balik secara berkala.

### 3. Performance Management Assessment

#### a. Analisis Studi Dokumen

##### Tim Corporate

Penilaian kinerja menggunakan sistem reflektive yang dapat diakses oleh seluruh karyawan. Sistem penilaian menggunakan metode *360 degree* yaitu karyawan dapat menilai dan dinilai oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan.

Terdapat 2 skala penilaian yang digunakan, yaitu skala penilaian menggunakan 5 skala dan skala penilaian menggunakan jawaban ya atau tidak. Pada skala 5 memiliki nilai 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat tidak setuju. Sedangkan untuk skala 2 hanya jawaban ya dan tidak.

Kriteria penilaian dibagi menjadi 2, yaitu kriteria penilaian untuk Manajer dan non-Manajer. Penilaian untuk Manajer mempunyai 2 aspek penilaian yaitu aspek penilaian kinerja dan kepemimpinan, sedangkan penilaian non-Manajer hanya aspek kinerja.

**Tabel 2. Kriteria Penilaian**

Aspek Penilaian	<i>Red</i>	<i>Yellow</i>	<i>Green</i>	<i>Dark Green</i>
Kinerja	Rata-rata nilai dibawah 3,1	Rata-rata nilai 3,1 - 3,74	Rata-rata nilai 3,75 - 4,09	Rata-rata nilai 4,1 keatas
Kepemimpinan (hanya untuk Manajer)	Rata-rata nilai dibawah 3,0	Rata-rata nilai 3,01 - 3,99	Rata-rata nilai 4 - 4,49	Rata-rata nilai 4,5 keatas

Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Beberapa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja antara lain :

- 1) Pengalaman bekerja bersama (rating 5 skala)
- 2) Impact (rating 5 skala)
- 3) Performance (pertanyaan Ya/Tidak)
- 4) Kelebihan yang dimiliki (jawaban kualitatif)
- 5) Hal yang perlu diperbaiki (jawaban kualitatif)

- 6) Komunikasi (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 7) Orientasi pada hasil (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 8) Kesejahteraan tim (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 9) Coaching (rating 5 skala) : khusus untuk manajer
- 10) Kedewasaan (rating 5 skala) : khusus untuk manajer
- 11) Perilaku (jawaban kualitatif): khusus untuk manajer

**Tim EPD**

Penilaian kinerja dilakukan dengan menilai diri sendiri dan penilaian dari atasan. EPD menggunakan kompetensi sebagai penilaiannya.

GROWTH TRACK				
Growth Strategy and Execution				
Growth leadership that empowers people to deliver high-quality growth strategy and products				
	Experimentation Process	Project Planning and Strategy	Delivery	Communication
1	Effectively implement the proper experimentation process to enable current business model for customer and product	Effectively articulate growth decisions, thoughtfully prioritize customer solutions and solutions	Deliver well-scoped experiment or product development work that meets goals, is on time and on budget, and delivered to customers	Show the right amount of information with the right people, at the right time, and format (effectively)
2	Able to implement the minimum requirement to experiment so the result will not bias	Understands target customers and problems to solve for a specific stream	Effectively deliver and test simple product or USM experiment ideas through a small development team or using available tools and within the timeline	Communicates effectively to stakeholders when asked upon; incorporate feedback into product work
3	Understand the effective and efficient way of solving a customer/product problem	Able to follow standardized role of project management consistently	Effectively and consistently deliver complex products experiment through a large development team, with a significant amount of stakeholders and within the timeline	Communicates the experiments/launch/feature releases with the wider team appropriately and with timeliness, enables good quality conversations
4	Able to develop growth strategy roadmaps for an assigned single product or game matrix within a smaller experiment or focused stream	Proactively ensuring traceability of the project progress through continuous process review and refinement	Able to deliver experiments or product initiatives based on higher level roadmaps to achieve the target and within the timeline	Proactively share information, actively solicit feedback, and facilitates communication for multiple stakeholders
5	Able to become the role model and influence the entire organization to implement the proper experimentation process	Consistently get updated about customer problems and alternative solutions	Able to manage major feature initiative(s) delivered by multiple teams, with a significant amount of stakeholders	Communicate complex experimentation/launch/feature ideas effectively and with nuance, and establishes alignment within the wider organization
5	Execute the entire company and games lay-in for a better experimentation process across the industry	Influence product strategies and vision to create a substantial positive impact on the whole company, across all regions and countries	Develop and execute a go-to-market strategy for a new product group in platform and meet the deadline	Influence outcomes at the highest level, moves beyond mere broadcasting, and sets best communication practices for others
Domain Expertise				
Leveraging interdisciplinary skills to understand problems thoroughly, in order to design and develop experiment or product solutions				
	Data	Software Engineering	Design and Research	Business
	Develop expertise in data analysis for hypothesis-driven and data-informed decision-making	Develop expertise in software engineering technologies for product development	Develop expertise in design and research for human-centered product development	Develop expertise in business for growth strategy and vision
1	Able to extract the data and analyze your product or experiment performance independently	Works effectively with Engineering teams and processes, following current best practices	Works effectively with Design and Research teams and processes, following current best practices	Understand business context of their job scope, proactively ensure their understanding on the purpose and impact of their work to business
2	Develop research design for effective, inference analysis from large set of data, to get meaning from it and get answer for complex problems scientifically	Makes informed decisions on well-scoped product features and prioritization questions, with guidance from engineering teams	Develops simple experiments in partnership with Design and Research teams	Understand business contexts broader than their job scope and keep themselves updated with those, a habit ability to connect the dots
3	Designs major new features and demonstrates a nuanced understanding of data	Designs major experiment in product development and demonstrates a nuanced understanding of software engineering technologies	Designs major experiment in product development based on a nuanced understanding of Design and Research practices	Implement higher understanding of the business and its operations for growth strategy and vision
4	Set the standard for data-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Set the standard for technology-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Set the standard for research-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Set the standard for business-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective based on his knowledge about economics, business theory and application
5	Is an expert in data and product analytics. Is able to influence the company-level strategic roadmaps based on data insights	Is an expert in software engineering technologies. Is able to influence the company and define medium to long-term strategic initiatives through their domain expertise	Is an expert in research and design and build company-level strategic roadmaps based on research and customer insights	Is an expert in business. Is able to influence the company-level strategic roadmaps based on their business and economics knowledge

**Gambar 3. Growth Framework**  
 Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Pada penilaian diri sendiri, karyawan diminta untuk melakukan pengukuran terhadap kemampuan saat ini. Setelah itu atasan akan menilai dengan menggunakan panduan kompetensi yang sama. Hasil dari pengukuran ini disebut dengan *cumulative points* seperti pada gambar 4.

Pada gambar 4 dapat dilihat setiap *level* memiliki jumlah *cumulative points* yang berbeda, semakin tinggi jumlahnya maka semakin tinggi level orang tersebut. Hasil ini kemudian didiskusikan kembali oleh panelis yang sudah ditunjuk oleh perusahaan. Periode penilaian kinerja dibagi dalam 2 periode, yaitu dilaksanakan pada bulan Februari dan Oktober. Penilaian kinerja ini untuk merefleksikan kinerja 6 bulan sebelumnya.

Berdasarkan studi dokumen dari hasil wawancara dengan pihak manajemen juga dikemukakan bahwa saat ini terdapat perbedaan pengukuran antara tim *corporate* dengan tim EPD.

MILESTONE POINTS			LEVELS			SUB-LEVELS		
Milestone	Points	Cummulative Points	Level	Approx. years of experience THIS LEVEL	Approx. years spent in THIS LEVEL	Cumulative Points Needed for THIS LEVEL	Sub Level	Points Needed to NEXT LEVEL
0	0	0						
1	1	1	1	0 - 0.5	0.5	5	1.1	5
2	2	3				10	1.2	5
3	3	6				15	1.3	5
4	6	12	2	0.5 - 1	0.5 - 1	20	2.1	5
5	8	20				25	2.2	5
						30	2.3	5
			3	1 - 1.5	1 - 1.5	35	3.1	6
						41	3.2	6
						47	3.3	6
			4	1.5 - 2	1.5 - 2	53	4.1	7
						60	4.2	7
						67	4.3	7
			5	2 - 3	1.5 - 2	74	5.1	8
						82	5.2	8
						90	5.3	8
			6	3 - 4	2 - 3	98	6.1	9
						107	6.2	9
						116	6.3	9
			7	4 - 5	3 - 4	125	7.1	10
						135	7.2	10
						145	7.3	10
			8	5 - 7	4 - 5	155	8.1	11
						166	8.2	11
						177	8.3	11
			9	7 - 10	5+	188	9.1	12
						200	9.2	12
						212	9.3	12
			10	10+	5+	224	10.1	13
						237	10.2	13
						250	10.3	13

EXAMPLE
When you are at Milestone 1 for a Track, you have 1 point from that Track.
If you reach Milestone for that Track, you will get 2 more points.
Being at Milestone 2 for that Track, then, gives you 3 Cumulative Points that count toward your total.

RULE OF THUMB
To achieve a specific milestone, you have to demonstrate the 5Cs:
- <b>Conscious</b> : having devoted intentional effort to this endeavor
- <b>Comfortable</b> : without being overly stretched
- <b>Continuous</b> : for a reasonable period of time
- <b>Consistent</b> : reliably and evenly
- <b>Competency</b> : meeting the criteria
<b>As a natural consequence, a team member does not achieve a milestone the first time they demonstrate relevant behaviors or tasks.</b>
Gather as much evidence as you can so it will help us to see whether you already showcase a particular milestone.

Gambar 4. Level Growth Framework  
 Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

**b. Analisis Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara saat ini memang terdapat 2 metode pengukuran antara tim *Corporate* dengan tim EPD, hal ini dikarenakan ada perbedaan pandangan mengenai bagaimana kinerja diukur. Pandangan perusahaan terhadap apa yang diukur pada manajemen kinerja dapat dilihat pada lampiran 2 baris 78 dimana saat ini pengukuran masih berdasarkan perilaku dan kompetensi.

**c. Analisis Hasil Survey**

Menurut hasil kuesioner pada lampiran 7, salah satu nilai yang rendah dan membutuhkan *major improvement* adalah pada pernyataan “*Our organization has a fair system for evaluating an employee’s performance*”. Hal ini disebabkan oleh apa yang menjadi penilaian akhir kinerja individu adalah hanya berdasarkan pada perilaku dan kompetensi, sedangkan apa yang sudah dicapai berdasarkan sasaran unit, tidak digunakan sebagai faktor penilaian kinerja individu. Dengan begitu, pencapaian individu terhadap sasaran unit tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu.

**d. Analisis Kesenjangan**

Berdasarkan *checklist Aguinis* terdapat 1 kriteria yang tidak terpenuhi yaitu kriteria *standardization*. Manajemen kinerja yang ideal memerlukan proses atau alat yang dapat

mengevaluasi karyawan secara konsisten. Perbedaan objek yang diukur merupakan hal yang perlu diperbaiki oleh perusahaan.

#### **4. Performance Management Review**

##### **a. Analisis Studi Dokumen**

Setelah penilaian dilakukan, hasil akan diterima oleh karyawan dalam bentuk laporan. Laporan ini akan dipakai oleh atasan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dan rencana pengembangan. Selain itu di laporan ini juga terdapat nilai hasil dari penilaian kinerja namun masih dalam bentuk angka yang belum diterjemahkan kedalam indikator warna kinerja. Sebelum adanya pengumuman rating, terdapat tahapan kalibrasi yang dilakukan manajer tingkat atas untuk memastikan kinerja tim nya sudah sesuai panduan yang telah diberikan, proses kalibrasi dapat dilihat pada bab 5.1.

##### **b. Analisis Hasil Wawancara**

Berdasarkan hasil wawancara, yang dapat dilihat pada lampiran 1 baris 86 bahwa untuk memastikan *rating* yang diterima karyawan dapat diterima dan adil, terdapat proses kalibrasi yang melibatkan manajer tingkat atas untuk memastikan *rating* diberikan sesuai dengan panduan.

##### **c. Analisis Hasil Survey**

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, terdapat tujuh dari empat belas indikator (pernyataan-pernyataan dalam kuesioner), menunjukkan skor yang cukup rendah. Dua lainnya di luar ketujuh indikator tersebut, menunjukkan hasil adanya kebutuhan *total improvements*, yakni pernyataan “*My individual performance is reflected in my compensation*” dan “*My pay is fair in relation to others who do the same type of work*”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa penilaian kinerja mereka tidak mencerminkan kompensasi yang diterima. Mereka belum mendapatkan informasi yang jelas mengenai dasar pemberian kompensasi yang diterima. Namun kompensasi menjadi hal yang umum dikeluhkan oleh karyawan setiap perusahaan.

##### **d. Analisis Kesenjangan**

Berdasarkan *checklist Aguinis*, proses ini dapat dikatakan ideal sesuai dengan karakteristik *acceptability & fairness*. Hal ini dapat dilihat pada studi dokumen dan hasil wawancara yang menyatakan adanya proses kalibrasi untuk memastikan *rating* yang diberikan sesuai dengan panduan yang telah dibuat.

#### **5. Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan, Wawancara, dan Survey**

Berikut merupakan hasil rekapitulasi berdasarkan *reality check* dari Aguinis (2013) dan *performance management questionnaire* dari Weiss & Hartle. Berdasarkan hasil analisis dari *reality check*, PT. XYZ secara garis besar memenuhi karakteristik yang ada. Untuk informasi lebih lengkap mengenai setiap karakteristik, dapat melihat ke lampiran.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Wawancara, Survey, dan Analisis Kesenjangan

Tahapan	Wawancara	Survey	Analisis Kesenjangan
<i>Performance Planning</i>	Belum adanya <i>cascade down</i> terhadap sasaran, sasaran individu masih berdasarkan sasaran unit	<b>3,1</b> (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>strategic congruence</i>
<i>Performance Execution</i>	Belum seluruh manajer melakukan umpan balik dengan konsisten	<b>3,1</b> (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>openness</i>
<i>Performance Assessment</i>	Terdapat 2 perbedaan metode pengukuran	<b>3,1</b> (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>standardization</i>
<i>Performance Review</i>	Adanya proses kalibrasi	<b>2,7</b> (Memerlukan perbaikan major)	Sudah sesuai dengan <i>reality check Aguinis</i>

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

Berdasarkan hasil *performance management questionnaire* dari Weiss & Hartle, *performance management* yang ada di PT. XYZ memiliki kesimpulan membutuhkan perbaikan minor. Apabila di-*breakdown* per tahapan proses, tahap *planning*, *execution*, dan *evaluation* memiliki kesimpulan membutuhkan perbaikan minor. Namun, untuk tahapan proses *review*, PT. XYZ perlu melakukan perbaikan major. Hal ini disebabkan oleh hasil skor yang didapat berada pada rentang 2.4 sd 2.7 di mana merupakan kategori memerlukan perbaikan major.

## Analisis Arahan Strategi Bisnis dan Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja

### 1. Arahan Strategi Bisnis

Tahun 2020 terdapat 5 hal yang menjadi target utama dari perusahaan yaitu :

- a. Menjadi *platform* yang terpercaya dan aman
  - 1) Pengurangan kecurangan DNPU (*Did Not Pick Up*) sebesar 90%
  - 2) Memanipulasi 100% nomor handphone pengguna
  - 3) 40% pengguna yang terpilih mendapatkan asuransi pada produk utama
  - 4) Menjadi *platform* yang terpercaya dan aman sebesar 3 poin diatas kompetitor
- b. Meningkatkan keandalan pada pelayanan
  - 1) Meningkatkan 90% pengalaman pengguna dengan mengurangi 20% waktu pengiriman
- c. Menjadikan brand PT XYZ kuat dalam skala global
- d. Menjadi perusahaan yang berkelanjutan dalam keuangan
- e. Menjadi *platform* yang terdepan di pasar utama

Berdasarkan 5 arahan strategi bisnis di atas, jika dilakukan pendekatan teori Miles & Snow dapat dianalisis bahwa PT XYZ termasuk kedalam kategori strategi *analyzer*. Karakteristik dari tipe strategi *analyzer* adalah perusahaan beroperasi di dalam 2 tipe produk dan pasar, yaitu produk dan pasar yang stabil dan yang berubah-ubah. Hal ini dapat dilihat pada beberapa produk PT XYZ yang sudah stabil seperti layanan transportasi bro-motor, layanan keuangan digital bro-bayar, dan layanan antar

makanan bro-makan. Selain beroperasi pada pasar dan produk yang sudah lebih stabil, PT XYZ juga beroperasi pada pasar dan produk yang masih terus berubah seperti layanan menonton film berbayar bro-film dan layanan pembayaran permainan online bro-main. Jika dilihat secara struktur organisasi, tipe *analyzer* memiliki karakteristik organisasi *matrix*, hal ini sesuai dengan struktur organisasi PT XYZ dimana perusahaan membagi organisasi secara fungsi dan produk, 1 orang memiliki 2 atasan yaitu atasan dari organisasi fungsi dan produk.

Jika dilihat berdasarkan teori Schuler & Jackson dapat dikategorikan PT XYZ termasuk ke dalam kategori strategi peningkatan kualitas. Karakteristik dari strategi peningkatan kualitas ini adalah fokus terhadap kualitas dari produk atau pelayanan dan tidak terlalu fokus terhadap kuantitas. Jika dilihat pada 5 sasaran perusahaan, saat ini PT XYZ sangat fokus kepada peningkatan kualitas dari aplikasi, baik dari segi keamanan dan juga pelayanan. Banyaknya tindakan penipuan yang dilakukan oleh beberapa oknum pengemudi seperti menggunakan aplikasi tambahan untuk memanipulasi titik lokasi, melakukan teror terhadap penumpang membuat perusahaan menjadikan keamanan dan pelayanan menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Secara kuantitas PT XYZ pada awal tahun 2020 mengumumkan penutupan beberapa layanan seperti layanan perbaikan rumah dan perbaikan mobil, hal ini memperkuat PT XYZ masuk ke dalam kategori peningkatan kualitas, karena perusahaan saat ini tidak bertujuan untuk terus menambah layanan, namun sebaliknya mengurangi.

Apabila dilihat menurut teori Fombrun maka PT XYZ termasuk ke dalam kategori beberapa produk di beberapa negara. Kategori ini dipilih karena saat ini PT XYZ sudah berada di beberapa negara di Asia yaitu Thailand, Vietnam, dan Singapura. Layanan yang ditawarkan oleh PT XYZ juga beragam seperti layanan transportasi, layanan antar makanan, layanan antar barang dan lain-lain.

### **Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja Berdasarkan Strategi Bisnis PT XYZ**

Berdasarkan analisis arahan strategi bisnis diatas, berikut merupakan arahan sistem manajemen kinerja sesuai dengan teori.

**Tabel 4. Arahan Sistem Manajemen Kinerja**

<b>Teori</b>	<b>Kategori</b>	<b>Sistem Manajemen Kinerja</b>
Miles & Snow	<i>Analyzer</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sebagian besar prosedur terpusat pada proses</li><li>2. Identifikasi pada kebutuhan pelatihan dan kepegawaian</li><li>3. Evaluasi kinerja individu/kelompok/divisi</li><li>4. Sebagian besar membandingkan antar rentang waktu, beberapa membandingkan antar bagian</li></ol>
Schuler & Jackson	Peningkatan kualitas	Pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil
Fombrun dkk	Beberapa produk di beberapa negara	Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara

### Kebutuhan Perancangan Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ

Seperti yang dijelaskan sebelumnya didapatkan beberapa kesenjangan antara proses yang terjadi di lapangan dengan teori yang perlu diterapkan. Pertama mengenai sasaran individu yang belum selaras dengan sasaran unit dan organisasi, dimana sasaran individu sama persis dengan sasaran unit. Berdasarkan teori Miles & Snow bahwa PT XYZ termasuk kedalam kategori *analyzer*, dimana pada kategori ini perlu adanya evaluasi kinerja yang meliputi individu, kelompok, dan divisi. Maka dari itu perlu adanya penyesuaian antara sasaran organisasi, unit, dan individu sehingga setiap tim dan individu memiliki sasaran masing-masing yang selaras dengan sasaran organisasi.

Kesenjangan kedua mengenai penerapan *feedback* dan *coaching* yang belum dilakukan oleh semua atasan. Pada teori SHRM yang menjelaskan tentang manajemen kinerja tidak ada yang menyinggung secara detail terkait proses pemberian *feedback* dan juga *coaching*, akan tetapi hal ini sangat dibutuhkan mengingat atasan merupakan peran kunci untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kesenjangan ketiga adalah faktor penilaian kinerja yang hanya menggunakan perilaku sebagai indikator. Berdasarkan teori Schuler & Jackson dikemukakan bahwa pengukuran kinerja perlu fokus pada hasil juga. Maka dari itu perlu adanya gabungan antara hasil dengan perilaku sebagai indikator dalam penilaian kinerja.

Kesenjangan keempat terkait dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Pada teori SHRM tidak ada penjelasan secara lengkap terkait hal ini, akan tetapi tetap perlu adanya peninjauan kembali terhadap kompensasi karyawan. Berdasarkan analisa diatas, berikut merupakan rangkuman kebutuhan sistem manajemen kinerja yang ditinjau dari kesenjangan yang terjadi dilapangan dengan teori SHRM :

**Tabel 5. Rangkuman Penetapan Kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja**

Kesenjangan Antara Praktek dan Teori Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ	Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja Berdasarkan Strategi Bisnis PT XYZ	Kebutuhan Perancangan Perbaikan Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ
Sasaran individu belum selaras dengan sasaran organisasi dan unit. Hal ini dikarenakan sistem OKR yang belum mencakup seluruh level, sehingga sebagian besar unit menggunakan OKR individu yang sama dengan OKR unit.	Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara	Penyesuaian antara sasaran organisasi, sasaran unit, dan sasaran individu
Dalam periode penilaian kinerja, tidak seluruh atasan melakukan proses <i>feedback</i> dan <i>coaching</i> yang dilakukan secara berkala, yakni sebulan sekali.	-	Pemantauan berkala atas pemberian <i>feedback</i> dan <i>coaching</i> yang dilakukan oleh atasan
Penilaian akhir kinerja individu adalah hanya berdasarkan pada perilaku, sedangkan apa yang sudah dicapai berdasarkan sasaran unit, tidak digunakan sebagai faktor penilaian kinerja individu.	Pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil	Penggabungan indikator hasil dan perilaku pada proses penilaian kinerja

Dengan begitu, pencapaian individu terhadap sasaran unit tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu

Karyawan merasa penilaian kinerja mereka tidak mencerminkan kompensasi yang diterima. Mereka belum mendapatkan informasi yang jelas mengenai dasar pemberian kompensasi yang diterima

Peninjauan kompensasi yang diterima oleh karyawan dan memberikan informasi aspek apa saja yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi

---

*Sumber: Hasil Olah Data Penulis*

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berikut merupakan kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian :

1. Terdapat 3 tahapan proses manajemen kinerja yang diterapkan di PT. XYZ yaitu penentuan tujuan yang akan dicapai, *performance review*, *performance calibration*, dan terakhir *performance discussion*.
2. Strategi bisnis diidentifikasi dengan menggabungkan beberapa teori yang kemudian dilakukan pemetaan terhadap arahan ideal sistem manajemen kinerja :
  - a. Pada teori Miles & Snow PT. XYZ di termasuk kedalam kategori *analyzer* dengan karakteristik perusahaan beroperasi di dalam 2 tipe produk dan pasar, yaitu produk dan pasar yang stabil dan yang berubah-ubah. Contoh produk yang sudah stabil adalah layanan transportasi bro-motor dan contoh produk yang berubah-ubah adalah layanan film berbayar bro-film. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu sebagian besar prosedur terpusat pada proses, identifikasi pada kebutuhan pelatihan dan kepegawaian, evaluasi kinerja individu/kelompok/divisi, dan sebagian besar membandingkan antar rentang waktu, beberapa membandingkan antar bagian
  - b. Pada teori Schuler & Jackson, PT XYZ termasuk ke dalam kategori strategi peningkatan kualitas. Karakteristik dari strategi peningkatan kualitas ini adalah fokus terhadap kualitas dari produk atau pelayanan dan tidak terlalu fokus terhadap kuantitas. Hal ini dapat dilihat pada 5 sasaran perusahaan, saat ini PT XYZ sangat fokus kepada peningkatan kualitas dari aplikasi, baik dari segi keamanan dan juga pelayanan. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil
  - c. Pada teori Fombrun maka PT XYZ termasuk kedalam kategori beberapa produk di beberapa negara. Kategori ini dipilih karena saat ini PT XYZ sudah berada di beberapa negara di Asia yaitu Thailand, Vietnam, dan Singapura. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara

3. PT. XYZ sebaiknya melakukan beberapa perbaikan pada sistem manajemen kinerja antara lain:
  - a. Adanya workshop dan *campaign* mengenai penurunan OKR untuk setiap karyawan
  - b. Diadakan *townhall* setiap tahun mengenai pentingnya *coaching* dan *mentoring* kepada semua manajer
  - c. Aspek pencapaian kinerja sebagai salah satu yang perlu diukur dan tidak hanya fokus kepada perilaku untuk mencapai tujuan
4. Pedoman implementasi sistem manajemen kinerja yang dapat diterapkan PT XYZ sebagai berikut:
  - a. Menentukan tujuan (OKR) : Setiap karyawan harus memiliki tujuan yang harus dicapai, tidak hanya sebatas pencapaian tim saja
  - b. *1:1 Discussion* : Setiap manajer perlu menjaga rasa aman setiap anggota tim nya dan dilakukan secara berkala setiap bulan
  - c. *Performance Review* : Terdapat 5 skala penilaian yang harus diberikan manajer kepada anggota tim nya dan harus bersifat objektif
  - d. *Performance Calibration* : Proses penyamaan persepsi dari setiap manajer agar penilaian setiap karyawan di setiap divisi dapat dinilai secara objektif
  - e. *Performance Discussion* : Penyampaian nilai akhir dari kinerja karyawan.

Berikut merupakan beberapa hal yang dapat diperbaiki untuk penelitian mendatang :

1. Menambah jumlah narasumber dalam penelitian
2. Mencari lebih banyak sumber tentang bagaimana manajemen kinerja dilakukan di perusahaan lain

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. Unpublished working paper, No. 18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.
- Boulton, C. (2010). *Google lost 200 employees to Facebook, the newer cool kid*. Retrieved April 13, 2012, from [http://googlewatch.eweek.com/content/google\\_vs\\_facebook/google\\_lost\\_200\\_employees\\_to\\_facebook\\_the\\_newer\\_cool\\_kid\\_1.html](http://googlewatch.eweek.com/content/google_vs_facebook/google_lost_200_employees_to_facebook_the_newer_cool_kid_1.html)
- Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176—196). London: Edward Elgar Ltd.
- Rogers, Z. (2008, March 26). *Facebook grabs another exec from Google*. Retrieved March 28, 2012, from <http://www.clickz.com/clickz/news/1705692/facebook-grabs-another-execgoogle/>
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Ulrich, M. (2012). The leadership gap. *CFA Institute Magazine*, 23(1), 8-10.
- Weiss, Tracey B., Franklin Hartle. (1997). *Reengineering Performance Management*. Florida: St. Lucie Press.

## **Rancangan Modul Pembelajaran Teamwork YPAC Jakarta**

**Cindy Lawrenceya\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[Cindy.lawrenceya24@gmail.com](mailto:Cindy.lawrenceya24@gmail.com)

**Eva Hotnaidah Saragih**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[evasaragih67@gmail.com](mailto:evasaragih67@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 22-03-2021

Disetujui: 24-03-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

YPAC Jakarta sebagai pusat layanan terpadu bagi Penyandang Disabilitas khususnya Cerebral Palsy / CP memiliki visi, misi, sasaran strategi yang ingin dicapai untuk memaksimalkan serta menggali potensi penyandang disabilitas khususnya Cerebral Palsy / CP dalam upaya mencapai kemandirian. Secara garis besar, *praktek pengembangan SDM* YPAC Jakarta saat ini diantaranya keanggotaan, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, Dengan *situasi pandemik* saat ini, setiap masyarakat dituntut untuk melakukan pekerjaan dari rumah dan setiap aktivitas yang dibatasi untuk membatasi penyebaran virus COVID-19. Sehingga, dengan adanya kebijakan ini muncul tantangan baru yaitu memanfaatkan teknologi untuk memenuhi kebutuhan metode pembelajaran secara daring. Diharapkan dengan adanya pemenuhan kebutuhan berupa *rancangan modul pembelajaran daring* tentang *teamwork* untuk YPAC Jakarta mampu mengubah cara pandang terkait kerja sama tim.

### *Kata Kunci:*

*Praktek pengembangan, situasi pandemik, pembelajaran daring, rancangan modul*

### **ABSTRACT**

YPAC Jakarta as an integrated service center for Persons with Disabilities, especially Cerebral Palsy / CP, has a vision, mission, strategic goals to be achieved to maximize and explore the potential of people with disabilities, especially Cerebral Palsy / CP in an effort to achieve independence. Broadly speaking, YPAC Jakarta's current *human resource development* practices include membership, performance evaluation, training and development. With the current *pandemic situation*, every community is required to do work from home and every activity is restricted to limit the spread of the COVID-19 virus. Thus, with this policy, new challenges emerge, namely utilizing technology to meet the needs of online learning methods. It is hoped that the fulfillment of needs in the form of an *online learning module design* about *teamwork* for YPAC Jakarta will be able to change the perspective regarding teamwork.

### *Keywords:*

*Development practices, pandemic situations, online learning, module design*

---

## PENDAHULUAN

Riset ini memiliki latar belakang berupa Yayasan Pembinaan Anak Cacat didirikan pada tahun 1952 oleh almarhum Prof. Dr. Soeharso, seorang ahli bedah tulang yang pertama kali merintis upaya rehabilitasi penyandang cacat di Indonesia. YPAC Jakarta memiliki visi, misi serta sasaran yang ingin dicapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan segala aktivitas yang memiliki keterkaitan dengan setiap aspek yang ada di manajemen bidang lainnya sehingga perlu dikelola seefektif mungkin. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mengelola unsur manusia secara efektif yang menjadi kebutuhan pokok di setiap organisasi untuk tercapainya visi, misi, sasaran dan strategi dari suatu organisasi. Dalam usaha mencapai visi, misi serta sasaran strategis, YPAC Jakarta berfokus di beberapa bidang diantaranya pendidikan, unit karya, layanan kesehatan, rehabilitasi sosial, komunikasi masyarakat dan pemasaran, offline dan online shop. Secara garis besar, *praktek pengembangan SDM* YPAC Jakarta saat ini diantaranya keanggotaan, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan.

Dengan situasi pandemik saat ini, setiap masyarakat dituntut untuk melakukan pekerjaan dari rumah dan setiap aktivitas yang dibatasi untuk membatasi penyebaran virus COVID-19. Sehingga, dengan adanya kebijakan ini muncul tantangan baru yaitu memanfaatkan teknologi untuk memenuhi kebutuhan metode pembelajaran secara daring. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Adrianus selaku *General Affair* dari YPAC Jakarta, terdapat alasan dibutuhkannya topik terkait *teamwork* karena YPAC sedang bertransformasi sehingga perlu diubah cara pandang terkait *teamwork* bahwa hasil kerja yang baik dicapai bukan karena hasil individual namun hasil kerja tim dan terdapat gap terkait perbedaan generasi yang didalamnya sudah kepala 5 dan memiliki pola pikir yang berbeda, serta masih adanya tingkat keotoriteran yang tinggi terutama di sekolah. Diharapkan dengan adanya rancangan modul pembelajaran daring tentang *teamwork* untuk YPAC Jakarta mampu mengubah cara pandang terkait kerja sama tim.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuat perumusan masalah terkait bagaimana rancangan modul pembelajaran daring tentang *teamwork* untuk YPAC Jakarta. Adapun yang menjadi tujuan dari penulisan riset ini adalah tersusunnya rancangan modul pembelajaran daring tentang *teamwork* untuk YPAC Jakarta. Penulis membahas masalah yang membahas tentang rancangan modul pembelajaran daring terkait *teamwork* YPAC Jakarta yang akan dirancang melalui gabungan antara metode belajar sinkronus (*live, online*) dan asinkronus (mandiri). Modul pelatihan dibuat ke dalam beberapa sesi yang didalamnya terdapat PPT, *quiz* dan video terkait sesi bersangkutan dan di akhir sesi YPAC akan diselenggarakan secara sinkronus melalui zoom.

## METODE RISET

Adapun metode riset yang digunakan dalam melakukan riset ini dapat dilihat melalui tabel 1.

**Tabel 1. Metode Pengolahan & Analisis Data**

Jenis Data	Nama Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Metode Pengolahan Data	Metode Analisis Data
Primer	Data YPAC saat ini	General Affair YPAC Jakarta	Wawancara	Merangkum Hasil Wawancara	Menarik Kesimpulan yang berkaitan dengan tujuan penelitian
Sekunder	Data Penyusunan Materi Modul Pembelajaran	Internet/Artikel/Jurnal/Modul	Studi Dokumen	Mencatat sebagai poin penting	Menyesuaikan dengan topik dan materi pembelajaran

*Sumber: Hasil Pengolahan Penulis*

Dapat dilihat pada tabel 1 bahwa penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data tersebut diperoleh dengan metode pengumpulan data berupa wawancara dan studi dokumen. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara tatap muka dengan *General Affair* YPAC Jakarta. Wawancara memiliki tujuan untuk memperoleh data perusahaan saat ini yang berkaitan dengan proses penyusunan modul pembelajaran *teamwork* YPAC Jakarta. Kemudian hasil wawancara tersebut diolah dengan merangkum hasil wawancara dan dianalisa dengan menarik kesimpulan yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan, pada data sekunder diperoleh melalui studi dokumen. Data sekunder terkait dengan data tentang penyusunan modul pembelajaran yang diperoleh dengan mencari di artikel, jurnal, modul dan internet. Setelah data terkumpul, berbagai poin penting akan dicatat dan disesuaikan dengan topik serta materi pembelajaran. Adapun beberapa proses yang dilakukan dalam membuat rancangan modul yang diantaranya bertanya kepada *General Affair* terkait alasan dicantumkannya beberapa topik ke dalam modul pembelajaran yang dilanjutkan dengan proses selanjutnya yaitu mencari beberapa materi yang relevan dengan topik dan proses terakhir dengan melakukan penyusunan modul dan silabus pembelajaran untuk dimintai persetujuan. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan agar pembelajaran modul dapat dilaksanakan secara berkala dan dilakukan pemantauan agar berjalan efektif serta memberikan pemahaman yang baik kepada peserta pelatihan dan diimplementasikan ke dalam pekerjaan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dijelaskan tiga bagian utama dari hasil dan pembahasan, yaitu pertama *Training Needs Analysis* dengan melakukan wawancara kepada *General Affair*, kepala bagian bidang umum, keuangan, IT dan SDM beserta perwakilan tiap *staff* dari masing-masing bidang dan observasi. Hasil wawancara kemudian diolah untuk dicari inti permasalahan untuk diambil kesimpulan. Setelah melakukan studi dokumen dan wawancara, terdapat beberapa hal yang dirincikan terkait analisis kebutuhan. Kedua dilakukan pengumpulan informasi terkait topik pelatihan yang akan dibuat, yaitu *Teamwork*. Pengumpulan informasi dilakukan dengan mencari beberapa referensi terkait topik yang

relevan dengan *Teamwork*. Sumber yang dipakai dalam pencarian ini diperoleh dari buku/internet. Ketiga yaitu membuat silabus pelatihan yang dilengkapi dengan seluruh komponen dari program pembelajaran, termasuk membuat LMS (*Learning Management Systems*) karena pembelajaran akan diselenggarakan secara daring.

Berdasarkan hasil studi dokumen, ditemukan bahwa secara garis besar YPAC Jakarta memiliki sasaran strategis berupa terlaksananya pengembangan terpadu bagi penyandang disabilitas khususnya *Cerebral Palsy* dengan memaksimalkan potensi individu dalam upaya mencapai kemandirian. YPAC Jakarta memiliki fokus terhadap beberapa bidang diantaranya pendidikan, unit karya, layanan kesehatan, rehabilitasi sosial, komunikasi masyarakat dan pemasaran, pendanaan, SDM, sarana dan prasarana serta *Offline* dan *online shop*. Setelah melakukan studi dokumen, ditemukan adanya hubungan antara sasaran strategis dan nilai-nilai YPAC Jakarta dalam tercapainya visi dan misi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa YPAC saat ini berada di tahap transformasi sehingga perlu adanya kerja sama tim karena awalnya pada saat bekerja, yang melakukan individu dan bukan tim, terkait karakteristik adanya *1 man show* sehingga perlu diubah cara pandang terkait kerja sama antar tim. Terdapat gap yang ditemukan diantaranya gap antar generasi dan juga adanya sikap keotoriteran yang tinggi. Sehingga setelah dilakukan analisis kebutuhan dan berdasarkan hasil temuan hasil wawancara serta hasil studi dokumen, terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan diantaranya meningkatkan pemahaman akan pentingnya kerja sama tim, pentingnya peran atasan di dalam tim dan pentingnya komunikasi di dalam tim untuk mencapai sasaran tahunan YPAC Jakarta. Terkait penetapan prioritas kebutuhan pelatihan dilakukan dengan merancang pelatihan terkait peningkatan kerja sama di dalam tim untuk mencapai sasaran organisasi.

Terdapat permasalahan yang dihadapi YPAC Jakarta yaitu di bagian kerja sama tim yang masih perlu ditingkatkan. Berikut adalah permasalahan yang masih ada, diantaranya:

1. Rendahnya pemahaman cara pandang terkait *team work*  
*Training needs*: Meningkatkan pemahaman terkait pentingnya kerja sama di dalam tim untuk mencapai tujuan dari YPAC Jakarta
2. Terdapat gap antar generasi yang menyebabkan komunikasi yang kurang efektif  
*Training needs*: Meningkatkan pemahaman akan pentingnya komunikasi di dalam tim
3. Masih terdapat sifat otoriter yang cukup tinggi  
*Training needs*: Meningkatkan pemahaman akan pentingnya peran atasan di dalam tim

Berdasarkan hasil kesimpulan *Training Needs Analysis*, dirancang program pelatihan tentang “*teamwork*” bagi karyawan YPAC yang akan diselenggarakan secara daring. Rancangan program akan dijelaskan pada 8 (delapan) sub bab berikut ini, yang terdiri dari: silabus, kerangka modul pembelajaran, penentuan sasaran, materi, metode pembelajaran, waktu atau durasi, instruktur atau pengajar, serta metode evaluasi. Tabel 2 di bawah ini merupakan silabus lengkap dari program pelatihan “*teamwork*” untuk karyawan YPAC. Di bagian atas terdapat kolom identitas silabus, yang terdiri dari: logo YPAC,

---

judul program pelatihan, dan sasaran keseluruhan yang ingin dicapai dari penyelenggaraan program pelatihan ini. Di bagian bawah terdapat delapan kolom, yang terdiri dari:

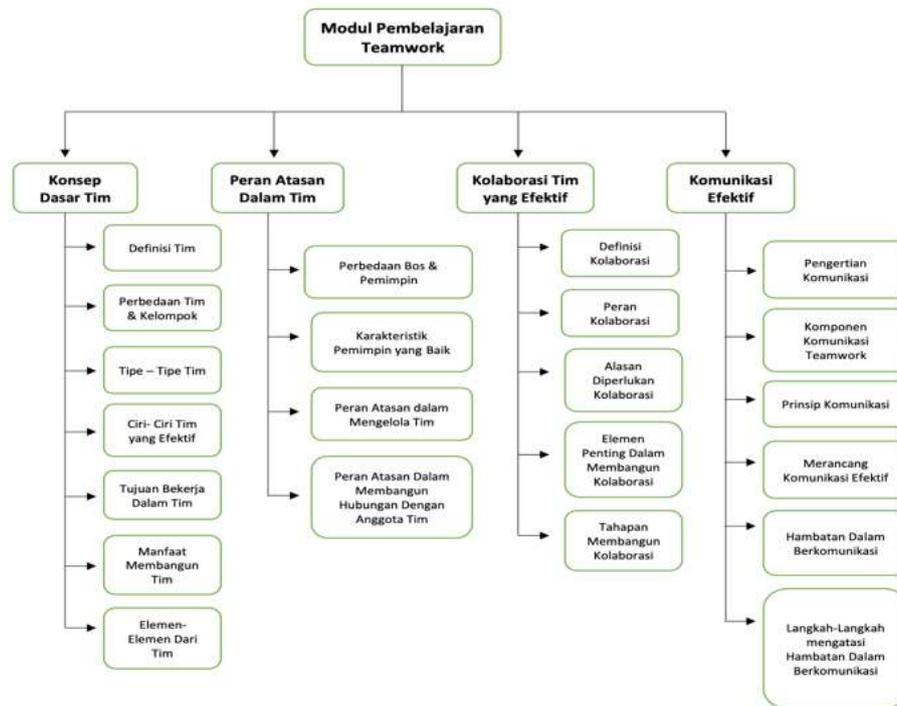
1. Kolom 1 – nomor sesi
2. Kolom 2 – judul sesi dan topik bahasan. Contohnya: sesi 1 adalah Konsep Dasar Tim yang berisikan 7 (tujuh) topik bahasan.
3. Kolom 3 – sasaran tiap sesi. Contohnya: sasaran sesi 1 adalah “Peserta pelatihan mampu memahami konsep dasar di dalam sebuah tim”.
4. Kolom 4 – metode pembelajaran tiap sesi. Contohnya: metode pembelajaran sesi 1 adalah daring dan *self learning*.
5. Kolom 5 – perlengkapan atau peralatan tiap sesi. Contohnya: perlengkapan atau peralatan sesi 1 adalah *Google Classroom* dan video.
6. Kolom 6 – waktu atau durasi tiap sesi. Contohnya: waktu atau durasi sesi 1 adalah 2 (dua) minggu setelah kelas dimulai.
7. Kolom 7 – instruktur atau pengajar tiap sesi
8. Kolom 8 – metode evaluasi tiap sesi. Contohnya: metode evaluasi sesi 1 adalah *post test* menggunakan *Google Form (multiple choice)*

**Tabel 2. Silabus Pelatihan Daring tentang “Teamwork”**

		SILABUS TRAINING					
		Teamwork					
		Kemampuan untuk bekerja secara bersama dengan sekelompok orang untuk mencapai sasaran organisasi					
No.	Judul Sesi	Objektif	Metode Pembelajaran	Perlengkapan / Peralatan	Waktu / Durasi ( 1 bulan kalender)	Instruktur / Pengajar	Metode Evaluasi
1	<b>Konsep Dasar Tim</b>	Peserta pelatihan mampu memahami konsep dasar di dalam sebuah tim	Daring; <i>Self Learning</i>	<i>Google Classroom</i> ; Video	1 minggu setelah kelas dimulai	-	<i>Post Test menggunakan Google Form (Multiple Choice)</i>
	Definisi tim						
	Perbedaan tim & kelompok						
	Tipe-tipe tim						
	Ciri-ciri tim yang efektif						
	Tujuan bekerja dalam tim						
	Manfaat membangun tim						
Elemen-elemen dari tim							
2	<b>Peran Atasan Dalam Tim</b>	Peserta mampu mengetahui dan menjelaskan pentingnya peranan atasan dalam sebuah tim	Daring; <i>Self Learning</i>	<i>Google Classroom</i> ; Video	1 minggu setelah sesi 1 dimulai	-	<i>Post Test menggunakan Google Form (Multiple Choice)</i>
	Perbedaan bos & pemimpin						
	Karakteristik pemimpin yang baik						
	Peran atasan dalam mengelola tim						
	Peran atasan dalam membangun hubungan dengan anggota tim						
3	<b>Kolaborasi Tim yang Efektif</b>	Peserta mampu menerapkan dan membangun kolaborasi tim yang efektif	Daring; <i>Self Learning</i>	<i>Google Classroom</i> ; Video	1 minggu setelah sesi 2 dimulai	-	<i>Post Test menggunakan Google Form (Multiple Choice)</i>
	Definisi kolaborasi						
	Peran kolaborasi						
	Alasan diperlukan kolaborasi						
	Elemen penting dalam kolaborasi						
Tahapan membangun kolaborasi							
4	<b>Komunikasi Efektif</b>	Peserta mampu memahami pentingnya membangun komunikasi yang efektif di dalam sebuah tim	Daring; <i>Self Learning</i>	<i>Google Classroom</i> ; Video	1 minggu setelah sesi 3 dimulai	-	<i>Post Test menggunakan Google Form (Multiple Choice)</i>
	Pengertian komunikasi						
	Komponen komunikasi teamwork						
	Prinsip komunikasi						
	Merancang komunikasi efektif						
	Hambatan dalam berkomunikasi						
Langkah-langkah mengatasi hambatan dalam komunikasi							
5	<b>Review Materi</b>	Peserta mampu memahami dan menjelaskan materi modul pembelajaran tentang teamwork mulai dari sesi 1 sampai dengan sesi 4	Daring; <i>Live Session</i>	Aplikasi <i>Zoom</i>	1 hari setelah semua peserta pelatihan menyelesaikan pembelajaran mulai dari sesi 1 sampai dengan sesi 4	-	<i>Quiz dalam bentuk Games</i>
	Pengulangan materi sesi 1						
	Permainan "Tebak Gambar"						
	Pengulangan materi sesi 2						
	Pengulangan materi sesi 3						
	Permainan "All Around The World "						
Pengulangan materi sesi 4							

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan di atas, rencana program pelatihan yang dirancang adalah pelatihan terkait peningkatan kerja sama di dalam tim untuk mencapai sasaran organisasi yang terbagi ke dalam 4 sesi. Program pelatihan ini mengambil topik tentang pentingnya kerja sama di dalam tim untuk mencapai sasaran organisasi setelah dianalisis dari wawancara yang telah dilakukan kepada pihak Yayasan YPAC Jakarta. Dalam pembuatan modul, penulis mencari beberapa referensi yang diperoleh dari internet.



Gambar 1. Kerangka Modul Pembelajaran Teamwork

Adapun referensi yang digunakan untuk merancang modul pembelajaran adalah:

1. Konsep Dasar Tim:
  - a. Definisi tim yang dikemukakan oleh Burn (2004)
  - b. Perbedaan tim dan kelompok:  
Kelompok yang dikemukakan oleh Sri Kuncoro (2017)  
Tim yang bersumber dari Belajarbersamakelompokdua (2017)
  - c. Tipe-tipe tim yang bersumber dari Modul Bekerja Dalam Tim Kegiatan Belajar 1 Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Keperawatan oleh Sri Mugiati, S.Kep Ns. M.Kep (2013)
  - d. Ciri-ciri tim yang efektif yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
  - e. Tujuan bekerja dalam tim yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)

- f. Manfaat membangun tim yang bersumber dari Modul Bekerja Dalam Tim Kegiatan Belajar 1 Manajemen dan Kepemimpinan Dalam Keperawatan oleh Sri Mugiati, S.Kep Ns. M.Kep (2013)
  - g. Elemen-elemen dari tim yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
2. Peran Atasan Dalam Tim:
    - a. Perbedaan bos dan pemimpin yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - b. Karakteristik pemimpin yang baik yang bersumber dari Jurnal *Entrepreneur* (2019)
    - c. Peran atasan dalam mengelola tim yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - d. Peran atasan dalam membangun hubungan dengan anggota tim yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - e. *Quotes* tentang pemimpin yang dikemukakan oleh Susan Vobejda.
  3. Kolaborasi Tim yang Efektif:
    - a. Definisi kolaborasi yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - b. Peran kolaborasi yang bersumber dari Pusdikmin Lemdiklat (2014) dan Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019). Tujuan digunakan dua sumber dalam materi peran kolaborasi yaitu untuk memaksimalkan pemahaman terkait peran kolaborasi.
    - c. Alasan diperlukan kolaborasi yang bersumber dari GoWork Team (2018)
    - d. Elemen penting dalam membangun kolaborasi yang bersumber dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2015)
    - e. Tahapan membangun kolaborasi yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
  4. Komunikasi Efektif
    - a. Pengertian komunikasi yang bersumber dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020)
    - b. Komponen komunikasi *teamwork* yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - c. Prinsip komunikasi yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - d. Merancang komunikasi efektif yang bersumber dari Modul Pelatihan PPJFP terkait Tim Efektif (2019)
    - e. Hambatan dalam berkomunikasi yang bersumber dari liwunfamily (2014) dan Kompasiana (2020). Tujuan digunakan dua sumber dalam materi komunikasi efektif yaitu untuk memaksimalkan pemahaman terkait hambatan dalam berkomunikasi.
    - f. Langkah-langkah mengatasi hambatan dalam berkomunikasi yang dikemukakan oleh Sasalarasati (2019)
-

Metode pembelajaran yang digunakan dalam menyampaikan pelatihan ini dilakukan secara *online* dengan mem membuat modul pembelajaran *teamwork* YPAC Jakarta yang akan dilaksanakan secara daring dengan menggunakan *Google Classroom* dan metode *classroom interactive* serta *games*. Metode pembelajaran yang digunakan pada sesi satu sampai dengan sesi empat dilakukan secara *Self Learning*. Pada sesi akhir yaitu sesi lima berupa *review* materi dilakukan secara *Live Session*. Adapun pembuatan LMS dilakukan dengan menggunakan *Google Classroom*. Alasan pembuatan LMS dilakukan dengan menggunakan *Google Classroom* adalah tidak dipungut biaya, mudah dalam pengoperasian sistem dan mudah diakses oleh pengguna. Di dalam LMS terdapat sesi 1 sampai dengan sesi 4, di dalam setiap sesi terdapat materi PPT, video pendukung dan soal *post test* untuk mengukur kemampuan peserta dalam memahami materi yang telah disampaikan. Setelah materi pelatihan setiap sesi selesai dibuat, kemudian dilanjutkan dengan melakukan evaluasi akhir dari setiap sesi pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui materi-materi mana saja yang masih belum dipahami oleh peserta. Pada pelatihan ini, metode evaluasi yang digunakan sampai dengan level 2. Pada sesi 1 sampai dengan sesi 4 metode evaluasi yang digunakan yaitu *posttest* dalam bentuk pilihan ganda dengan menggunakan *Google Form* sedangkan pada sesi akhir, metode evaluasi yang digunakan yaitu *Quiz* dalam bentuk *games*. Terkait evaluasi dilaksanakan dibawah pemantauan *General Affair*.

Pada sesi akhir yaitu sesi 5 berupa *one day event* yang terdiri dari serangkaian acara dengan total 11 kegiatan. Dirancangnya acara pembelajaran secara daring, *live session* bertujuan untuk memaksimalkan proses pembelajaran yang dilakukan secara daring dan dengan adanya pembelajaran yang dilakukan secara daring diharapkan dapat meningkatkan pemahaman peserta pelatihan terkait materi yang sudah diberikan. Sasaran yang ingin dicapai pada sesi akhir pelatihan ini yaitu peserta pelatihan dapat memahami semua materi terkait *teamwork* dan diterapkan ke dalam pekerjaan sehingga pekerjaan yang dijalani bisa terkoordinasi dengan baik dan berjalan efektif.

Adapun serangkaian materi yang akan digunakan untuk mengulang kembali materi yang berawal dari sesi satu sampai dengan sesi empat adalah materi PPT yang sudah diunduh di *Google Classroom*. Metode pembelajaran yang digunakan pada sesi akhir yaitu sesi lima menggunakan perlengkapan berupa aplikasi zoom dengan metode pembelajaran berupa daring, *Live session*. Total durasi yang diperlukan untuk menyelesaikan sesi lima adalah 1 jam 43 menit. *General Affair* YPAC Jakarta bertanggung jawab terhadap kelangsungan acara dan diperbolehkan menunjuk penanggung jawab pada setiap kegiatan pada sesi lima. Metode evaluasi yang digunakan pada sesi lima berupa *quiz* dalam bentuk *games*. Melalui metode ini akan segera diketahui peserta mana yang kurang menguasai materi terkait *teamwork*.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Maka, kesimpulan dari riset ini adalah tersusunnya rancangan modul pembelajaran daring tentang *teamwork* untuk YPAC Jakarta yang didalamnya terdapat empat sesi. Pada sesi satu sampai dengan sesi empat materi dibuat dalam bentuk PPT, kuesioner dan video pendukung yang dilakukan

secara daring dan *selflearning*. Adapun pada sesi akhir yaitu sesi lima berupa *one day event* yang terdiri dari serangkaian acara dengan total 11 kegiatan yang bertujuan untuk mengulas kembali materi dari sesi satu sampai dengan sesi empat. Pada sesi akhir dilakukan secara daring dan *live session*. Diharapkan dengan adanya rancangan modul pembelajaran mampu mengubah cara pandang peserta pelatihan terkait kerja sama tim.

Melalui riset ini telah dihasilkan rancangan pelatihan tentang *teamwork* secara daring bagi YPAC Jakarta. Rancangan pembelajaran daring sesi satu sampai dengan sesi empat terdiri dari 4 topik yaitu konsep dasar tim, peran atasan dalam tim, kolaborasi tim yang efektif dan komunikasi efektif. Telah dibangun juga LMS yang mendukung pembelajaran daring dengan menggunakan google classroom serta dihasilkan juga rundown acara pembelajaran secara daring menggunakan aplikasi *zoom*.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Noë, R. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management 7th edition*. McGraw-Hill International Edition.
- Albi Anggito dan Johan Setiawa, S. (2018). *Buku Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources : Personnel Management in Transition, 4th edition*. Blackwell Publishing Ltd.
- Bohlander, S. S. (2013). *Managing Human Resources, Sixteenth Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Dr.J.R.Raco, M. (2010). *Buku Metode Penelitian Kualitatif Janis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Grasindo.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, D. M. (2002). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Raymond A. Noe. (2017). *Employee Training and Development, 7th edition*. McGraw-Hill Education.
- Raymond A. Noe, J. R. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management, 6th edition*. McGraw-Hill Education.
- Sheetal Eiriwal, N. P. *Human Resource Management & Organisational Behaviour*. Himalaya Publishing House ISO 9001:2008 Certified.
- Dr. Sopiah, M. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dilengkapi Jurnal Internasional Hasil Penelitian MSDM Strategik*. ANDI.

### **Website :**

<https://www.kompasiana.com/serly70738/5b57ffc3677ffb72966967e2/membentuk-tim-yang-solid-untuk-mencapai-kesuksesan-organisasi>

<https://www.matsansaga.com/2017/11/pengertian-dan-perbedaan-antara-kelompok-dengan-tim-efektif.html>

<https://belajarbersamakelompokdua.wordpress.com/2017/10/19/bab-3-tim-kerja/>

<https://www.slideshare.net/uweschauer/modul-2-kb-1-bekerja-dalam-tim-team-work>

<http://pusbindiklat.lipi.go.id/wp-content/uploads/Modul-Tim-Efektif-new.pdf>

<http://docplayer.info/29540807-Modul-membangun-kerjasama-tim.html>

<https://www.jurnal.id/id/blog/miliki-karakter-ini-untuk-jadi-pemimpin-sukses/>

<https://georgecouros.ca/blog/archives/tag/susan-vobejda>

<http://pusdikmin.com/perpus/file/bahan%20ajar%20koordinasi%20dan%20kolaborasi%20pim4.pdf>

<https://go-work.com/blog/pentingnya-teamwork-dan-kolaborasi>

<http://pusdiklat.kemnaker.go.id/wp-content/uploads/2018/03/koordinasikolab.pdf>

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13426/Kiat-Memiliki-Kemampuan-Berkomunikasi-yang-Baik.html>

<https://liwunfamily.com/2014/02/07/7-hambatan-komunikasi/>

<https://www.kompasiana.com/krisbanarto5251/5e9c179a097f3622d0379044/komunikasi-efektif-benahi-6-hambatan-dalam-komunikasi?page=1>

<https://www.dictio.id/t/bagaimana-caranya-mengatasi-hambatan-komunikasi/9002/2>

---

## **Rancangan Program Pengembangan SDM Strategik Berbasis Kompetensi untuk Level Manajer di PT XYZ**

**Chandra Wihardito Prabowo\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[ditoprabowo116@gmail.com](mailto:ditoprabowo116@gmail.com)

**Eva Hotnaidah Saragih**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[evasaragih67@gmail.com](mailto:evasaragih67@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 07-04-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

PT XYZ, perusahaan yang bergerak di bidang alih daya, sedang berada di tengah-tengah perubahan model bisnis. Perubahan ini menuntut dua hal dari para karyawan. Pertama, karena meningkatnya kompleksitas proses bisnis yang dituju, perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan karyawan. Kedua, agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik dan cepat, karyawan perlu selaras dengan kompetensi inti perusahaan. Tesis ini berfokus pada mencapai tuntutan kedua tersebut melalui strategi dan program pengembangan karyawan di level manajer. Para manajer memiliki peran sebagai jembatan antara manajemen puncak dengan para staf. Posisi yang unik ini menjadikan peran manajer sebagai pengungkit dalam internalisasi kompetensi inti. Keberhasilan PT XYZ menanamkan kompetensi inti di para manajer akan menentukan keberhasilan internalisasi kompetensi inti di seluruh perusahaan. Keberhasilan internalisasi tersebut akan menentukan keberhasilan perubahan model bisnis yang akan menjadi masa depan perusahaan. Ini merupakan fondasi PT XYZ dalam melakukan evolusi. Tesis ini menghasilkan rancangan lingkup strategik dan lingkup program pengembangan SDM berbasis kompetensi inti. Lingkup strategik memastikan pengembangan SDM akan selaras dan mendukung strategi perusahaan. Lingkup program mendesain aktivitas-aktivitas pengembangan yang tepat untuk membangun kompetensi inti, menyusun cara mengevaluasinya, serta memastikan para manajer dapat mengaplikasikan kompetensi inti tersebut di dalam pekerjaan.

### *Kata Kunci:*

*Pengembangan SDM, Kompetensi, Alih Daya, Strategi, Program, Pembelajaran*

### **ABSTRACT**

*PT XYZ, a company in outsourcing business, is in the midst of business model change. This change demands two things from the employees. First, because of the increasing complexity of the intended business process, companies need to improve their employees' capabilities. Second, for the process of change to work well and quickly employees need to be in tune with the core competencies of the company. This thesis focuses on achieving that second demand through employee development strategies and programs at the manager level. Managers have a role as a bridge between top management and staff. This unique position makes the manager role as a lever in the internalization of core competencies. The success of PT XYZ instilling core competencies in managers will determine the success of internalizing core competencies across the company. The success of such internalization will determine the success of business model change which will be the future of the company. This will be the foundation of PT XYZ in doing evolution. This thesis produces the design of the strategic scope and program scope of human resource development based on core competency. The strategic scope ensures human resource development will align with and support the corporate strategy. The program scope designs appropriate*

*development activities to build core competencies, develop ways to evaluate them, and ensure managers can apply these core competencies in their jobs.*

*Keywords:*

*Human Resource Development, Competence, Outsourcing, Strategy, Program, Learning*

## **PENDAHULUAN**

PT XYZ merupakan perusahaan penyedia tenaga alih daya yang telah mempekerjakan lebih dari 15.000 orang pada beragam industri. Jumlah tersebut memberikan bobot yang sangat besar pada kemampuan perusahaan untuk memastikan keberlangsungan bisnisnya. Untuk menambah bobot tersebut, untuk tahun 2020 perusahaan telah menargetkan untuk mengelola 100.000 pekerja. Lebih lagi, manajemen mengambil langkah transformasi model bisnis dari perusahaan penyalur tenaga kerja menjadi agen pengembang tenaga kerja melalui model business process outsourcing dengan target tahun 2020. Fakta tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah membutuhkan pengembangan kapabilitas SDM dengan segera.

Penekanan kebutuhan pengembangan SDM semakin terasa bila kita melihat ke dalam perusahaan. Selama penelitian dilakukan, arus temuan negatif seakan-akan tidak berhenti. Beberapa temuan masalah PT XYZ antara lain adalah dalam mengelola belasan ribu karyawan alih daya masih menggunakan cara manual sehingga terjadi inefisiensi akibat aktivitas input data yang berulang-ulang. Hal ini diperburuk dengan tidak adanya bagan proses yang resmi dan terpadu sehingga tiap bagian memiliki pemahaman yang berbeda atas cara kerja perusahaan. Selain itu ditemukan juga lemahnya kontrol atas karyawan internal dan karyawan alih daya yang mengakibatkan tingginya penipuan dan nilai lembur karyawan. Contoh terakhir, ditemukan bahwa dari 122 jabatan, hanya 28 yang memiliki deskripsi pekerjaan.

Visi baru perusahaan untuk menjadi “agen pembangun untuk pekerja Indonesia mencapai karir professional tertinggi” membutuhkan keahlian SDM yang lebih tinggi lagi dari pada “agen pengelola” atau “agen penyalur”. Temuan-temuan di atas menjadi tantangan besar bagi manajemen SDM PT XYZ. Tidak hanya harus membenahi dan meningkatkan kualitas SDM, untuk memenuhi visi 2020 perusahaan harus mengubah pola pikir dan cara kerja karyawannya.

Proses perubahan yang sedang dilakukan oleh PT XYZ perlu diawali oleh pemahaman visi yang sama oleh seluruh karyawan. Meskipun perusahaan telah melakukan upaya sosialisasi visi dan nilai-nilai. Sejak awal peluncuran visi dan nilai baru, perusahaan telah membuat acara sosialisasi yang disampaikan langsung oleh CEO, penulisan visi dan nilai di ID Card karyawan, sosialisasi melalui email blast, hingga pemasangan tulisan visi dan nilai di dinding perusahaan. Namun pemahaman karyawan masih rendah.

Manajemen mengidentifikasi alasan rendahnya pemahaman ini karena para karyawan belum memahami dampak nilai-nilai tersebut ke dalam pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Metode sosialisasi yang selama ini dilakukan bersifat satu arah tanpa mengindahkan ketidakpahaman yang dirasakan oleh para karyawan. Karena beragam cara telah terbukti gagal maka penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan atas visi dan nilai-nilai perusahaan melalui metode pengembangan di samping metode lain yang telah berjalan. Pelatihan/pengembangan dan komunikasi

internal merupakan cara terdepan untuk menjadikan karyawan sebagai perwujudan nilai perusahaan sehingga perusahaan dapat memenuhi janjinya kepada para konsumen (Chong, 2007).

Melalui program pengembangan ini diharapkan karyawan dapat memiliki perilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan berperan dalam mendukung strategi perusahaan. Ketika karyawan memahami dan berjalan selaras dengan nilai perusahaan, mereka akan lebih memahami peran mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik (Chong, 2007). Pemahaman tersebut harus diinternalisasikan dengan baik agar dapat terlihat melalui perilaku yang sesuai (Vallaster & de Chernatony, 2005) sehingga karyawan dapat berperan dalam menyampaikan nilai-nilai tersebut kepada para pemangku kepentingan (Ackerman, 2000).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Behnam Tabrizi (2014) menemukan bahwa perubahan dan usaha inovasi dalam skala besar merupakan hal yang sulit. Hanya 32% dari 56 perusahaan yang diteliti berhasil dan keberhasilan tersebut memiliki pengaruh dari keterlibatan manajer menengah (Tabrizi, 2014). Atas dasar tersebut maka dalam mendesain program pengembangan stratejik tersebut penelitian ini akan fokus pada para manajer level menengah.

Kompetensi ditetapkan menjadi basis dari program pengembangan PT XYZ karena kompetensi bisa diaplikasikan ke seluruh sistem manajemen SDM: seleksi, perencanaan karir, penilaian kinerja, hingga pengembangan karyawan (Spencer & Spencer, 1993). Dengan model kompetensi yang tepat, karyawan akan dapat memahami perilaku yang harus dimiliki untuk dapat berkinerja baik sesuai dengan budaya dan aktivitas bisnis perusahaan (Lucia & Lepsinger, 1999). Pengelolaan kompetensi dilihat sebagai usaha memperkuat tenaga kerja agar meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, dan efektivitas suatu perusahaan (Houtzagers, 1999). Bagi manajemen SDM, kompetensi dapat membantu menurunkan strategi bisnis ke dalam proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan pemberian penghargaan (Heffernan & Flood, 2000). Seluruh proses SDM tersebut dapat diselaraskan untuk mendukung ekspektasi dan tujuan perusahaan, dan saling menguatkan satu sama lain apabila konsep kompetensi digunakan secara sistematis (Matthewman, 1997).

Penelitian sebelumnya di PT XYZ telah menghasilkan kamus kompetensi yang dibangun menggunakan konsep Roman Pavilion yang dikembangkan oleh Palan (2003) dan tim SMR Group. Roman Pavilion terbagi ke dalam empat kelompok kompetensi, yaitu kompetensi inti, peran, perilaku, dan fungsional. Konsep kompetensi Roman Pavilion memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, yaitu terintegrasi, mempertimbangkan karakter organisasi, fokus pada pengembangan, mudah diterapkan, dan dapat disesuaikan dengan karakter organisasi (Palan, 2003). Ini sesuai dengan kondisi PT XYZ yang sedang berusaha untuk menyatukan visi, memiliki tiga direktorat operasi dengan karakter bisnis yang berbeda, dalam proses meningkatkan kualitas SDM, dan memiliki 30 cabang di seluruh Indonesia. Pihak PT XYZ telah mengkaji kamus kompetensi tersebut dan telah menyetujui untuk diterapkan di dalam perusahaan.

Dari keempat kelompok kompetensi Roman Pavilion, penelitian ini akan menggunakan kompetensi inti PT XYZ untuk menjadi basis program pengembangan. Kompetensi inti dipilih karena

kompetensi tersebut terkait langsung dengan nilai-nilai perusahaan yang merupakan turunan dari visi. Kompetensi inti di PT XYZ adalah professional, responsible, ownership, unique, dan diversity, yang disingkat menjadi P.R.O.U.D.

Penelitian akan dimulai dengan penentuan level kompetensi inti yang perlu dimiliki oleh para manajer di PT XYZ. Level tersebut akan dibandingkan dengan level kompetensi para manajer saat ini yang didapatkan melalui proses asesmen oleh asesor profesional. Gap dari kedua level tersebut menjadi dasar analisis kebutuhan pengembangan. Program pengembangan lalu akan disusun sesuai dengan analisis kebutuhan pengembangan yang bertujuan untuk menempatkan level kompetensi inti para manajer sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berapa level kompetensi inti karyawan level manajer yang seharusnya?
2. Berapa level kompetensi inti karyawan level manajer saat ini?
3. Sejauh apa gap kompetensi inti karyawan level manajer dengan yang seharusnya?
4. Bagaimana program pengembangan SDM strategik yang tepat untuk mengembangkan kompetensi inti bagi manajer?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Didapatkannya level kompetensi inti karyawan level manajer yang seharusnya.
2. Didapatkannya level kompetensi inti karyawan level manajer saat ini.
3. Teridentifikasinya gap kompetensi inti karyawan level manajer dengan yang seharusnya.
4. Tersusunnya program pengembangan SDM strategik berbasis kompetensi inti bagi karyawan level manajer.

### **Tinjauan Teori**

Kompetensi inti sebagai atap dari kerangka *Roman Pavilion* merupakan kompetensi yang unik bagi sebuah perusahaan. Keunikan ini perlu untuk dimiliki oleh seluruh karyawan sebagai wujud dari kompetensi yang dianggap sentral oleh perusahaan tersebut. Dengan menggunakan kompetensi sebagai basis dari pelatihan dan pengembangan SDM, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk fokus pada kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik yang memiliki dampak besar, menyelaraskan pelatihan dan pengembangan SDM dengan nilai dan strategi organisasi, meningkatkan efektivitas uang dan waktu untuk pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, dan memiliki kerangka pelaksanaan bimbingan dan umpan balik (Palan, 2003).

Pelaksanaan asesmen kompetensi dapat dilakukan melalui *assessment center*, BEI, tes sampel pekerjaan, tes kemampuan, tes keperibadian modern, biodata, referensi, atau wawancara non-perilaku. Metode-metode di atas diurutkan berdasarkan tingkat korelasinya dengan hasil performa kerja. Urutan tersebut dimulai dari *assessment center* yang memiliki tingkat korelasi tertinggi hingga wawancara non-perilaku yang memiliki tingkat korelasi terendah (Spencer & Spencer, 1993).

Pelatihan dan pengembangan SDM perlu untuk bersifat strategik agar terintegrasi secara vertikal dengan tujuan perusahaan dan secara horisontal dengan aktivitas SDM lainnya. (Myers & Kirk, 2005). Sifat strategik tersebut memastikan pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya menutup gap kompetensi, namun juga meningkatkan efektivitas perusahaan. Sebagai titik tertinggi dalam kontinum kedewasaan pengembangan SDM, pengembangan SDM strategik memiliki fokus terhadap budaya pembelajaran dan orientasi untuk melakukan perubahan strategik. Dampak strategik dari kontinum kedewasaan tersebut juga terlihat di dalam sembilan karakteristik pengembangan SDM, yaitu integrasi dua arah dengan misi dan tujuan organisasi, dukungan manajemen puncak sebagai pemimpin dalam pengembangan SDM, pemindaian lingkungan dilakukan oleh manajemen senior untuk pengembangan SDM, pembentukan strategi pengembangan SDM yang menjadi dasar kebijakan pengembangan SDM, komitmen dan keterlibatan manajer lini untuk bermitra secara strategik dengan spesialis pengembangan SDM, terintegrasi secara horisontal dengan aktivitas manajemen SDM lainnya yang mendukung pengembangan, peran tambahan pelatih sebagai konsultan perubahan organisasi, pengembangan beroperasi untuk mempengaruhi dan/atau mengubah budaya organisasi, dan mengevaluasi kontribusi strategik dan relevansi dari intervensi (Milmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007)

Asesmen kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilakukan melalui analisis organisasi, analisis manusia, dan analisis tugas. Metode-metode asesmen tersebut adalah observasi, kuesioner, wawancara, FGD, studi dokumen, teknologi daring, dan tinjauan data historis. Asesmen tersebut akan memberikan informasi tentang kebutuhan pembelajaran dan transfer pelatihan yang diperlukan oleh peserta (Noe, 2013).

Efektivitas pelatihan, yaitu besarnya manfaat yang diperoleh oleh peserta dan perusahaan, ditentukan melalui evaluasi pelatihan. Level evaluasi dilakukan berdasarkan hasil pelatihan yang diharapkan, yaitu reaksi (level 1), pembelajaran atau kognitif (level 2), perilaku atau keahlian (level 2 atau 3), afektif (level 2 atau 3), hasil (level 4), dan ROI (level 5). Masing-masing hasil pelatihan dan level memiliki objek dan metode pengukurannya sendiri (Noe, 2013).

Terdapat tiga teori transfer pembelajaran yang akan mempengaruhi desain pelatihan (Noe, 2013). Ketiga teori tersebut dapat dipilih berdasarkan tipe keahlian yang akan diajarkan. Keahlian tertutup merujuk pada keahlian spesifik yang perlu dilatih pada situasi yang identik dengan situasi kerja seperti penggunaan peralatan khusus. Sebaliknya, keahlian terbuka merupakan keahlian yang lebih umum di mana tidak ada satu cara absolut yang paling benar. Secara umum keahlian terbuka lebih sulit untuk dilatih dari pada keahlian tertutup.

Berikut adalah tiga teori transfer pelatihan tersebut.

1. **Teori Elemen Identik** mengatakan transfer pelatihan terjadi saat situasi belajar identik dengan situasi pekerjaan para peserta. Keidentikan tersebut merujuk langsung pada keahlian tertutup yang memerlukan transfer dekat (kemampuan peserta untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran pada situasi yang persis sama).

2. **Pendekatan Generalisasi Rangsangan** menjelaskan bahwa transfer pelatihan didapatkan dengan membangun pelatihan yang menekankan fitur dan prinsip terpenting dari sebuah materi. Dengan demikian hasil pembelajaran dapat diaplikasikan ke bermacam situasi dan kondisi. Pendekatan ini memerlukan transfer jauh (kemampuan peserta untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran ke dalam pekerjaan, meskipun pada situasi yang tidak identik).
3. **Teori Kognitif Transfer** mengatakan bahwa keberhasilan transfer pelatihan ditentukan dari kemampuan peserta untuk mengingat pembelajaran yang telah didapatkan. Agar kemungkinan terjadinya transfer meningkat, peserta perlu diberikan materi yang bermakna. Semakin bermakna materi tersebut, maka peserta dapat semakin mudah untuk mengaitkan situasi kerja dengan hasil pembelajaran

## **METODE RISET**

Analisis dimulai menggunakan basis dari program pengembangan ini yaitu kamus kompetensi inti PT XYZ. Kamus tersebut digunakan sebagai dasar dari dua hal. Yang pertama adalah sebagai dasar identifikasi level kompetensi inti manajer saat ini. Identifikasi tersebut dilakukan oleh asesor profesional dengan menggunakan kamus kompetensi ini sebagai dasarnya. Dari asesor tersebut akan didapatkan level kompetensi inti para manajer saat ini. Yang kedua, kamus kompetensi inti digunakan untuk menetapkan level kompetensi inti bagi para manajer. Penetapan level ini dilakukan melalui diskusi dengan tim SDM dari PT XYZ, termasuk *Chief Strategic Support Officer*.

Hasil dari kedua analisis di atas akan menjadi dasar untuk melakukan analisis gap kebutuhan pengembangan. Perbedaan dari level kompetensi inti para manajer saat ini dengan level yang diharapkan oleh perusahaan merupakan kebutuhan dari program pengembangan untuk level manajer PT XYZ. Namun meskipun kebutuhan pengembangan tersebut sudah ditemukan, penyusunan program pengembangan tidak dapat langsung dilakukan. Sebelum program pengembangan dibuat, terlebih dahulu harus ditentukan arahan tingkat kematangan pengembangan SDM strategik PT XYZ.

Berikutnya arahan tingkat kematangan pengembangan SDM PT XYZ dan analisis kebutuhan pengembangan akan digunakan untuk menyusun program pengembangan berbasis kompetensi inti. Terakhir, program pengembangan kompetensi inti akan menjadi dasar pembuatan pedoman implementasi untuk diikuti oleh PT XYZ.

### **Tipe Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan data non-numerik berupa observasi dan studi dokumen. Selain itu penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian terapan karena hanya bersumber dari suatu objek tertentu dan tidak dapat diaplikasikan pada objek yang lain.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian *project paper* ini adalah karyawan di kantor pusat PT XYZ. Beberapa orang dari beberapa jabatan akan dipilih untuk menjadi sampel penelitian.

### **Pengambilan Data**

Penelitian dilakukan secara kualitatif menggunakan metode studi dokumen perusahaan dan pengamatan di lapangan. Baik dokumen maupun pengamatan yang dilakukan peneliti dicatat di dalam jurnal penelitian. Perusahaan mengizinkan peneliti menyimpan beberapa dokumen perusahaan, namun ada beberapa dokumen yang hanya dapat disalin ke dalam penelitian. Dokumen-dokumen yang tidak dapat diambil disajikan di dalam penelitian ini melalui penulisan ulang sesuai kebutuhan.

### **Pengolahan dan Analisis Data**

Proses pengolahan dan analisis data dimulai dengan memahami dokumen-dokumen yang akan digunakan. Kamus tersebut lalu digunakan untuk menentukan level kompetensi inti yang diharapkan perusahaan dari para manajer. Lalu setelah diketahui level yang diharapkan dilakukan asesmen kompetensi inti kepada para manajer yang menjadi sampel. Karena PT XYZ mengharapkan hasil yang maksimal, maka asesor eksternal digunakan untuk melakukan asesmen kompetensi. Asesor eksternal tersebut melakukan asesmen menggunakan metode wawancara perilaku (*behavioral event interview*). Asesor lalu mengeluarkan hasil tertulis yang berisi level kompetensi inti para sampel manajer. Namun karena kebijakan perusahaan, hasil tertulis tersebut tidak dapat ditampilkan di dalam penelitian ini. Hasil asesmen tersebut hanya dapat dicatat dan disajikan ulang di dalam penelitian ini. Lalu berdasarkan hasil asesmen tersebut dibangun program pengembangan yang sesuai

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Penetapan Tingkat Kematangan Pengembangan SDM Strategik**

Karena internalisasi kompetensi inti memegang peranan penting dalam mewujudkan SDM yang mendukung strategi perusahaan, maka kematangan pengembangan SDM PT XYZ harus bersifat sangat dewasa. Berikut adalah arahan pengembangan SDM strategik PT XYZ berdasarkan sembilan karakteristik pengembangan SDM.

1. Integrasi dua arah dengan misi dan tujuan organisasi

Dalam konsep McCracken & Wallace (2000) hubungan pengembangan SDM dengan misi dan tujuan organisasi bersifat dua arah. Ini berarti selain mendukung implementasinya, pengembangan SDM juga mempengaruhi pembentukan tujuan perusahaan. Tujuan PT XYZ tertuang dalam pernyataan visinya yaitu untuk menjadi “agen pembangun untuk jutaan pekerja Indonesia mencapai karir profesional tertinggi”, dengan misi “untuk mendorong pertumbuhan dan meningkatkan kinerja pekerja profesional menjadi tenaga kerja yang mendunia”.

Pertama, sebagai bentuk integrasi strategik ke bawah pengembangan SDM harus mendukung implementasi dari visi dan misi tersebut. Visi PT XYZ menyatakan bahwa perusahaan akan menjadi agen pembangun SDM profesional melalui pertumbuhan dan peningkatan kinerja yang tercantum dalam pernyataan misi. Ini berarti strategi pengembangan SDM PT XYZ harus mengarah pada pembentukan SDM yang mampu membangun dirinya dan orang lain dengan berfokus pada

pertumbuhan dan peningkatan kinerja. Karena visi dan misi tersebut dicanangkan untuk berlaku hingga tahun 2020, maka strategi pengembangan SDM tersebut juga berlaku dalam jangka waktu yang sama. Kedua, pengembangan SDM perlu memiliki integrasi stratejik ke atas. Integrasi ini berarti pengembangan SDM dapat berperan sebagai umpan balik untuk membentuk strategi perusahaan. Pengembangan SDM menjadi penghubung antara SDM perusahaan saat ini dengan SDM yang dibutuhkan oleh visi dan misi. Karenanya, dalam mengevaluasi proses pengembangan SDM akan terlihat dampaknya terhadap kinerja SDM dan efektivitas pembelajaran yang mereka dapatkan. Hasil dari evaluasi tersebut menjadi penting bagi pembentukan strategi perusahaan berikutnya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kemampuan bersaing.

## 2. Dukungan manajemen puncak sebagai pemimpin dalam pengembangan SDM

Manajemen puncak memiliki peran yang lebih luas dalam konsep McCracken dan Wallace jika dibandingkan dengan konsep Garavan (1991). Manajemen puncak (*top management*) tidak hanya diharapkan untuk mendukung pengembangan SDM secara pasif, namun juga memimpin secara aktif. Berikut adalah hal-hal yang bisa dilakukan manajemen puncak untuk memimpin pengembangan SDM:

- a. Secara aktif mendorong bawahannya untuk mengikuti program pengembangan yang dapat membantu pekerjaan mereka.
- b. Bersikap suportif terhadap karyawan yang meminta untuk dikembangkan.
- c. Menjelaskan manfaat sebuah program pengembangan bagi karir para karyawan dan dampaknya bagi perusahaan.
- d. Hadir dalam kegiatan pengembangan untuk memberikan dukungan.
- e. Menjadi narasumber dalam program pengembangan.
- f. Menjadi model peserta yang baik saat mengikuti program pengembangan.
- g. Menghormati waktu karyawan yang sedang mengikuti program pengembangan dengan tidak membicarakan masalah pekerjaan bila tidak mendesak.

## 3. Pemindaian lingkungan dilakukan oleh manajemen senior untuk pengembangan SDM

Selain untuk kepentingan bisnis, pemindaian lingkungan internal dan eksternal perusahaan penting juga dilakukan untuk melihat peluang dan ancaman bagi pengembangan SDM (McCracken & Wallace, 2000). Hal tersebut tidak hanya perlu dilakukan oleh spesialis pengembangan SDM, melainkan oleh para manajer senior perusahaan. Di dalam PT XYZ hal ini terbantu oleh posisi pengembangan SDM yang berada di bawah *chief strategic support officer* (CSSO). CSSO terlibat langsung dalam perencanaan stratejik perusahaan. Dengan demikian CSSO dapat menjadi manajemen senior yang mengajukan pertimbangan bagi pengembangan SDM saat para manajemen puncak menganalisa peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam hal ini CSSO berperan untuk mengkaitkan peluang dan ancaman yang ditemukan oleh manajemen puncak ke dalam konteks pengembangan untuk dibicarakan oleh manajemen senior yang terkait agar konteks kebutuhan pengembangan tiap direktorat dan divisi bisa diperoleh.

4. Pembentukan strategi pengembangan SDM yang menjadi dasar kebijakan pengembangan SDM

McCracken dan Wallace (2000) berargumen bahwa walaupun rencana dan kebijakan pengembangan SDM merupakan hal penting, namun perlu diawali dengan pembentukan strategi pengembangan SDM. PT XYZ telah menetapkan nilai-nilai perusahaan (P.R.O.U.D) yang diturunkan dari visi 2020 dan menetapkan prioritas pengembangan karyawannya pada pemahaman nilai-nilai tersebut. Dengan demikian penanaman P.R.O.U.D bersama dengan implementasi sembilan karakteristik ini dapat ditetapkan sebagai strategi pengembangan SDM PT XYZ. Strategi inilah yang akan menjadi dasar pembentukan rencana dan kebijakan pengembangan SDM.

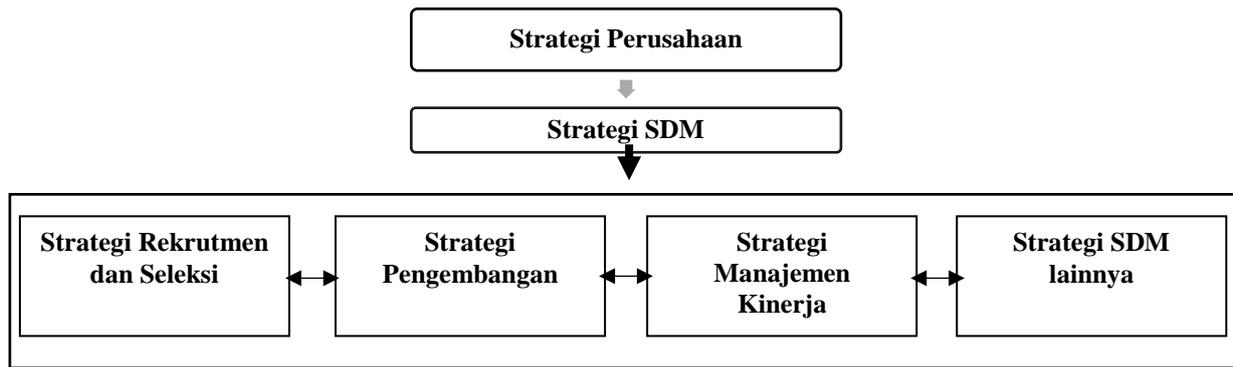
5. Komitmen dan keterlibatan manajer lini untuk bermitra secara strategik dengan spesialis pengembangan SDM

McCracken dan Wallace (2000) menjelaskan bahwa peran manajer lini dalam pengembangan SDM tidak hanya dalam tingkat operasional, namun juga tingkat strategik. Peran strategik dan operasional dijalankan bersama dengan spesialis pengembangan SDM. Penerapan hal tersebut dapat dilakukan dengan cara berikut:

- a. Pertemuan antara para manajer lini dan spesialis pengembangan SDM pada awal periode tahunan untuk membicarakan kebutuhan pengembangan berdasarkan target tiap direktorat atau divisi di tahun tersebut.
- b. Pengamatan manajer lini atas karyawan yang membutuhkan pengembangan disampaikan kepada spesialis pengembangan SDM sebagai bahan pertimbangan menyusun program pengembangan.
- c. Pengamatan spesialis pengembangan SDM dan hasil evaluasi pengembangan karyawan disampaikan kepada manajer lini untuk menjadi dasar pertimbangan pengayaan pekerjaan dan jenjang karir.

6. Terintegrasi secara horisontal dengan aktivitas manajemen SDM lainnya yang mendukung pengembangan

Strategi pengembangan SDM tidak dapat terpisahkan dari strategi manajemen SDM secara umum. McCracken dan Wallace (2000) menekankan integrasi atas keduanya diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Integrasi tersebut dapat diwujudkan melalui pembentukan strategi yang mengalir ke bawah dari strategi perusahaan, ke strategi manajemen SDM, hingga strategi pengembangan SDM. Dengan demikian maka seluruh bagian di dalam manajemen SDM akan saling mendukung dan memperkuat. Hubungan tersebut digambarkan dalam bagan berikut:

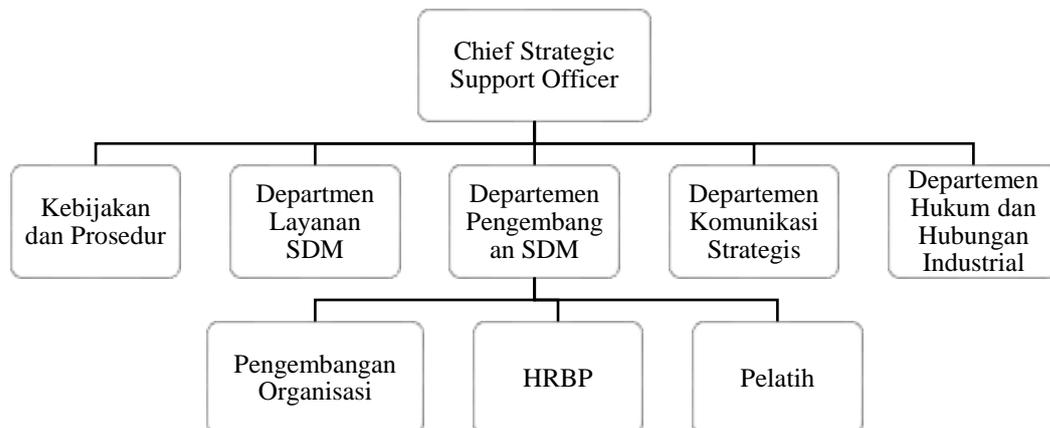


Gambar 2. Hubungan antara Strategi Perusahaan dan Strategi Manajemen SDM

7. Peran tambahan pelatih sebagai konsultan perubahan organisasi

Peran pelatih dalam organisasi baru memiliki dampak strategik bila juga memiliki peran sebagai pemimpin dan fasilitator dari perubahan (McCracken & Wallace, 2000). Saat ini para pelatih di dalam PT XYZ berada di direktorat BPO, bukan di direktorat *Strategic Support* (Dukungan Strategik) (Lihat struktur organisasi pada lampiran 2). Sebagai strategi agar peran pelatih dapat memiliki peran sebagai konsultan perubahan organisasi, maka jabatan pelatih perlu untuk dipindahkan ke direktorat *Strategic Support*, tepatnya pada Departemen Pengembangan SDM.

Departemen ini membawahi bagian pengembangan organisasi dan HRBP (*Human Resource Business Partner* / Mitra Bisnis SDM). Kedua bagian tersebut memiliki peran penting dalam merencanakan dan mendorong perubahan ke dalam perusahaan. Dengan masuk ke Departemen Pengembangan SDM maka pelatih akan mendapat akses dan peluang untuk terlibat dalam perubahan strategik di dalam perusahaan. Struktur baru tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Rekomendasi Perubahan Struktur Departemen Pengembangan SDM

8. Pengembangan beroperasi untuk mempengaruhi dan/atau mengubah budaya organisasi

Hubungan strategik antara budaya dan pengembangan SDM digambarkan oleh McCracken dan Wallace (2000) secara serupa dengan hubungan misi organisasi dan pengembangan SDM. Kedua hubungan tersebut perlu untuk bersifat dua arah agar fungsi strategiknya dapat terbentuk. Dalam hubungan dengan budaya, pengembangan SDM tidak hanya perlu untuk mengikuti budaya organisasi.

Lebih dari itu, pengembangan SDM bahkan dapat digunakan untuk mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi.

McCracken dan Wallace mengungkapkan bahwa walaupun konsep budaya merupakan hal yang kompleks dan sulit dipahami, namun hubungan dua arah antara budaya organisasi dan pengembangan SDM dapat dicapai bila organisasi tersebut memiliki budaya belajar. Budaya belajar ini perlu sejalan dengan budaya perusahaan yang ingin dicapai. Melalui aktivitas pengembangan, budaya ini mulai diperkenalkan kepada para karyawan untuk diterapkan dalam kegiatan bekerja sehari-hari. Berikut adalah contoh budaya belajar yang dikembangkan dari nilai-nilai perusahaan (P.R.O.U.D):

**Tabel 1 Pembentukan Budaya Belajar Berdasarkan Nilai Perusahaan**

<b>Nilai</b>	<b>Budaya yang Diharapkan</b>	<b>Budaya Belajar</b>	<b>Kata Kunci</b>
<i>Professional</i>	Secara terus-menerus berusaha untuk meningkatkan kinerja.	Fokus pada peningkatan pengetahuan, keahlian, maupun sikap peserta. Bukan sekedar hasil akhir.	Peningkatan ( <i>Improve</i> )
<i>Responsible</i>	Proaktif dalam bekerja.	Aktif saat mengikuti kegiatan pengembangan.	Aktif ( <i>Active</i> )
<i>Ownership</i>	Keterlibatan yang tinggi dalam mencapai objektif perusahaan.	Proses belajar dalam kegiatan pengembangan dilakukan secara bersama, tidak individual.	Bersama ( <i>Together</i> )
<i>Unique</i>	Terbuka pada ide-ide baru.	Belajar menggunakan beragam metode pengembangan dan peserta diminta untuk beradaptasi.	Adaptasi ( <i>Adapt</i> )
<i>Diversity</i>	Mengapresiasi pendekatan atau cara kerja yang berbeda.	Mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain.	Menghargai ( <i>Appreciate</i> )

Sumber: P.R.O.U.D

Dari tabel di atas maka dapat didapatkan lima budaya belajar yang dapat diterapkan di dalam perusahaan. Penggunaan bahasa Inggris dipakai agar konsisten dengan penamaan nilai perusahaan dengan mengambil kata dasar dalam bahasa Inggris agar lebih mudah diingat.

#### 9. Mengevaluasi kontribusi strategik dan relevansi dari intervensi

Pada delapan karakteristik sebelumnya Milmore (2007) menempatkan tulisan McCracken dan Wallace (2000) di posisi yang paling dewasa secara strategik. Namun dalam hal evaluasi Milmore menganggap pendapat Garavan (1991) yang lebih strategik. Milmore berargumen bahwa perhitungan efektivitas biaya hanyalah salah satu bagian dari evaluasi kontribusi strategik pengembangan SDM. Argumen ini sejalan dengan pendapat Noe (2013) mengenai evaluasi pelatihan.

Noe menetapkan 6 kategori evaluasi hasil pelatihan yaitu reaksi, kognitif, perilaku dan keahlian, afektif, hasil, dan laba atas investasi. Pada enam kategori tersebut hanya kategori terakhir yang berbicara tentang efektivitas biaya. Maka untuk mencapai kontribusi strategik menurut Garavan dan Milmore, kegiatan pengembangan juga perlu untuk mengevaluasi lima kategori lainnya. Noe menggambarkan enam kategori tersebut berada di dalam lima level evaluasi. Kedewasaan strategik akan tercapai saat perusahaan menggunakan kelima level tersebut untuk mengevaluasi program pengembangan SDMnya.

#### **Analisis Kesenjangan Kompetensi**

Penentuan level kompetensi inti yang dituntut (Required Competency Level – RCL) dari Jabatan Manajer dilakukan oleh *Chief Strategic Support Officer* (CSSO) bersama dengan Staf *Organization Development* (OD). Keduanya mengemukakan bahwa posisi manajer berperan penting dalam perubahan yang sedang dilakukan oleh PT XYZ. Manajer memiliki posisi strategik untuk mempengaruhi karyawan yang berada di bawahnya.

Perubahan proses bisnis yang dilakukan PT XYZ sangat bersifat strategik dan kompleks. Perubahan seperti ini dapat membingungkan bagi karyawan level staf. Karena itu perusahaan memerlukan manajer yang dapat mengarahkan karyawan di bawahnya dan memberikan contoh perilaku yang diharapkan. Para manajer perlu menjadi panutan penerapan kompetensi inti PT XYZ.

Berdasarkan argumen tersebut, maka CSSO memutuskan untuk menetapkan level tertinggi dari tiap kompetensi inti untuk para manajer. Dengan demikian maka level kelima kompetensi inti yang diharapkan dimiliki oleh para manajer adalah level 3. Setelah dilakukan penetapan level kompetensi inti untuk manajer, maka langkah berikutnya adalah melihat level kompetensi inti para manajer saat ini. Karena pentingnya bobot penelitian ini bagi perusahaan, CSSO meminta asesmen kompetensi dilakukan oleh asesor profesional. Karena keterbatasan dana dan waktu, maka dilakukan pengambilan sampel manajer untuk mengikuti asesmen. Sesuai dengan ketersediaan dana perusahaan di tahun 2016, maka dipilih delapan dari 46 manajer untuk mengikuti asesmen. Berikut adalah hasil dari asesmen tersebut.

**Tabel 2 Hasil Asesmen Kompetensi Inti pada Manajer yang menjadi Sampel**

<b>Kompetensi Inti</b>	<b>Professional</b>	<b>Responsible</b>	<b>Ownership</b>	<b>Unique</b>	<b>Diversity</b>
<b>Standar</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Inisial Karyawan dan Jabatan</b>					
<b>B S</b> Pjs. Project Manager	3	3	3	3	3
<b>W N</b> Pjs. Operation Head Sales Center	3	3	2	2	3
<b>R P S</b> Project Manager	3	3	3	2	3
<b>I M</b> Project Manager IT	3	3	2	3	2
<b>My</b> Employee Service Manajer	3	3	3	3	2
<b>I M</b> Act. Project Manager	3	3	2	3	2
<b>A W H</b> Operation Head Branch Mgmt	3	3	3	3	3
<b>I N</b> Operation Support Head	3	2	2	3	3

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

Berdasarkan tabel tersebut maka prioritas pengembangan kompetensi inti adalah sebagai berikut:

1. *Ownership* (4 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
2. *Diversity* (3 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
3. *Unique* (2 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
4. *Responsible* (1 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)
5. *Profesional* (0 sampel manajer memiliki nilai kurang dari 3)

Kedelapan manajer yang menjadi sampel tidak ada yang memiliki nilai 1 pada seluruh kompetensi inti. Dengan demikian program pengembangan akan fokus disusun untuk peningkatan kompetensi inti level 2 ke level 3. Bila pada pelaksanaan asesmen kepada seluruh manajer ada yang memiliki nilai 1 di salah satu kompetensi inti, maka pengembangan kompetensi inti dari level 1 ke 2 akan dilakukan berikutnya di luar lingkup penelitian ini.

### **Rancangan Program Pengembangan SDM berbasis Kompetensi Inti PT XYZ**

Sesuai hasil asesmen, pengembangan tiap kompetensi akan ditujukan untuk meningkatkan kompetensi level 2 ke level 3. Meskipun seluruh sampel manajer sudah memiliki kompetensi *Professional* level 3, namun untuk mempersiapkan kebutuhan manajer level 3 di masa depan maka program pengembangan kompetensi level 3 dari level 2 juga disusun. Karena limitasi jumlah halaman, maka penyajian rekomendasi program pelatihan hanya sampai tahap kurikulum. Perlu diketahui bahwa dokumen asli penelitian ini juga menyajikan penjabaran program pengembangan dari tiap kompetensi inti ke level 3 yang meliputi identifikasi kebutuhan pengembangan, indikator perilaku, tipe hasil pembelajaran, silabus pengembangan, dan rancangan evaluasi pengembangan. Dokumen tersebut juga menyertakan rancangan Pra-pengembangan, Acara Pengembangan dan Pasca-pengembangan.

**Tabel 3 Kurikulum Peningkatan Kompetensi Inti ke Level 3**

<b>Kompetensi Inti Level 3</b>	<b>Sasaran</b>	<b>Pokok Bahasan</b>	<b>Metode</b>	<b>Evaluasi</b>
<i>Professional</i> “Mengejar Kesempurnaan pada Tingkat Organisasi”	Mampu untuk memotivasi kinerja dan mendorong tercapainya standar kinerja orang lain, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi cara dan sistem kerja perusahaan.	1. Memotivasi kinerja orang lain. 2. Mendorong tercapainya standar kinerja orang lain. 3. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi cara dan sistem kerja perusahaan.	1. Ceramah 2. Permainan Peran 3. Studi Kasus 4. Pemodelan Perilaku.	Level 1 - 3
<i>Responsible</i> “Memberikan Usaha yang Luar Biasa”	Mampu untuk merisikokan kepentingan pribadinya dan untuk bekerja lebih dari cara konvensional untuk menyelesaikan pekerjaan, dan bertindak berdasarkan potensi masalah/pejuang.	1. Bertanggung jawab secara maksimal. 2. Bekerja lebih dari cara konvensional. 3. Bertindak untuk masa depan.	1. Ceramah 2. Pemodelan Perilaku	Level 1 - 3
<i>Ownership</i>	Mampu untuk berpikir strategik dan	1. Berpikir Strategik. 2. Komunikasi Persuasif.	1. Ceramah 2. Studi Kasus	Level 1 - 3

Kompetensi Inti Level 3	Sasaran	Pokok Bahasan	Metode	Evaluasi
“Memberikan pengorbanan divisinya”	mempersuasi orang lain untuk berpikir strategik.		3. Permainan Peran 4. Permainan Bisnis	
<i>Unique</i> “Membangun Lingkungan yang Mengembangkan Kreativitas”	Mampu untuk membangun lingkungan yang mendorong kreativitas dan mendorong orang lain untuk terus aktif melakukan perbaikan dan bereksperimen.	1. Membangun Lingkungan Kreatif. 2. Mendorong Perbaikan Berkelanjutan dalam Bekerja. 3. Mendorong Eksperimentasi dalam Bekerja.	1. Ceramah 2. Studi Kasus 3. Permainan Peran	Level 1 - 3
<i>Diversity</i> “Membangun Sinergi Antar Tim”	Mampu untuk membangun kolaborasi antar tim, mengelola keberagaman dalam tim, dan memimpin perubahan.	1. Kolaborasi Antar Tim. 2. Pengelolaan Keberagaman. 3. Memimpin Perubahan.	1. Ceramah 2. Studi Kasus 3. Pemodelan Perilaku	Level 1 - 3

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis

### Transfer Pengembangan

Transfer pengembangan melihat kemampuan peserta pengembangan untuk mengaplikasikan pembelajaran yang telah didapatkan ke dalam pekerjaannya secara efektif dan berkelanjutan. Karena kompetensi inti merupakan kompetensi dasar yang berkaitan dengan seluruh jabatan, maka kompetensi ini dikategorikan sebagai keahlian terbuka.

Karena merupakan keahlian terbuka, program pengembangan kompetensi inti harus dapat diaplikasikan ke berbagai situasi pekerjaan dan dalam jabatan yang berbeda-beda. Meskipun demikian tidak mungkin kegiatan dalam pengembangan merepresentasikan seluruh lingkungan kerja yang mungkin dialami oleh seluruh karyawan. Karena itu transfer pelatihan dalam program pengembangan ini merupakan tipe transfer jauh. Sesuai teori, transfer jauh mengacu pada “kemampuan peserta pengembangan untuk mengaplikasikan materi pengembangan ke dalam lingkungan kerja, meskipun lingkungan tersebut tidak identikal dengan lingkungan pengembangan” (Noe, 2013, hal. 165). Dari pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan teori yang cocok untuk diterapkan dalam transfer pelatihan program pengembangan berbasis kompetensi inti PT XYZ adalah Pendekatan Generalisasi Rangsangan.

Teori Pendekatan Generalisasi Rangsangan menekankan transfer pelatihan dilakukan dengan penekanan pada prinsip umum dan fitur-fitur yang paling penting. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi **perilaku kunci**, yaitu perilaku yang dapat digunakan dalam berbagai macam situasi. Karena program pengembangan ini berbasis kompetensi, maka perilaku yang diharapkan oleh para karyawan tersusun di dalam kamus kompetensi inti PT XYZ. Berikut adalah identifikasi perilaku kunci berdasarkan kamus tersebut yang diambil dari Level 3 setiap kompetensi inti, sesuai dengan level kompetensi inti yang seharusnya (level 3).



inti yang mereka miliki saat ini. Pengambilan sampel dilakukan untuk menentukan prioritas pelaksanaan program pengembangan tiap kompetensi inti, sedangkan sebelum pelaksanaan program pengembangan akan dilakukan asesmen kompetensi bagi seluruh manajer. Dari hasil asesmen terhadap 8 dari 46 manajer diketahui bahwa urutan prioritas pelaksanaan pengembangan berbasis kompetensi inti adalah Ownership, Diversity, Unique, Responsible, dan Professional. Hasil asesmen tersebut juga mengarahkan penyusunan program pengembangan difokuskan pada peningkatan level 2 ke level 3 karena tidak ada sampel manajer yang memiliki nilai kompetensi 1.

Pengembangan kompetensi inti para manajer perlu untuk dilakukan secara komprehensif dalam aspek strategi dan program. Dalam aspek strategi, perusahaan perlu membangun sembilan karakteristik pengembangan SDM yang berorientasi pada perubahan stratejik dengan budaya pembelajaran yang kuat. Aspek strategi ini tidak selalu berkaitan langsung dengan kompetensi inti. Namun aspek strategi ini berperan untuk mendorong pengembangan SDM yang dilakukan memiliki dampak stratejik bagi organisasi. Aspek program merupakan aspek yang terkait langsung dengan kompetensi inti. Namun desain program pengembangan perlu diawali dengan mendesain pembelajaran dan transfer pelatihan. Hal ini dilakukan untuk memastikan program pengembangan yang dilakukan dapat secara efektif menghasilkan pembelajaran yang dapat diterapkan di dalam pekerjaan para peserta. Berikutnya barulah disusun desain aktivitas pengembangan untuk masing-masing kompetensi inti untuk meningkatkan kompetensi level 2 ke level 3.

### **Saran**

Berikut adalah beberapa saran bagi PT XYZ untuk memperkuat strategi pengembangan berbasis kompetensi inti.

1. Perusahaan perlu untuk melanjutkan momentum perubahan dengan melanjutkan kegiatan pengembangan ke kompetensi lain di dalam kamus kompetensi perusahaan. Perusahaan masih memiliki kompetensi peran, perilaku, dan fungsional yang perlu untuk diinternalisasikan kepada para karyawannya.
2. Menggunakan kompetensi inti sebagai basis rekrutmen karyawan baru. Pengembangan berbasis kompetensi inti secara umum lebih sulit dibandingkan dengan kompetensi peran, perilaku, dan fungsional. Bila karyawan baru sudah sesuai dengan standar kompetensi inti di jabatannya maka ia sudah memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan. Sebaliknya jika kandidat karyawan dinilai tidak memiliki kesesuaian dengan kompetensi inti perusahaan maka kandidat tersebut dapat direkomendasikan untuk ditolak.
3. Membangun sistem asesmen kompetensi yang dapat dilakukan secara internal. Dengan target pertumbuhan perusahaan yang tinggi, tentu perusahaan akan terus membutuhkan tenaga kerja yang baik. Perusahaan perlu membangun sistem yang dapat menilai kompetensi tanpa perlu menggunakan jasa eksternal. Dengan demikian perusahaan akan menghemat biaya dan waktu

untuk melaksanakan asesmen kompetensi. Hal ini juga dapat didukung dengan mempekerjakan asesor internal atau melatih karyawan internal untuk belajar melakukan asesmen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review* , 201-212.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management* , 181 – 203.
- Ackerman, L. D. (2000). *Identity Is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tabrizi, B. (2014). The Key to Change Is Middle Management. *Harvard Business Review* .
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Houtzagers, G. (1999). Empowerment, Using Skills and Competence Management. *Participation and Empowerment: An International Journal Vol. 7 Issue: 2* , 27-32.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training, Vol. 24, Issue: 2/3/4* , 128-136.
- Matthewman, J. (1997). Competencies in practice: The 5th HR-BC / IRS Annual Survey. *Competency - The Journal of Performance through People, Vol. 5, No. 2* , 2-10.
- Palan, R. (2003). *Competency Management: A Practitioner's Guide*. Kuala Lumpur: Specialist Management Resources Sdn Bhd.
- Milmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Ltd.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a Redefinition of Strategic HRD. *Journal of European Industrial Training* , XXIV (5), 281–290.
- Myers, J., & Kirk, S. (2005). *Managing Resources of Human Resource Development*. Harlow: Financial Times.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Garavan, T. (1991). Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training* , XV (1), 17-30.

---

## **Rancangan Strategi Bisnis PT.Pel Berlian Pulau Mandangin Tahun 2021 – 2023**

**Abdur Rohman\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[rohman9333339@gmail.com](mailto:rohman9333339@gmail.com)

**Aprihatiningrum Hidayati**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
[apri.hidayati@gmail.com](mailto:apri.hidayati@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 26-04-2021  
Disetujui: 28-04-2021  
Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Tesis ini melakukan pembahasan tentang rancangan strategi bisnis periode 2021 – 2023. Perumusan strategi bisnis dilakukan dengan cara melakukan analisis eksternal sehingga diperoleh peluang dan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap industri pelayaran, kemudian melakukan perumusan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT. BPM, selanjutnya melakukan perumusan alternatif-alternatif strategi menggunakan analisis Internal dan eksternal (IE) dan Matriks TOWS Sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pilihan. Langkah berikutnya adalah melakukan pemilihan strategi dengan menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Analisis QSPM mendapatkan hasil strategi yang terpilih periode 2021 - 2023 adalah product development dan melakukan rencana implementasi bisnis atas strategi yang terpilih.

*Kata Kunci:*

*Industri Pelayaran; Rancangan Strategi Bisnis; Peluang dan Ancaman; Kekuatan dan Kelemahan; Alternatif Strategi; Rencana Implementasi Strategi Bisnis.*

### **ABSTRACT**

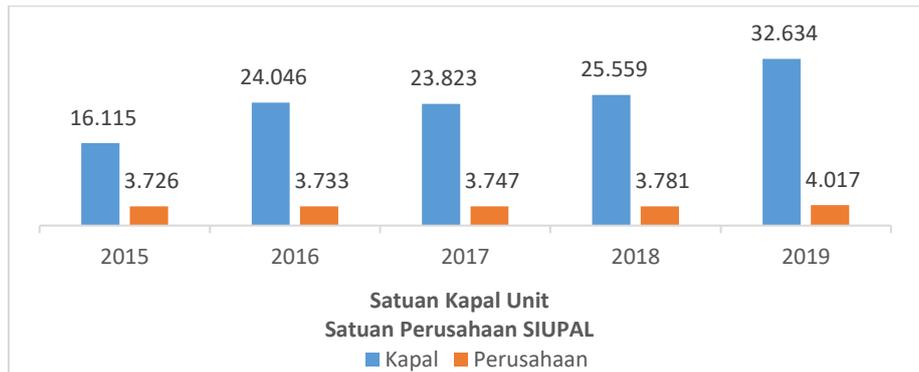
*This thesis discusses about the business strategy design 2021 - 2023 period. The formulation of business strategy is carried out by conducting an external analysis, in order to obtain opportunities and threats that can affect the shipping industry, then formulate the strengths and weaknesses of PT. BPM, then performs the formulation of alternative strategies using internal and external analysis (IE) and the TOWS Matrix. And in order to obtain several alternative strategic options. The last step is choosing a strategy using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM analysis shows that the selected strategy for the 2021 - 2023 period is a product development and planning business implementation of the chosen strategy.*

*Keywords:*

*Shipping industry, Business strategy design, Opportunities and threats, Strengths and weaknesses, Alternative strategies, planning Implementation of business strategies*

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) dari sektor logistik yang selalu bertumbuh dalam 4 tahun terakhir dari tahun 2016 – 2019. Pada tahun 2016 PDB sektor logistik bernilai sebesar 644.993 miliar rupiah, tahun 2017 bernilai sebesar 735.229 miliar rupiah, tahun 2018 bernilai 797.864, dan tahun 2019 bernilai 881.662 (Setijadi, 2020). Pertumbuhan PDB dari sektor logistik menunjukkan hal yang positif bagi pertumbuhan pelayaran di Indonesia. Dari segi kondisi pasar industri pelayaran sangat terbuka, tingkat persaingan yang ketat, Jumlah penjual dan pembeli pun banyak.



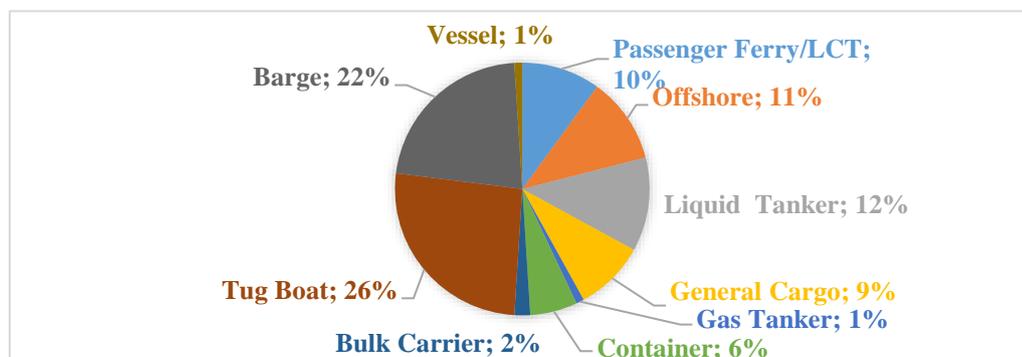
**Gambar 1. Pertumbuhan Kapal & Perusahaan Pelayaran Nasional**

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Berdasarkan gambar 1 jumlah kapal dan jumlah perusahaan angkutan laut bertumbuh tahun 2015 sampai dengan 2019, jumlah kapal pada tahun 2015 sebanyak 16.115 unit, pada tahun 2019 bertumbuh sampai 32.634 unit, dan pertumbuhan perusahaan angkutan laut yang terdaftar pada tahun 2019 sebanyak 4.017 SIUPAL bertumbuh dari tahun 2015 yang hanya sejumlah 3.726 SIUPAL. Pertumbuhan kapal tersebut didominasi oleh kapal tug boat 26% dan kapal barge 22%. Adapun pertumbuhan dipengaruhi dari beberapa faktor yaitu:

1. Geografis yang terdiri dari perairan kepulauan, kedalaman perairan, dan kondisi perairan.
2. Komoditi terdiri dari jenis muatan padat, cair, petikemas, general cargo, muatan curah dan lain-lain.
3. Keuangan dipengaruhi dari daya beli, dan daya saing.

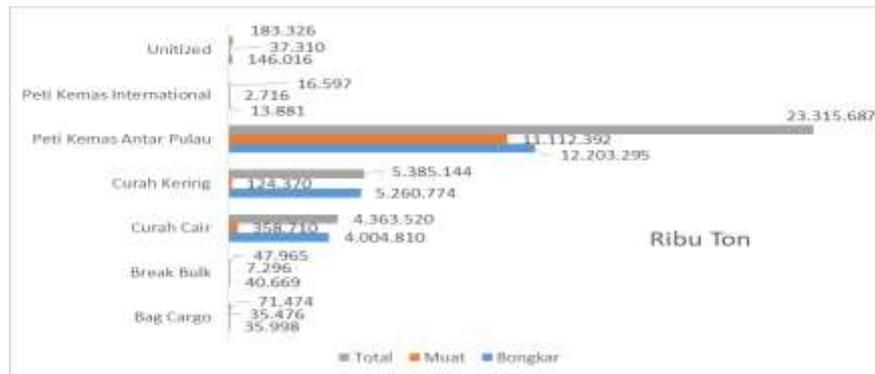
Komposisi tipe kapal dapat dilihat pada gambar 2



**Gambar 2. Komposisi Tipe Kapal**

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Pada tahun 2019 jumlah bongkar muat menggunakan angkutan laut dari 7 jenis muatan dengan muatan bongkar terbesar di Indonesia adalah peti kemas antar pulau, curah kering, curah cair, unitized, bag cargo, break bulk, dan peti kemas international.



**Gambar 3. Jumlah Bongkar Muat Menggunakan Angkutan Laut Tahun 2019**

*Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)*

PT.Pel Berlian Pulau Mandangin (BPM) salah satu perusahaan pelayaran angkutan laut yang bergerak dibidang pelayaran & keagenan kapal, perusahaan baru beroperasi pada tahun 2019. adapun menyediakan layanan keagenan kapal sebagai keagenan umum (GA) Kapal Nasional, Perseroan menjadi keagenan penanganan di port tertentu yang telah mendapatkan izin operasi di pelabuhan Marunda, Tanjung Priok, Sunda Kelapa, Muara Angke, Banten, Patimban, Indramayu, dan Rembang. Pada Saat ini perusahaan memiliki enam unit kapal tug boat kapasitas membawa kapal Barge 270 feet dengan volume barang angkutan 6.000 ton. Pada saat ini perusahaan masi dalam tahap pertumbuhan pada dua tahun ini fokus menyewakan kapal milik sendiri dengan rute nasional pelayaran tidak tetap.

Ketua Umum Indonesian National Shipowner's Association, Carmelita Hartoto mengatakan pasar jasa pelayaran niaga masih memiliki potensi untuk tumbuh secara moderat di tahun 2020 pertumbuhan tersebut didorong oleh sejumlah sektor, pada sektor pariwisata penetapan 10 destinasi wisata prioritas menjadi peluang baik bagi pelayaran wisata domestik (Industri Pelayaran Indonesia, 2019). Pada sektor infrastruktur berlanjut berbagai pembangunan yang terus berlangsung hingga lima tahun ke depan akan mendorong pergerakan muatan dalam negeri, hal ini akan memunculkan kebutuhan akan jasa pengangkutan oleh angkutan laut. Kebijakan pemerintah memindahkan ibu kota ke Kalimantan Timur diperkirakan akan meningkatkan kebutuhan angkutan material secara signifikan untuk pembangunan infrastruktur, dan pemerintah memberlakukan kewajiban bagi eksportir beberapa komoditas seperti batubara, minyak kelapa sawit mentah dan importir beras serta barang untuk pengadaan barang pemerintah menggunakan angkutan laut yang dikuasai oleh Perusahaan Angkutan Laut Nasional peraturan tersebut diyakini akan memperbesar permintaan kepada pelaku industri pelayaran dalam negeri.

Adanya Peraturan Menteri Perhubungan nomor 11 tahun 2016 tentang penyelenggaraan dan pengusahaan keagenan kapal, sebelumnya kegiatan keagenan kapal hanya dapat dilakukan oleh perusahaan angkutan laut nasional yang memiliki SIUPAL dan harus memiliki kapal sebagai salah satu

persyaratannya, dengan adanya PM 11 tahun 2016 tersebut hanya cukup memiliki surat izin usaha keagenan kapal (SIUKK) dimana tidak harus memiliki kapal untuk persyaratan penerbitan SIUKK yang dikeluarkan oleh perhubungan, dan fasilitas yang diberikan disetiap pelabuhan tidak ada bedanya antara pemilik izin SIUPAL dan SIUKK. Diketahui jumlah Perusahaan yang memiliki izin SIUKK yang terdaftar di Kementerian Perhubungan 2019 sebanyak 504 Perusahaan, (dephub.go.id/pusatdata, 2019). Hal ini memaksa perusahaan pelayaran yang menyediakan jasa keagenan kapal harus memiliki keunggulan dalam pelayanan yang diberikan.

Adanya perkembangan teknologi memudahkan konsumen untuk mendapatkan informasi mengenai jasa, serta memudahkan pemilik kapal untuk dapat mengurus sendiri dokumen yang dapat diakses secara online. Dilihat dari peluang yang lebih besar dan pangsa pasar yang ada dari kegiatan pelayaran dan keagenan kapal, peneliti memutuskan untuk fokus pada strategi pengembangan pelayaran. Berdasarkan penjelasan di atas pengembangan bisnis menjadi hal yang harus dilakukan oleh BPM untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada, dan pada saat ini BPM belum memiliki strategi bisnis untuk menghadapi persaingan, kondisi industri pelayaran yang senantiasa berubah maka BPM perlu merumuskan strategi agar bisnis yang dijalankan saat ini dapat berkembang.

## METODE RISET

### Jenis Penelitian

Penelitian sebagai salah satu jalan untuk menyelesaikan suatu masalah atau mencari jawaban dari persoalan yang dihadapi secara ilmiah (Yusuf, 2014). Penelitian dapat dilakukan untuk dua tujuan berbeda, pertama penelitian terapan untuk memecahkan masalah saat ini, yang selanjutnya penelitian dasar untuk menghasilkan pokok pengetahuan dengan berusaha sepenuhnya memahami sepenuhnya masalah tertentu yang terjadi di organisasi (Sekaran Uma, 2016). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terapan deskriptif dengan metode kualitatif melalui pengambilan data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh secara langsung yang terkait kondisi industri pelayaran, kondisi pesaing perusahaan dan data – data lain yang didapat melalui hasil wawancara, Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui studi dokumen, serta data yang didapatkan dari artikel dan media online informasi terkait isu – isu strategis industri, regulasi, aturan, perkembangan teknologi dan informasi lainnya yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang diperoleh dari studi dokumen walaupun wawancara akan dianalisa menggunakan analisis konten dengan metode coding dan categorization.

### Jenis, Sumber, dan Metode Mengolah Data

Dalam penelitian ini membutuhkan sumber jenis, dan cara memperoleh dan mengolah data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara (Sugiyono, 2013). Berikut adalah gambar 4. jenis, sumber, dan metode mengolah data..

Alat Analisis	Kebutuhan Data	Ket Kebutuhan Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil
	Isu politik	Isu-isu kebijakan pemerintah yang mengatur jalannya bisnis di industri pelayaran.	Portal berita <i>online</i> . DPP INSA.	Studi dokumen Wawancara	
	Isu ekonomi	Data yang dapat memberikan info tentang pertumbuhan ekonomi Indonesia.	BPS, Bank Indonesia, Kementerian Keuangan, portal berita <i>online</i> . DPP INSA.	Studi dokumen Wawancara	
	Isu sosial	Kondisi sosial yang dapat berpengaruh pada industry.	Portal berita <i>online</i> . DPP INSA	Studi dokumen Wawancara	

**Gambar 4. Jenis, Sumber, dan Metode Mengolah Data.**

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Lingkungan Makro (Analisis PESTEL)**

Analisis lingkungan makro mendapatkan informasi apa saja yang akan menjadi peluang dan ancaman di industri pelayaran. Penulis menggunakan PESTEL untuk mendapatkan informasi makro dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi industri pelayaran.

#### **1. Politik**

Presiden RI Joko Widodo meluncurkan program tol laut, tol laut merupakan sistem jalur distribusi logistik menggunakan angkutan kapal barang dengan rute terjadwal dari ujung barat hingga timur dan dari utara ke selatan Indonesia, pembangunan tol laut bertujuan untuk mengembangkan ekonomi maritim, dengan menjadikan laut sebagai basis konektivitas produksi dan pemasaran antar daerah. Dalam kurun lima tahun 2015 hingga 2019 pengembangan pelabuhan telah dilakukan terhadap 26 pelabuhan untuk menunjang tol laut, pengembangan pelabuhan lainnya berjumlah 118 dengan pembangunan kapal perintis 104 unit. Selain itu, dibangun pula pelabuhan nonkomersial di 136 lokasi.

Terpilihnya kembali Presiden RI Joko Widodo periode 2019 – 2024 dapat dipastikan pembangun tol laut tetap bejalan. Direktur Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan Budi Setiyadi mengatakan anggaran subsidi angkutan logistik bakal terus ditingkatkan pada tahun 2021 – 2024 untuk mendukung tol laut. Pada tahun 2020 trayek tol laut bertambah menjadi 2020. Hal ini dapat memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut.

Program wajib pemerintah pada awal bulan September 2018 penggunaan bahan bakar B20 adalah bahan bakar diesel campuran minyak bumi (*petroleum diesel*) 80% dengan bahan *fatty acid methyl ester* (FAME) sebesar 20%, pada awal bulan januari 2020 pemerintah meningkatkan penggunaan campuran *fatty acid methyl ester* menjadi 30% yang diungkapkan oleh Kementrian Energi Dan Sumber Daya Mineral (ESDM), pada tahun 2022 pemerintah menargetkan dapat mengemplementasikan B40, dan Direktur ESDM Feby Misna menjelaskan target dan kebijakan energi nasional pada 2025 ditargetkan penggunaan *biofuel* atau bahan bakar nabati berada pada kisaran 13.8 juta kiloliter (KL) yang berasal dari biodiesel hingga biotanol, hal tersebut akan memunculkan Kebutuhan baru untuk mengangkut *fatty acid methyl ester* (FAME) untuk keperluan distribusi.

## **2. Ekonomi**

Bank dunia memperkirakan, harga minyak dunia akan kembali naik pada tahun 2021 di prediksi harga minyak akan menyentuh US\$ 44 per barel, dan US\$ 50 per barel pada tahun 2022 (Kontan.co.id). Ketua Umum INSA Carmelita Hartoto menjelaskan pergerakan harga minyak dunia memang berdampak positif bagi impor minyak mentah di Indonesia, tetapi tidak membawa pengaruh bagi industri pelayaran nasional yang bergerak di angkutan minyak atau tanker Karena perusahaan tanker nasional umumnya sudah mempunyai kontrak dengan industri minyak seperti Pertamina atau *oil company* lainnya, dalam bentuk sewa menyewa. Dengan demikian industri pelayaran nasional yang bergerak di angkutan minyak atau tanker tidak menerima imbas apapun dari pergerakan harga minyak yang naik maupun turun. Pada sisi lain harga batubara ikut naik ketika harga minyak meningkat. Menurut *Head of Research Infovesta*, Wawan Hendrayanan penguatan harga batubara terpengaruh oleh penguatan harga minyak dikarenakan batubara dianggap sebagai alternatif pilihan bahan bakar khususnya bagi pembangkit listrik tenaga uap.

Inflasi dapat mempengaruhi perencanaan anggaran biaya perusahaan, seperti rencana pembangunan kapal dan instrumennya, fluktuasi harga terjadi pada plat kapal, mesin kapal, alat navigasi kapal, borongan kapal, biaya sewa tempat pembangunan kapal. Bank Indonesia (BI) bersama pemerintah berhasil menjaga inflasi pada tahun 2021 berada kisaran 3% dengan deviasi atau plus minus 1%, inflasi sampai 2021 masi dalam kategori ringan mudah untuk dikendalikan dan belum mengganggu perekonomian Negara, maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan di industri pelayaran.

## **3. Sosial**

Pandemi COVID-19 yang berdampak di beberapa negara termasuk Indonesia, mengakibatkan aktifitas ekonomi menjadi menurun. Pada industri pelayaran nasional juga harus menghadapi dampak dari penyebaran COVID-19. Ketua umum *Indonesia National Shippowners' Association* (INSA) Carmelita Hartoto mengatakan, ada empat aspek yang berdampak di bisnis sektor pelayaran akibat COVID-19. Pertama, penurunan volume kargo, baik pada ekspor impor yang berdampak seperti ke Tiongkok yang menurun hingga 14 - 18 persen dan berdampak juga ke negara tujuan lain, seperti Singapura dan Korea Selatan. Begitu juga pada kargo domestik terutama pada kargo penunjang ekspor impor dan distribusi nasional yang turun 5 - 10 persen. Kedua, proses *clearance* di pelabuhan yang lebih lama karena adanya penyempotan disinfektan kapal, pemeriksaan kesehatan kru kapal dan pemeriksaan riwayat perjalanan kapal.

Kondisi ini berdampak pada penambahan biaya operasional kapal. Ketiga, kebijakan *physical distancing* dan *work from home* juga berdampak pada kinerja instansi di darat karena banyak yang membatasi jam kerja termasuk tenaga operasional di lingkungan DITJEN HUBLA pada subdit-subdit terkait kepengurusan sertifikat kapal dan ke syahbandaran. Keempat, pelayaran nasional juga mengalami kendala *docking* kapal, hal ini disebabkan sejumlah galangan mengurangi jumlah pekerja di lapangan untuk meminimalisasi penyebaran COVID-19. Akibatnya pekerjaan perawatan kapal-kapal yang sedang *docking* terkendala entah sampai kapan, dan kapal lainnya harus antri lama untuk *docking* dalam dua bulan terakhir. Selain itu, *spare part* kapal yang impor dari Tiongkok terkendala sehingga lebih lama dan lebih mahal. Hal ini berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan pelayaran nasional.

### **3. Teknologi**

Peraturan Menteri Perhubungan PM 157 Tahun 2015 tentang penerapan inaportnet untuk pelayanan kapal dan barang di pelabuhan, implementasi inaportnet bertujuan untuk menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional. Dengan penggunaan sistem ini pelayanan lebih cepat yang awalnya 1-3 hari menjadi 30 menit, pelayanan yang lebih murah dan mudah, meningkatkan kualitas dokumen dan paperless administrasi, peningkatan pelayanan barang di pelabuhan, *tracking document*, dan *container* dengan mudah dan transparan pengelolaan data dan akurasi informasi pelayaran dan manifest.

Kementrian Perhubungan menargetkan pada tahun 2020 hingga 2024 sistem inaportnet bisa diterapkan di 109 lokasi pelabuhan baru. Hal ini dapat menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional, dan meningkatkan kelancaran arus barang dipelabuhan.

### **4. Lingkungan**

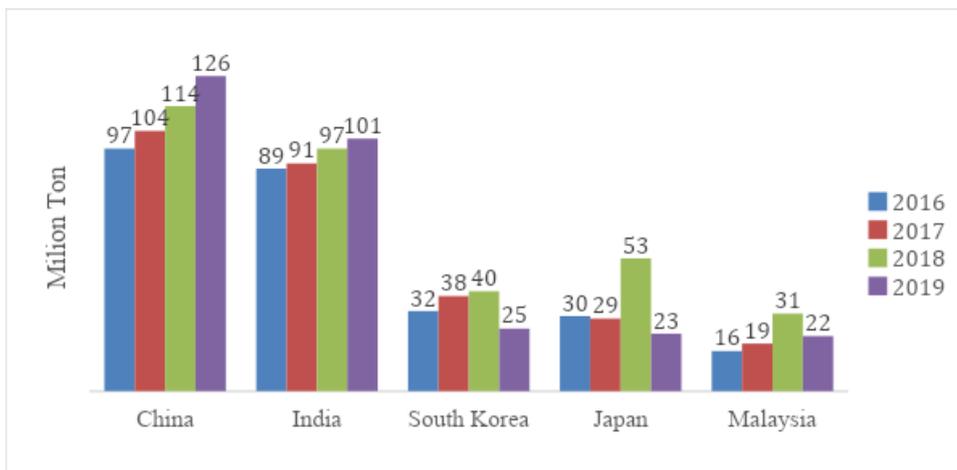
Kepala BMKG Dwikora Karnawati mengakui kalau prakiraan BMKG memang tidak 100 persen akurat, prakiraan cuaca di Indonesia tidak mudah dikarenakan Indonesia sebagai negara ekuator memiliki kerumitan dan ketidakpastian dibandingkan negara-negara lain yang jauh dari ekuator. Hal tersebut sangat kontras dengan pengalaman prakiraan cuaca dinegara maju yang

cenderung sangat *presisi*. Misalnya Jepang perkiraan pukul sekian hujan, ketepatan datangnya hujan bisa sampai diangka menitnya.

Artinya perkiraan cuaca di Indonesia fluktuatif, padahal kesesuaian prakiraan iklim dan cuaca sangat penting bagi industri pelayaran untuk merencanakan kegiatan perusahaan, karena akan terjadi keterlambatan pengiriman yang diakibatkan oleh gelombang yang tinggi. Akibat dari keterlambatan tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan dan biaya operasional industri.

## 5. Hukum

Kementerian Perdagangan, menerbitkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 40 Tahun 2020 tentang ketentuan penggunaan angkutan laut nasional dan asuransi nasional untuk ekspor dan impor barang tertentu. Permendag ini secara garis besar mewajibkan eksportir batubara dan CPO, serta importir beras dan barang pengadaan barang pemerintah untuk menggunakan angkutan laut dan asuransi nasional. Kewajiban tersebut hanya berlaku untuk penggunaan angkutan laut dengan kapasitas sampai dengan 15.000 (lima belas ribu) *deadweight tonnage* (dwt). Pada tahun 2016 - 2019 ekspor batubara Indonesia ke negara-negara ASEAN (terutama Malaysia, Filipina, Vietnam) tidak besar walau terus mengalami peningkatan.



**Gambar 5. Volume Ekspor Batu Bara Indonesia Ke Negara ASEAN**

Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)

Dengan adanya Permendag nomor 40 Tahun 2020 berharap peran serta angkutan laut nasional dalam kegiatan ekspor impor meningkat. Hal tersebut menjadi peluang bagi industri pelayaran nasional untuk meningkatkan pendapatan perusahaan angkutan laut nasional.

### Lingkungan Mikro (*Five Forces Porter*)

Lingkungan mikro untuk mengetahui posisi daya saing perusahaan di industri, penulis menggunakan Analisis *porter five forces* untuk mengembangkan strategi.

#### 1. Faktor Persaingan Dengan Perusahaan Lain

Berdasarkan data dari Kementerian Perhubungan jumlah pelaku industri pemilik SIUPAL setiap tahunnya selalu bertumbuh, dimana pada tahun 2017 sebanyak 3.747 perusahaan. 2018 sebanyak 3.781, 2019 sebanyak 4.017. Berdasarkan data tersebut DKI Jakarta merupakan provinsi yang memiliki jumlah perusahaan angkutan nasional pemegang SIUPAL paling besar di tahun 2019, yaitu 1.434 perusahaan. Provinsi Jawa Timur dan Kalimantan Timur berada di urutan setelah DKI Jakarta dengan masing-masing jumlah perusahaan 360 dan 319 perusahaan. Kondisi ini menjadikan tingkat persaingan perusahaan semakin kompetitif yang mengharuskan perusahaan harus memiliki keunggulan dari pesaing. Data yang lebih rinci mengenai jumlah perusahaan angkutan laut nasional pemegang SIUPAL di setiap Provinsi tertera pada Gambar 6.

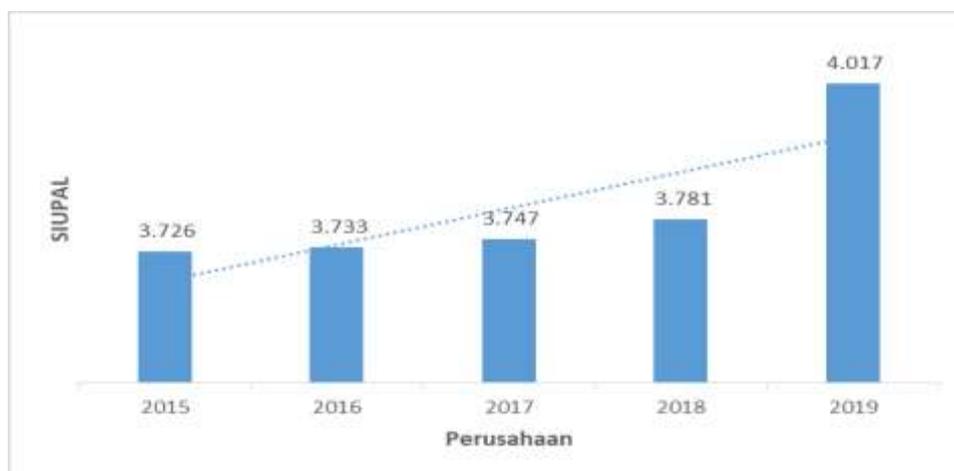


**Gambar 6. Jumlah Perusahaan Pemegang SIUPAL Berdasarkan Provinsi Tahun 2019.**

*Sumber: (Kinanti, Yulianingsih, Pratiwi, Yanuar, & Hamidah, 2019)*

## 2. Faktor Potensi Munculnya Kompetitor Baru

Munculnya kompetitor baru di industri pelayaran tidak memiliki kesulitan, hal tersebut dapat terlihat dari pertumbuhan pemilik Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut SIUPAL setiap tahunnya, pada tahun 2015 sebanyak 3.726 pemilik SIUPAL pada 2019 bertumbuh sampai 4.017 SIUPAL.



**Gambar 7. Pertumbuhan Pemilik SIUPAL**

Sumber: (Kinanti , Yulianingsih, Pratiwi , Yanuar, & Hamidah, 2019)

Kondisi tersebut karena tidak perlu memiliki keahlian khusus untuk menjalankan usaha di industri pelayaran, dari segi investasi awal yang dibutuhkan tidak tinggi untuk industri tersebut, dan dari segi perizinan dengan adanya pelayanan terpadu satu pintu lebih dimudahkan. Disamping itu biaya berpindah ke perusahaan lain yang dikeluarkan oleh pengguna jasa tidak ada, hal ini menjadi tidak menguntungkan bagi industri tersebut.

### 3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

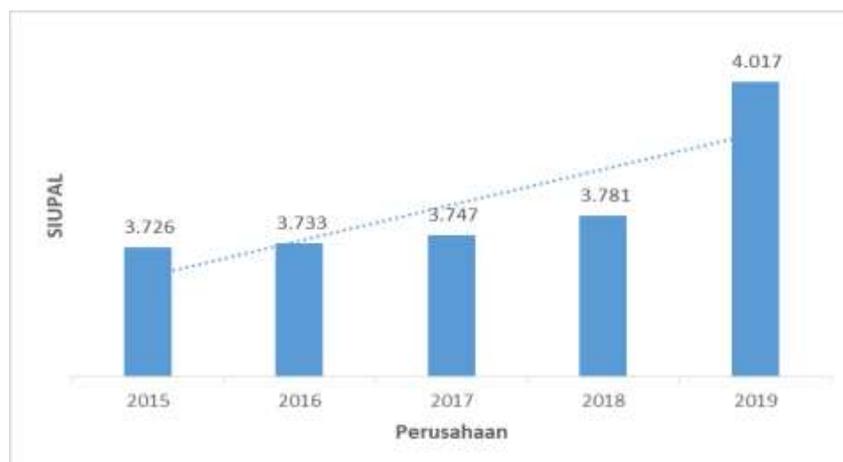
Perusahaan pelayaran belum ada industri lain yang memiliki fungsi dan kesamaan jasa yang ditawarkan, maka perusahaan belum perlu melakukan antisipasi menanggapi kehadiran produk pengganti. Hal ini menjadi keuntungan bagi industri.

### 4. Faktor Daya Tawar Pemasok

Kekuatan daya tawar pemasok, dari hasil observasi jumlah pemasok penyedia kebutuhan kapal terdiri dari, galangan kapal, *sparepart*, dan BBM mudah untuk ditemukan di setiap daerah. Menteri Perindustrian (MENPERIN) Agus Gumiwang Kartasmita mengatakan Jumlah perusahaan galangan kapal nasional pada tahun 2019 lebih dari 250 perusahaan (Anggraeni, 2020). Sedangkan jumlah *supplier* yang menyediakan *spare part* dan BBM kapal di wilayah Jakarta lebih dari 20 perusahaan. Kekuatan tawar dari pemasok rendah karena sangat banyak pilihan – pilihan yang beragam sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehubungan tersebut perusahaan dapat mengurangi biaya pembelian unit kapal baru dan beban operasional kapal, hal ini menguntungkan perusahaan yang bergerak di industri pelayaran.

### 5. Faktor daya tawar konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen dapat dikatakan tinggi, karena setiap tahunnya perusahaan pemilik Surat Izin Usaha Angkutan laut (SIUPAL) selalu bertumbuh, pada tahun 2015 sebanyak 3,726 pemilik SIUPAL pada 2019 bertumbuh sampai 4,017 SIUPAL.



Gambar 8. Pertumbuhan Pemilik SIUPAL

Sumber: (Kinanti , Yulianingsih, Pratiwi , Yanuar, & Hamidah, 2019)

Kondisi tersebut menjadikan semakin banyak perusahaan yang terus menawarkan jasa sewa kapal sedangkan antara pesaing yang ada menawarkan jasa yang tidak berbeda sehingga konsumen

memiliki daya tawar yang tinggi. Hal tersebut mendorong persaingan yang semakin ketat antar perusahaan yang menyewakan kapal, disamping itu perusahaan tidak mempunyai kekuatan untuk mempertahankan konsumen karena tidak ada biaya yang dikeluarkan oleh konsumen ketika ingin melakukan perpindahan pada jasa lain, maka konsumen akan lebih mudah untuk beralih dan menekan harga dengan membandingkan dari tiap – tiap perusahaan yang menawarkan jasa layanan sewa kapal. Hal ini menjadi tidak menguntungkan bagi industri.

### Analisis Profitabilitas

Berdasarkan analisis lingkungan industri yang dilakukan dari beberapa faktor diperoleh hasil rekapitulasi sebagai yang terdapat pada Tabel 3.1. Hasil analisis industri pelayaran menunjukkan untuk mengambil keuntungan dari segi industri sulit dikarenakan sebagian dari kelima faktor tidak menguntungkan bagi industri, dimana potensi yang menguntungkan hanya terdapat pada 2 subfaktor yaitu potensi pengembangan produk substitusi, dan daya tawar pemasok, Sedangkan 3 subfaktor lainnya yang terdiri dari persaingan dengan perusahaan lain, potensi munculnya kompetitor baru, dan daya tawar konsumen berpotensi tidak menguntungkan.

**Tabel 1. Hasil Analisis Profitabilitas**

PROFITABILITY	
Persaingan dengan perusahaan lain	Unfavorable
Potensi munculnya kompetitor baru	Unfavorable
Potensi pengembangan produk substitusi	Favorable
Daya tawar pemasok	Favorable
Daya Tawar Konsumen	Unfavorable
Total	Unfavorable

Sumber: (Hasil Analisis Lingkungan Industri)

Melihat hasil analisis *five porter* dapat diperoleh *key succes factor* (KSF) apa saja dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif di industri pelayaran dengan masa PT.BPM yang tergolong baru di industri, sebagai berikut:

#### 1. Peningkatan Pelayanan

Tidak adanya spesialisasi khusus dalam menjalankan usaha dibidang pelayaran yang menjadikan jumlah pemilik SIUPAL bertumbuh setiap tahunnya, dan tidak adanya biaya yang dikeluarkan oleh konsumen ketika berpindah pada jasa lain menjadikan persaingan semakin *kompetitif*, oleh karena itu diperlukan pelayanan yang unggul dengan pesaingnya. Memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga dapat mempertahankan konsumen.

#### 2. Jumlah dan Variasi kapal

Jumlah kapal merupakan asset yang penting dalam menjalankan aktifitas di industri pelayaran, dan semakin bervariasi kapal yang dimiliki baik dari jenis, ukuran menjadi kekuatan bagi perusahaan agar dapat memenuhi permintaan konsumen, dan dapat mengembangkan bisnisnya.

#### 3. Efisiensi Biaya

Industri memerlukan harga yang kompetitif, untuk dapat bersaing dalam industri pelayaran, salah satu untuk mendapatkan harga kompetitif yaitu dengan melakukan efisiensi biaya di semua lini.

#### 4. Jaringan Kerja

Banyaknya kebutuhan dalam industri pelayaran yang terdiri dari pengangkutan curah kering, curah cair, *break bulk*, *bag cargo*, peti kemas, bahan cair, dan *assisst tug*. PT.BPM memerlukan jaringan kerja yang luas agar mendapatkan konsumen dari kegiatan tersebut.

#### **Matrix Eksternal Factor Evaluation**

Evaluasi yang dilakukan menghasilkan informasi faktor eksternal apa saja yang berpengaruh secara signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan melakukan pembuatan *matrix* EFE. Berikut terlampir matriks evaluasi faktor eksternal terkait usaha di industri pelayaran:

**Tabel 2. Matrix Eksternal Factor Evaluation**

<b>Matrix EFE</b>				
	<b>Peluang</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1	Pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut	0.13	2	0.26
2	Program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut <i>fatty acid methyl ester</i> (FAME)	0.1	2	0.2
3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif	0.19	3	0.57
4	Inflasi Indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan	0.17	3	0.51
5	Penerapan sistem Inaportnet dapat menurunkan biaya logistik	0.21	4	0.84
6	Permendag Nomor 40 Tahun 2020. Meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasional	0.14	3	0.42
	<b>Ancaman</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1	Pandemi Covid 19	0.04	3	0.12
2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, Perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.92</b>

*Sumber: Hasil Evaluasi Faktor Eksternal*

Dari hasil tabel 2 menunjukkan perusahaan dalam mengatasi tantangan eksternal industri, penjumlahan total dari setiap faktor matriks EFE didapatkan nilai sebesar 2.92 nilai tersebut menggambarkan bahwa kemampuan PT.BPM dalam menghadapi peluang dan ancaman di industri sudah mampu merespon dengan baik. Adapun faktor yang dapat dihadapi dengan sangat baik oleh PT.BPM dari sisi peluang adalah penerapan sistem inaportnet yang berdampak menurunkan biaya logistik dengan memangkas biaya operasional. Disamping itu faktor yang dapat dihadapi dengan baik dari sisi peluang adalah: harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, dan inflasi Indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3%. Faktor yang dapat dihadapi dengan baik dari sisi ancaman adalah pandemi covid 19 kegiatan kapal masi dapat berjalan dengan lancar.

Pada faktor lain yang dihadapi dengan lemah PT.BPM dari sisi pelung antara lain: Pembangunan Tol Laut, program mandatori biodiesel 40% atau B40, dan Permendag Nomor 40 Tahun 2020 Tentang Perubahan Kedua atas Permendag Nomor 82 Tahun 2017 tentang Ketentuan Penggunaan Angkutan Laut dan Asuransi Nasional untuk Ekspor dan Impor Barang Tertentu. Sedangkan dari sisi ancaman Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat

### **Pemasaran**

Dalam program pemasaran PT.BPM ada dua metode yaitu, pertama dengan memanfaatkan karyawan untuk menawarkan jasa, kedua menggunakan jasa *broker*. Kegiatan karyawan dengan memberikan penawaran layanan penyewaan kapal kepada konsumen dan pelanggan. Kegiatan ini bertujuan memberikan informasi secara langsung kepada konsumen atas produk yang dimiliki oleh PT.BPM, sehingga konsumen dapat menggunakan jasa yang ditawarkan ketika ada kebutuhan. Selain itu mencari informasi lelang dan melengkapi segala kebutuhan administrasi lelang untuk penyediaan jasa kapal. Penawaran secara langsung lebih efektif karena kegiatan penyewaan kapal lebih besar diperoleh dari kegiatan tersebut.

Kegiatan menggunakan jasa *broker* perusahaan memberikan informasi layanan yang diberikan oleh PT.BPM dan memberikan data-data kapal kepada pihak luar agar dapat membantu memasarkan pada konsumen dengan memberikan 10% dari pendapatan atas kapal yang disewa. Cara ini dilakukan perusahaan untuk mendapatkan konsumen dan sekaligus memperkenalkan perusahaan PT.BPM yang baru jalan dua tahun. PT.BPM Karyawan pemasaran PT.BPM hanya ada satu orang yang menjadikan proses pemasaran kurang efektif, lebih banyak konsumen didapatkan oleh kenalan *owner*.

Produk yang disediakan jasa penyewaan kapal *tug boat* dengan sistem sewa *time charter* dan *freight charter*. *Time charter* sewa kapal dengan pembayaran per bulan adapun pemilik hanya menanggung gaji karyawan, uang makan, perawatan mesin, dan perpanjangan sertifikat jika ada yang habis masa berlaku, kebutuhan lainnya menjadi tanggung jawab penyewa yang terdiri dari kebutuhan bahan bakar, air tawar, keagenan kapal, dan bonus crew, Sedangkan *freight charter* adalah sewa satu kali perjalanan dengan semua biaya yang dikeluarkan dalam perjalanan menjadi tanggung jawab pemilik kapal. Harga dari dua model jasa yang ditawarkan lebih rendah dari harga pasaran nominal yang diberikan tidak tetap tergantung dari lokasi kegiatan dan kondisi laut, Dari enam unit kapal yang dimiliki oleh PT.BPM, tiga kapal sudah memiliki kontrak tetap untuk menjadi Assist tug di pelabuhan marunda dengan perpanjangan kontrak setiap tahun. PT.BPM masi memiliki beban tiga kapal agar kapal tidak ada yang menggangur. Promosi yang dilakukan perusahaan pada konsumen dengan melalui pemberian kartu nama, kalender, browsur dan informasi mulut kemulut.

### **Operasional**

PT.BPM memiliki tiga orang yang bertanggung jawab supaya kegiatan operasional kapal dapat berjalan dengan lancar yaitu *port captain*, *port engineering*, dan *crewing & purchasing*. Posisi *port captain* bertanggung jawab atas perencanaan biaya (perawatan kapal dan perbaikan kapal yang

berkaitan dengan nautika, keperluan navigasi kapal, pembelian bahan bakar, perpanjangan dokumen kapal, dan biaya keagenan), menghitung jarak tempuh pelayaran kapal dalam *mile* laut, dan menghitung harga sewa kapal sampai pada keputusan sewa kapal yang dituangkan dalam kontrak sewa kerja kapal. Posisi *port engine* bertanggung jawab atas perencanaan biaya (perawatan dan perbaikan kapal yang berkaitan dengan mesin, menghitung biaya pemakaian bahan bakar), dan memonitor jadwal pemeliharaan kapal. Dan posisi *crewing* dan *purchasing* bertanggung jawab atas melaksanakan fungsi personalia kru (melaksanakan rekrutment awak kapal, mengendalikan dan mengelola kelengkapan dokumen personel laut setiap kapal, mengkordinasikan pelaksanaan pelatihan terhadap personel laut baru), dan melakukan pengelolaan pengadaan barang. Keunggulan lainnya perusahaan memiliki unit bisnis keagenan kapal yang membuat proses perijinan cepat dan mengurangi biaya operasional kapal.

Jumlah kapal yang disewakan oleh perusahaan pada konsumen saat ini ada tujuh kapal *tug boat* kapal milik enam unit, sewa satu unit, kualitas kapal yang dimiliki perusahaan cukup bersaing serta sesuai dengan kondisi alam di wilayah Indonesia, bentuk dan postur *body* kapal stabilitas baik, mesin yang digunakan merk *caterpillar*, hal tersebut dapat diatasi oleh perusahaan dengan perawatan kapal yang rutin setiap bulan. Navigasi lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran. Kendala kapal yang dimiliki pada tahun pembangunan dibawah tahun dua ribu, hal tersebut menjadi keterbatasan dalam pemasaran, adanya posisi *crewing* dan *purchasing* menjadi kelebihan perusahaan dalam melakukan aktifitas tersebut tidak menggunakan jasa vendor, membuat proses perekrutan cepat, dan pembelian barang secara langsung ke toko.

### **Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pada jabatan ini hanya ada satu orang sebagai manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas 30 karyawan *office* dari bidang usaha keagenan kapal dan pelayaran, dalam perekrutan karyawan pertama meminta rekomendasi dari karyawan jika tidak ada perusahaan membuka rekrutment. Begitupun juga dalam perekrutan crew kapal, lebih memilih mengambil rekomendasi dari crew dikapal, hal tersebut bertujuan agar pemberi rekomendasi bertanggung jawab atas kinerja crew yang baru. Kendala bagi perusahaan perubahan crew yang sangat cepat dikarenakan beberapa faktor, karyawan tidak jujur, *performance* kurang bagus, bertengkar sesama crew yang dapat merugikan perusahaan.

Dalam setiap kapal pihak perusahaan menempatkan satu orang kepercayaan untuk bertanggung jawab atas kegiatan kapal, adapun pemberian gaji yang diberikan dibandingkan dengan perusahaan lain lebih bagus, besaran gaji disesuaikan dengan posisi jabatan, benefit lainnya yang diberikan selain gaji, uang makan harian dan bonus setiap bulan yang diberikan ketika kapal melakukan aktifitas, besaran bonuspun tidak tetap sesuai dengan pendapatan yang diperoleh oleh kegiatan setiap kapalnya. Untuk cuti crew diberikan per enam bulan dengan pemberian cuti dua minggu.

### **Keuangan**

Modal awal perusahaan menggunakan uang pribadi dari pemilik saham dan pinjaman bank, jumlah uang dari pemilik saham yang besar/kecil nilainya diatur didalam AKTA pendirian perusahaan yang dibuat oleh notaris berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia. Dan pinjaman usaha yang diberikan oleh Bank Mandiri sejumlah Rp 1.300.000.000, dengan masa pinjaman dua tahun. Semua modal tersebut pada tahun 2019 digunakan untuk pembelian kapal, dalam permodalan perusahaan tidak ada investor dari pihak luar. Posisi modal perusahaan ditinjau dari analisis keuangan belum cukup untuk penambahan kapal, sehingga perlu mendapatkan pinjaman dari bank untuk menambah kapal baru, dalam melakukan pinjaman bank perusahaan masi mengalami kendala dikarnakan usaha yang dijalankan kurang dari tiga tahun. Dua tahun berjalan perusaha, pihak direksi tidak ada pengambilan dividen semua keuntungan digunakan untuk kegiatan operasional supaya dapat menambah kapal baru.

### **Competitive Profil Matrix (CPM)**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan direksi PT.BPM dan konsumen yang pernah menggunakan jasa dari pesaing. Terlampir hasil analisis CPM PT.BPM, PT.AB, dan PT.BC sebagai pesaing PT.BPM.

**Tabel 3. Competitive Profil Matrix**

No	KSF	Bobot	PT. BPM		PT. AB		PT. BC	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Peningkatan layanan	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
2	Jumlah dan Variasi Kapal	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9
3	Efisiensi Biaya	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
4	Jaringan Kerja	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Total		1		3		3,5		3,3

Keterangan:

Bobot: tingkat kepentingan setiap KSF dalam industri pelayaran.

Rating: kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menanggapi KSF industri saat ini

Sumber: (Hasil Analisis *Competitive Profil Matrix* PT.BPM Dengan Pesaing)

Dari hasil analisis *competitive profil matrix* kondisi PT. BPM memiliki total nilai 3, PT.AB total nilai 3.5, dan PT. BC total nilai 3.3, dari nilai total diketahui perusahaan pesaing lebih unggul. Keunggulan PT. BPM dengan pesaing hanya pada peningkatan pelayanan dan efisiensi biaya. Kelemahanya dengan pesaing pada nilai citra perusahaan dan jaringan kerja, hal tersebut dikarnakan perusahaan pesaing sudah berjalan lebih dari sepuluh tahun.

### **Sasaran Strategis**

Perusahaan memiliki sasaran strategis dalam jangka waktu 3 tahun sebagai berikut:

1. Perusahaan harus meningkatkan konsumen, khususnya untuk konsumen kontrak jangka panjang setidaknya meningkat 500% di akhir tahun 2023.
2. Perusahaan harus menambah produk layanan perusahaan yang saat ini adalah hanya sebagai penyedia layanan sewa kapal tugboat, bertambah satu berupa perusahaan penyedia jasa perkapalan lainnya di akhir tahun 2023.

**Matrix Internal Factor Evaluation**

Analisis *matrix* IFE dengan memberikan bobot, peringkat, dan penentuan nilai pada masing-masing kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka didapatkan nilai *matrix* IFE pada tabel 4. Dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan PT.BPM diketahui total nilai *matrix* IFE sebesar 2.62 yang artinya perusahaan mempunyai kekuatan internal di atas rata – rata untuk menghadapi persaingan dalam industri pelayaran. Faktor – faktor kekuatan mayor yang dimiliki oleh PT.BPM adalah harga dibawah pasaran memiliki bobot paling besar dikarenakan hal tersebut menjadi pertimbangan yang paling utama oleh konsumen, selain itu pembelian barang tidak menggunakan *vendor*, dan perusahaan memiliki bagian *crewing* sendiri. Selain itu Kekuatan minor kapal dilengkapi dengan alat navigasi lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran.

**Tabel 4. Matrix Internal Factor Evaluation**

<b>Matrix IFE</b>				
<b>Kekuatan</b>		<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	0.04	3	0.12
2	Pembelian barang tidak menggunakan vendor	0.07	4	0.28
3	Harga dapat dinegosiasi	0.09	4	0.36
4	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	0.06	4	0.24
5	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	0.07	4	0.28
<b>Kelemahan</b>		<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
1	<i>Brand image</i> perusahaan belum banyak dikenal	0.15	2	0.3
2	Aktifitas pendanaan belum kuat	0.09	2	0.18
3	Jaringan kerja tidak terlalu luas	0.12	2	0.24
4	Kurangnya karyawan marketing	0.13	2	0.26
5	<i>turn over</i> crew kapal sangat cepat	0.07	2	0.14
6	Tahun pembangunan kapal lebih dari 20 tahun	0.11	2	0.22
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.62</b>

Sumber: Hasil Evaluasi Internal PT.BPM.

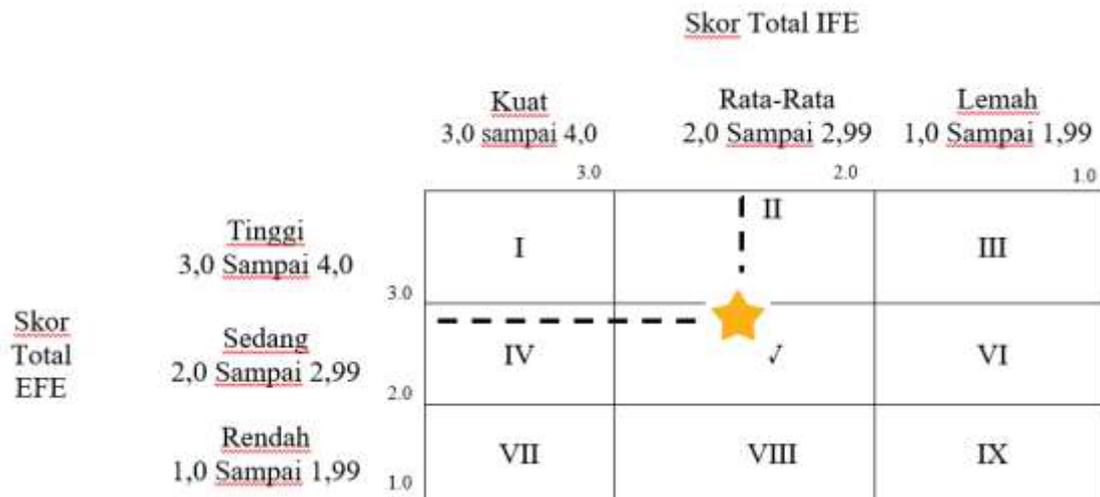
Faktor - faktor yang mempengaruhi kondisi internal PT.BPM dikarenakan kelemahan mayor diantaranya citra perusahaan yang belum kuat, kurangnya karyawan marketing, jaringan kerja, tahun pembangunan kapal lebih dari dua puluh tahun, aktifitas pendanaan belum kuat, dan perubahan crew kapal sangat cepat.

**Matrix Internal External (IE)**

Analisis *matrix internal external* (IE) untuk mengetahui posisi PT.BPM dalam merespon faktor eksternal dan internal perusahaan dalam menjalankan bisnis di industri pelayaran. Diketahui nilai yang diperoleh dari nilai matriks EFE sebesar 2.96, dan nilai dari matriks IFE sebesar 2.62. Hasil dari pemetaan nilai matriks EFE dan IFE dapat dilihat pada gambar 9.

Diketahui pada *matrix* IE PT.BPM berada pada kuadran V, pada kudran ini dapat diartikan berada dalam posisi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat diambil dalam kondisi ini adalah *market penetration dan product development*. Penetration strategi pertumbuhan dimana perusahaan berkonsentrasi pada perluasan pangsa pasar untuk produk yang ada di

pasar saat ini. Sedangkan product development strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau layanan yang ada.



Gambar 9. Matrix Internal Eksternal PT.BPM

Sumber: Hasil Analisis Matrix IE PT. BPM

### Matrix TOWS

Matrix TOWS yaitu memasang faktor kekuatan dan kelemahan dari analisis internal dengan faktor peluang dan ancaman dari analisis eksternal. Dalam perumusan strategi dalam matrix TOWS diperlukan acuan dari visi, misi, dan sasaran perusahaan. Sehingga strategi dapat dipastikan mampu menunjang pencapaian visi dan misi perusahaan tahun 2021 – 2023.

Berdasarkan hasil matrix IE dan matrix TOWS maka diperoleh 2 opsi strategi yaitu:

1. Strategi 1: Market Penetration yaitu:
  - a. Rekrutment manajer pemasaran.
  - b. Melakukan perawatan berkala.
  - c. Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen
  - d. Melakukan efisiensi biaya
  - e. Mengoptimalkan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan.
2. Strategi 2: Product Development yaitu:
  - a. Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair dan curah.
  - b. Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal.
  - c. Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda

**Tabel 5. Analisis Matrix TOWS**

<b>MATRIX TOWS</b>		<b>Internal</b>			
		<b>Strength</b>		<b>Weakness</b>	
		S1	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	W1	<i>Brand image</i> belum banyak dikenal
	S2	Pembelian barang tidak menggunakan <i>vendor</i>	W2	Aktifitas pendanaan belum kuat	
	S3	Harga dapat dinegosiasi	W3	Jaringan kerja tidak terlalu luas	
	S4	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	W4	Kurangnya karyawan marketing	
	S5	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	W5	<i>turn over crew</i> kapal sangat cepat	
			W6	Usia kapal lebih dari 20 tahun	
<b>E K S T R E R N A L</b>	<b>Opportunities</b>		<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>	
	O1	Pembangunan tol laut	Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair, curah (O1, O2, O3, O6, S1, S3, S4.)	Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal, dan penambahan manager marketing (O1, O2, O3, O6, W3, W4,W5)	
	O2	Program mandatori biodiesel 40% atau B40, Kebutuhan baru untuk mengangkut fatty acid methyl ester (FAME)	Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen ( O4, O5, S2, S3, S5)	Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda, dan perawatan berkala (O1, O2, O3, O6, W6)	
	O3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025			
	O4	Inflasi indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3%			
	O5	Penerapan sistem inaportnet			
	O6	Permendag nomor 40 tahun 2020 tentang perubahan kedua atas Permendag Nomor 82 Tahun 2017 tentang ketentuan penggunaan angkutan laut dan asuransi nasional untuk ekspor dan impor barang tertentu.			
	<b>Threats</b>		<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>	
	T1	Pandemi Covid 19	Melakukan efisiensi biaya (T1, S2, S3)	Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda (W6,T2)	
	T2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat	Perusahaan memberikan diskon kepada konsumen, (S2, S3, S5, T2)	Mengoptimalkan karyawan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan (W4, T1)	

Sumber: Hasil Analisis Matrix TOWS

**Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Alternatif strategi dari hasil *Matrix IE* dan TOWS akan dimasukkan kedalam *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) supaya diperoleh strategi yang paling prioritas dari dua opsi strategi yang ada. Hasil dari dua opsi prioritas dapat dilihat pada gambar 6.

**Tabel 6. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

No	Faktor	Weight	Market Penetration		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>						
1	Pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut	0,13	2	0,26	3	0,39
2	Program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut <i>fatty acid methyl ester</i> (FAME)	0,1	2	0,2	3	0,3
3	Harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif	0,19	3	0,57	4	0,76
4	Inflasi indonesia 2020 s/d 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan	0,17	0	0	0	0
5	Penerapan sistem inaportnet dapat menurunkan biaya logistik	0,21	3	0,63	4	0,84
6	Permendag nomor 40 Tahun 2020. meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasional	0,14	3	0,42	4	0,56
<b>Ancaman</b>						
1	Pandemi Covid 19	0,04	3	0,12	4	0,16
2	Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman	0,02	2	0,04	3	0,06
<b>Total</b>		<b>1</b>				
<b>Kekuatan</b>						
	Kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran	0,04	2	0,08	4	0,16
	Pembelian barang tidak menggunakan vendor	0,07	4	0,28	3	0,21
	Harga dapat dinegosiasi	0,09	4	0,36	3	0,27
	Perusahaan memiliki bagian <i>crewing</i> sendiri	0,06	4	0,24	3	0,18
	Keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan	0,07	3	0,21	4	0,28
<b>Weakness</b>						
	Brand Image belum banyak dikenal	0,15	2	0,3	3	0,45
	Aktifitas pendanaan belum kuat	0,09	2	0,18	1	0,09
	Jaringan kerja tidak terlalu luas	0,12	3	0,36	2	0,24
	Kurangnya karyawan pemasaran	0,13	3	0,39	2	0,26
	turn over crew kapal sangat cepat	0,07	2	0,14	3	0,21
	Usia kapal lebih dari 20 tahun	0,11	2	0,22	3	0,33
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>5</b>		<b>5,75</b>

Nilai AS: 1 tidak berpengaruh, 2 cukup berpengaruh, 3 berpengaruh, 4 sangat berpengaruh

Sumber: Hasil Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang telah dilakukan diketahui nilai total attractiveness score strategi market penetration sebesar 5. Sedangkan nilai Product development sebesar 5.75. Dari hasil kedua strategi. Prioritas strategi yang digunakan perusahaan adalah product development yaitu:

- a. Mengadakan layanan pengiriman barang, dan muatan bahan cair dan curah.
- b. Memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal.

- c. Pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda.

Kemudian strategi pendukung yang digunakan market penetration meliputi:

- a. Rekrutment manajer pemasaran.
- b. Melakukan perawatan berkala.
- c. Perusahaan dapat memberikan diskon tambahan kepada konsumen.
- d. Melakukan efisiensi biaya.
- e. Mengoptimalkan pemasaran yang ada dengan memberikan pelatihan.

### Rencana Implementasi Strategi Bisnis Terpilih

Berdasarkan hasil dari analisis QSPM maka strategi yang terpilih dalam periode 2021 - 2023 adalah *product development*. Maka PT.BPM menentukan skala prioritas dalam pelaksanaan strategi berdasarkan 3 tahun kedepan yaitu:

1. Strategi PT. BPM periode tahun 2021

**Tabel 7. Strategi Tahun 2021**

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Penambahan dua unit kapal, kapal tugboat daya mesin 2 x 1100 horse power dengan tahun pembangunan minimum 2010, pembelian pertama pada bulan april, dan pembelian kedua di bulan oktober.	Direktur Utama	Memenuhi kebutuhan permintaan PT.Adhiguna Putera penempatan PLTU Jawa 7 dan PLTU Indramayu.	Pendapatan satu kapal perbulan empat ratus juta.	Lima belas milyar.	Pendapatan dari pembelian kapal pertama dua milyar delapan ratus, dari kapal kedua 800 tahun pada tahun 2021.
2	Memberikan sertifikasi pada crew kapal yang kinerjanya dinilai bagus	Crewing	Membentuk karyawan yang loyal, serta menambah keterampilan crew.	Mempunyai rasa kepemilikan, dan mampu menjaga aset perusahaan.	Dua puluh lima juta	Meningkatkan kompetensi crew.
3	Perekrutan manajer pemasaran.	HRD	Menambah jaringan kerja sama.	Semua kapal milik dapat beoperasi.	Dua Puluh Juta.	Lima belas milyar dalam tahun 2021.
4	Memberikan special diskon kepada konsumen periode 2021 - 2023 yang melakukan penyewaan kapal dalam jangka panjang.	Pemasaran	Mendapatkan kontrak panjang minimum satu tahun	Memiliki kontrak kapal sebanyak armada yang dimiliki.	Dua Ratus Juta.	Jaringan, <i>brand image</i> .

2. Strategi PT.BPM Periode tahun 2022

**Tabel 8. Strategi Tahun 2022**

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Penambahan satu unit kapal kapal barge dengan muatan 270 fit tahun pembangunan minimum 2010 pembelian dilakukan bulan maret	Direktur Utama	Memenuhi permintaan konsumen PT.Kwan Samudera	Pendapatan dari layanan sewa kapal muatan bahan curah	Delapan puluh Milyar	Pendapatan dari sewa kapal <i>barge</i> 400 bulan
2	Menambah produk layanan muatan bahan curah	Pemasaran	Mendapatkan muatan batu bara, nikel, batu split	Pendapatan dalam satu bulan untuk satu pasang <i>tug boat</i> dan <i>barge</i> ukuran 270 fit tujuh ratus lima puluh juta, <i>barge</i> 300 Fit sembilan ratus l juta..	Biaya 45% dari pendapatan	Profit 55% dari pendapatan.

### 3. Strategi PT.BPM periode tahun 2023

**Tabel 9. Strategi Tahun 2023**

No	Nama Kegiatan	PIC	KPI	Target	Biaya (Rupiah)	Profit
1	Pembelian satu set tugboat dengan daya mesin 2 x 1100 horse power dan Barge dengan muatan 300 fit tahun pembangunan minimum 2010.	Direktur Utama	Untuk mendukung produk layanan muatan bahan curah.	Pendapatan dalam satu bulan untuk satu pasang <i>tug boat</i> dan <i>barge</i> Sembilan ratus juta.	Biaya 40% dari pendapatan	Profit 60% dari pendapatan

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT.Pel Berlian Pulau Mandangin dapat diambil kesimpulan. Isu-isu strategis yang terdapat di lingkungan eksternal industri pelayaran mencakup peluang dan ancaman. Peluang yang dapat bisa dimanfaatkan meliputi, pembangunan tol laut, memunculkan kebutuhan jasa pengangkutan oleh angkutan laut, program mandatori biodiesel 40%, memicu akan adanya kebutuhan baru untuk mengangkut fatty acid methyl ester (FAME), harga minyak WTI menguat sampai tahun 2025, tidak berdampak signifikan pada perusahaan pelayaran yang bergerak dibidang angkutan minyak, pada sisi lain harga batu bara ikut naik karena menjadi pilihan alternatif, inflasi indonesia 2020 sampai dengan 2021 kisaran 3% maka kenaikan kebutuhan biaya operasional tidak signifikan, Penerapan sistem Inaportnet dapat menurunkan biaya logistik, Permendag nomor 40 tahun 2020, dan meningkatkan kebutuhan ekspor impor dengan menggunakan perusahaan angkutan laut nasiona. sedangkan ancaman yang harus dihindari adalah,

pandemi Covid 19, dan Prediksi BMKG mengenai iklim dan cuaca masih kurang akurat, perusahaan harus menghadapi resiko keterlambatan pengiriman.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kapal dilengkapi dengan alat navigasi yang lengkap sesuai dengan peraturan pelayaran, pembelian barang tidak menggunakan vendor, harga dapat dinegosiasi, perusahaan memiliki bagian crewing sendiri, dan keagenan kapal dapat di urus oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan dari perusahaan adalah citra perusahaan, aktifitas pendanaan belum kuat, jaringan kerja, kurangnya karyawan marketing, perubahan crew kapal sangat cepat, dan tahun pembangunan kapal lebih dari 20 tahun.

Hasil perumusan analisis matriks internal dan eksternal diketahui perusahaan berada pada posisi V yaitu hold and maintance dengan alternatif strategi yang dapat diambil market penetration dan product development, dari hasil perumusan strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) strategi yang terpilih periode 2021 - 2023 adalah product development dengan total attractive score 5.75. Adapun product development meliputi, Mengadakan layanan pengiriman barang dan muatan bahan cair dan curah, memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi crew kapal, dan pembelian unit baru dengan tahun yang lebih muda. Implementasi dari strategi yang terpilih sesuai dengan hasil dari analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) antara lain menambah produk layanan baru, memberikan sertifikasi crew kapal, dan penambahan unit baru.

### **Saran**

1. Bagi penelitian selanjutnya dapat dilakukan kajian perencanaan model bisnis dalam logistik seiring dengan berkembangnya perusahaan yang tidak hanya mengandalkan penyewaan kapal tugboat.
2. Tingkatkan promosi perusahaan dan layanan, agar brand image perusahaan semakin dikenal.
3. Memperluas jaringan kerja agar dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.
4. Meningkatkan kinerja marketing agar perusahaan tidak menggunakan jasa broker.
5. Dalam penerimaan karyawan dapat dilakukan seleksi sesuai dengan posisi dan kompetensi..

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, R. (2020, Maret 20). *Jumlah galangan kapal tembus 250 perusahaan, kapasitas capai 1 dwt*. Retrieved from sindonews: <https://ekbis.sindonews.com/berita/1562269/34/jumlah-galangan-kapal-tembus-250-perusahaan-kapasitas-capai-1-dwt>
- Berlian Pulau Mandangin. (2020). *Data Keuangan 2019 -2020*. Jakarta: Berlian Pulau Mandangin.
- Cahyani, D. R. (2020, Agustus 24). *INSA: Jumlah Kapal di Indonesia Naik Dua Kali Lipat dalam 5 Tahun*. Retrieved from Tempo: <https://bisnis.tempo.co/read/1378900/insa-jumlah-kapal-di-indonesia-naik-dua-kali-lipat-dalam-5-tahun>
- David, R. F., & Forest, R. D. (2017). *Strategic Management 16th Edition : A Competitive Advantage Approach*. United States: Pearson Education.
- Dukung Tol Laut, Kemenhub Bakal Subsidi Angkutan Logistik*. (2020, Desember 15). Retrieved from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20201214143612-92-581887/dukung-tol-laut-kemenhub-bakal-subsidi-angkutan-logistik>
- Hariadi, B. (2003). *Manajemen Strategis*. Malang: Banyumedia..
- Hitt, Michael, A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Jakarta: Salemba Empat.
- Industri Pelabuhan Dan Pelayaran Bersiap Hadapi Revolusi 4.0*. (2020). From Kementerian Perhubungan: <http://hubla.dephub.go.id/berita/Pages/Industri-Pelabuhan-Dan-Pelayaran-Bersiap-Hadapi-Revolusi-4.0.aspx>
- Industri Pelayaran Indonesia*. (2019, Maret). Retrieved from Maritim Indonesia: <https://maritimindonesia.com/2019/01/03/industri-pelayaran-indonesia-2019/>
- Kinanti , P., Yulianingsih, W., Pratiwi , R., Yanuar, V., & Hamidah, I. (2019). *Statistik Perhubungan Buku I & 2*. Jakarta: Pustikom-Kementerian Perhubungan.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. United States: Pearson Education, Inc.
- Nugroho, W. A., Baga, M. L., & Iskandar, H. B. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Pt Pelayaran Bahtera Adhiguna Dalam Industri Pelayaran. *Institut Pertanian Bogor*, Hal 321-336.
- Payanides, & Wiedmer. (2011). Strategic Alliance In Container Liner Shipping . *Reseach In Transportation Economics* , 32 (2011), pp. 25-38.

- Pelayaran Nasional Belum Tumbuh Cemerlang*. (2019). Retrieved from INSA: <https://insa.or.id/pelayaran-nasional-belum-tumbuh-cemerlang/>
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia*. (2016). Retrieved from Kementerian Perhubungan: [https://www.bphn.go.id/data/documents/pm\\_11\\_tahun\\_2016](https://www.bphn.go.id/data/documents/pm_11_tahun_2016)
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Macmillan Publishing Co. Inc.
- Sekaran Uma. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach*. United Kingdom: Includes bibliographical references and index.
- Setijadi. (2020, Maret 17). *PDB Sektor Logistik Indonesia 2019 Tumbuh 10,51%, Proyeksi 2020 Akan Terkoreksi*. Retrieved from Supply Chain Indonesia: <https://supplychainindonesia.com/pdb-sektor-logistik-indonesia-2019-tumbuh-1051-proyeksi-2020-akan-terkoreksi/>
- Stipe Spanja, Aleksandra Krajnovic, & Jurica Bosna. (2017). *Competitiveness And Business Strategies Of Shipping Companies*, 132.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Terbitkan Permendag 40/2020, Pemerintah Revisi kewajiban Penggunaan Angkutan laut Nasional*. (2020, Juni). Retrieved from Jurnal Maritim: <https://jurnalmaritim.com/terbitkan-permendag-40-2020-pemerintah-revisi-kewajiban-angkutan-laut-nasional/>
- Thomas, L. W. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14 th Edition: England :Pearson.
- Tongson, J, Taechang, Y, Yoonlee, & S. (2009). How Supply Chain Oriented Is The Port Sector . *International Journal Production Economics* , 122, pp. 21-34.
- Wheelen, & Hunger. (2015). *Strategic Management And Business policy*. *Pearson Education Limited*.
- Widodo, P. W. (2020, Desember 17). *Harga minyak dunia akan terus naik hingga 2022, begini perkiraan Bank Dunia*. Retrieved from Kontan: <https://internasional.kontan.co.id/news/harga-minyak-dunia-akan-terus-naik-hingga-2022-begini-perkiraan-bank-dunia>
- Yolandha, F. (2020, Oktober 31). *Program B40 Ditargetkan Mulai Digunakan 2022*. Retrieved from Republika: <https://republika.co.id/berita/qj0dcg370/program-b40-ditargetkan-mulai-digunakan-2022>



---

## **Rancangan Strategi Penanganan Risiko pada Proyek PLTM (Pembangkit Listrik Mini Hidro) di Indonesia**

**Hanif Ramdhani Rachmadi Saphiro**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[h.ramdhani97@gmail.com](mailto:h.ramdhani97@gmail.com)

**Made Arya Nugraha\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[arya.nugraha014@gmail.com](mailto:arya.nugraha014@gmail.com)

**Alain Widjanarka**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[alainwidjanarka@gmail.com](mailto:alainwidjanarka@gmail.com)

**Jeffrey Kurniawan**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[jeff.kurniawan@gmail.com](mailto:jeff.kurniawan@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 26-04-2021

Disetujui: 27-04-2021

Dipublikasi: 30-4-2021

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini membahas rancangan strategi penanganan risiko pada proyek PLTM di Indonesia. PLTM merupakan pembangkit yang menggunakan tenaga air untuk memutar turbin dalam menghasilkan listrik. Proyek PLTM melibatkan investasi besar dengan jangka waktu konstruksi yang lama. Panjangnya waktu konstruksi, menimbulkan faktor ketidakpastian yang berdampak pada tiga aspek sasaran proyek. Ketiga aspek tersebut adalah biaya, mutu, dan waktu. Beberapa proyek PLTM di Indonesia mengalami kinerja yang kurang baik seperti penundaan waktu penyelesaian dan pembengkakan biaya. Proses manajemen risiko, yang terdiri dari identifikasi risiko, penilaian risiko, rumusan penanganan risiko dan pengendalian risiko, menjadi dasar kerja penelitian. Peneliti mengidentifikasi 23 risiko pada proyek PLTM di Indonesia. Lima belas diantaranya memiliki dampak dengan kategori tinggi pada dua aspek dan tiga risiko berdampak dengan kategori tinggi pada tiga aspek sasaran proyek. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi panduan penanganan risiko pada proyek PLTM di Indonesia. Rancangan strategi ini diharapkan juga dapat membantu proyek untuk mencapai sasarnya. Lebih jauh lagi hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan pembelajaran dalam merencanakan pembangunan PLTM ke depan.

### *Kata Kunci:*

*Strategi, Manajemen Proyek, Risiko Konstruksi di PLTM (Pembangkit Listrik Mini Hidro).*

### **ABSTRACT**

*This research discusses the design of risk management strategies in MHP projects in Indonesia. MHP is a type of power plant that uses hydropower to turn turbines for generate an electricity. The MHP project involves a large investment with a long construction period. The length of the construction time, creates an uncertainty factor that impacts on three aspects of the project objectives. The objective aspects of the project are cost, quality, and time. Several MHP projects in Indonesia have underperformed, such as delays in completion time and cost overruns.*

*The risk management process, which consists of risk identification, risk assessment, risk management formulation and risk control, forms the basis of research work. In this study, 23 risks were identified in the MHP project. Fifteen of them have high impact on two aspects and three have high impact on three aspects of project objectives. The results of this study can be used as a guide for risk management in MHP projects in Indonesia. The results of this study can be used as a guide for risk management in MHP projects in Indonesia. It is hoped that the design of this strategy will also help the project to achieve its goals. Furthermore, the results of this research can be used as learning materials in planning the development of MHP in the future.*

*Keywords:*

*Strategy, Project Management, Risk Construction of Mini Hydro Power Plant.*

## **PENDAHULUAN**

Pada tahun 2015, pemerintah berkomitmen untuk merealisasikan penyediaan listrik sebesar 35.000 MW yang prosesnya terus berlanjut hingga periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo. Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Republik Indonesia, dalam siaran persnya, menyatakan akan mengoptimalkan penggunaan sumber-sumber energi terbarukan (EBT) sebagai bahan bakar pembangkit listrik. Pemerintah menargetkan penambahan kapasitas pembangkit tenaga listrik mencapai 27,28 GW dalam lima tahun kedepan atau ditahun 2024 mencapai 96,98 MW dimana 33%-nya dihasilkan oleh Pembangkit EBT.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) berkomitmen mencapai target bauran energi dengan mengganti listrik berbasis fosil dengan energi baru (EBT). Energi listrik EBT diyakini berfungsi untuk menekan biaya kelistrikan di wilayah terpencil dan terpelosok yang saat ini cukup tinggi. Saat ini proyek Pembangkit Listrik Mini Hidro (PLTM) telah tersebar di daerah terpencil dan terpelosok. Beberapa diantaranya sudah selesai pembangunannya meskipun dengan beberapa kendala.

Hardjomulyadi dan Sudirman (2012) mengatakan bahwa Pembangkit listrik memiliki struktur yang kompleks dan melibatkan modal dalam jumlah besar dengan jangka waktu konstruksi yang lama. Situasi ini menimbulkan faktor ketidakpastian dengan risiko yang cukup tinggi. Fase konstruksi diidentifikasi sebagai fase kritis dalam proyek di mana banyak faktor yang tidak terduga.

Manajemen risiko dapat menangani risiko baik sebelum proyek berjalan atau ketika risiko terjadi. Manajemen risiko dapat meminimalkan biaya, penundaan, tekanan, dan ketidaktahuan suatu proyek sehingga akan menjamin proyek berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau memenuhi spesifikasi tertentu (Prapti, 2007). Oleh karena itu mempelajari proyek terdahulu dapat membantu dalam mengatasi beberapa tantangan tentang analisis risiko, mengubah cara pengelolaan risiko, dan meningkatkan manfaat manajemen risiko (Dikmen et al., 2008). Repositori data risiko yang tersedia dari proyek-proyek masa lalu sangat penting untuk memperkirakan kondisi proyek yang akan dijalankan (Roger Atkinson et al., (2006)).

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi penanganan risiko sebagai antisipasi terjadinya peristiwa berdampak negatif pada proyek seperti biaya dan jadwal. Penelitian ini menggunakan data historikal proyek terdahulu sebagai acuan pembelajaran dan pengambilan keputusan. Sehingga perusahaan mempunyai gambaran besar mengenai risiko yang akan dihadapi pada pembangunan proyek PLTM serta mitigasinya.

Penelitian ini dibuat berdasarkan proses manajemen risiko yang terdapat pada buku project management: the managerial process (Larson & Gray, 2018). Terdapat 4 tahapan pada proses manajemen risiko yaitu risk identification, risk assesment, risk response development, dan risk response control. Identifikasi risiko dilakukan berdasarkan tahapan proyek. Proses identifikasi risiko dilakukan dengan mengumpulkan risiko-risiko yang terdapat pada data historis proyek-proyek yang ada. Selain melihat data historis proyek identifikasi risiko juga bisa didapatkan melalui wawancara dengan pihak

yang terlibat di lapangan. Risk Assesment dilakukan untuk menilai kemungkinan terjadinya risiko dan dampak dari risiko yang terjadi. Risk assessment juga bertujuan untuk menentukan prioritas dari risiko yang ada didalam proyek. Strategi penanganan risiko didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen dari historis proyek sebelumnya. Rancangan strategi penanganan dilakukan untuk mendapatkan cara penanganan yang efektif terhadap risiko tersebut.

## **METODE RISET**

Penelitian ini merupakan penelitian aplikasi model (*applied research*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diambil dari 4 objek studi kasus pembangunan PLTM di Indonesia. Keempat objek studi kasus tersebut adalah PLTM Tomata, PLTM Krueng Isep, PLTM Gumati 3 dan PLTM Tanjung Tirta.

Proses identifikasi risiko dilakukan dengan mengumpulkan risiko, permasalahan, dan strategi penanganan yang terdapat pada data historis proyek-proyek yang ada. Selain melihat data historis proyek identifikasi risiko juga bisa didapatkan melalui wawancara dengan pihak yang terlibat di lapangan.

Pada proses *risk assessment* dilakukan dengan cara membuat kuesioner penilaian risiko yang disebarkan kepada perwakilan proyek. Pada Penelitian ini data didapatkan dari dua puluh satu (21) responden yang dimana target pengisian kuesioner diberikan kepada beberapa perwakilan dari setiap proyek yang dijadikan studi kasus, dan yang dirasa memiliki kapasitas dalam menilai suatu risiko proyek PLTM dengan batuan dari narasumber yang sebelumnya diwawancara

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Identifikasi Risiko Dan Analisis Gap**

Daftar risiko diperoleh dengan meminta resume terkait potensi masalah atau isu yang terjadi dilapangan pada saat pembangunan PLTM dari keempat objek studi kasus. Identifikasi risiko dilakukan untuk mendapatkan risiko-risiko yang terjadi pada pelaksanaan proyek pembangunan pembangkit listrik tenaga minihidro. Analisis Gap dilakukan untuk mendalami kesenjangan-kesenjangan yang terjadi di dalam pembangunan PLTM. Selain itu analisis gap dilakukan untuk memperdalam potensi masalah yang dilakukan diidentifikasi risiko. Analisis gap pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara kepada perwakilan proyek yang dijadikan studi kasus, Hal ini dikarena terdapat kendala berupa sulitnya mendapatkan data - data historis terkait pembangunan PLTM yang dijadikan objek studi kasus. Hasil dari identifikasi risiko dan analisis gap menjadi Risk Breakdown Structure (RBS) tiap proyek. Selanjutnya peneliti menggabungkan untuk melihat adanya kesamaan risiko seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1 RBS Gabungan

	Fase	Faktor	Kode	Risiko	PLTM Tomata	PLTM Gumati 3	PLTM Tanjung Tirta	PLTM Kerung Isep	Penyebab
PLTM Project risk	Perencanaan/Planing (DED)	External	PE1	Data yang dibutuhkan sulit didapatkan	•	=	•	=	- Data yang tersebar diberbagai instansi
			PE2	Data tidak lengkap atau tidak akurat	•	•	•	=	- Data yang dimiliki instansi tidak lengkap - Kualitas data tergantung manajemen instansi
		Teknis	PT1	Kurangnya kapisatas/kemampuan engineer	•	=	•	=	- Engineer kurang berpengalaman
			PT2	Ketidak akuratan data teknis (hasil Survey)	•	•	•	•	- Kemampuan surveyor - Kondisi alam
	Konstruksi	External dan kondisi site	KE 1	Terhambatnya pekerjaan akibat kondisi cuaca	•	•	•	•	- Perubahan kondisi alam yang tidak menentu
			KE2	Terdapatnya konflik sosial	•	•	•	•	- Penerimaan masyarakat terhadap keberadaan proyek - Jalan masyarakat mengalami kerusakan
			KE3	Terjadinya sengketa lahan	-	•	•	•	- Lahan diakui/diclaim warga - Pemebebasan lahan yang tidak ada titik terang - Adanya peraturan adat terkait lahan yang digunakan
			KE4	Lokasi proyek yang sulit dikerjakan dari segi topografi maupun struktur tanah	•	•	-	-	- Lokasi yang menyulitkan pekerjaan proyek - Topografi dan geologi tanah yang menyulitkan pekerjaan
			KE5	Infrastruktur penunjang proyek yang tidak mendukung	•	•	•	•	- Memerlukan pelabuhan dengan peralatan yang baik - Akses jalan yang tidak layak
			KE6	Keterbatasan melakukan kegiatan	•	-	-	-	- Pandemi covid-19
		Ekonomi dan Finansial	KF1	Kenaikan harga material	•	•	•	•	- Fluktuasi harga material
			KF2	Kenaikan harga upah	-	-	-	•	- Kenaikan upah buruh kasar akibat kondisi kerja
		Teknikal dan pelaksanaan	KT1	Perubahan design dan spesifikasi	•	•	•	•	- Asumsi yang digunakan diperencanaan tidak sesuai dengan aktual - Tidak sesuai dengan shopdrawing dengan kondisi lapangan

	Fase	Faktor	Kode	Risiko	PLTM Tomata	PLTM Gumati 3	PLTM Tanjung Tirta	PLTM Kerung Isep	Penyebab
			KT2	Material yang sulit didapat	•	•	•	•	- Material didatangkan dari luar daerah
			KT3	Kualitas yang tidak sesuai dengan spesifikasi	•	•	•	•	- Mutu/kualitas material tidak sesuai - Kualitas pengerjaan yang tidak baik - Keterbatasan alat kerja - Kurangnya pengawasan
			KT4	Adanya bencana akibat pekerjaan proyek	•	•	•	•	Longsor akibat: - Kurang landainya galian - Cuaca - Lokasi yang berada dilembar - Karakteristik tanah
			KT5	Terjadinya kecelakaan kerja	•	•	•	•	- Terjadinya bencana akibat pekerjaan proyek
			KT6	Ketidak sempurnaan/ tidak maksimalnya metode konstruksi (Bangunan sementara)	•	-	•	•	- Pengerjaan yang kurang baik - Kurang mengantisipasi debit air
			KT7	Penambahan volume pekerjaan	•	•	•	•	- Penyelidikan data perencanaan yang tidak detail
			KT8	Perubahan metode konstruksi	•	-	-	•	- Metode yang digunakan diawal tidak sesuai dengan kondisi lapangan
			KT9	Penambahan item pekerjaan	-	•	-	•	- Munculnya item pekerjaan baru setelah pembukaan lahan - Pembetulan fasilitas yang rusak akibat proyek
			KT10	Keterbatasan alat	•	•	•	-	- Ketidak-adaan spare part - Ukuran alat yang terbatas
			KT11	Kesulitan pengadaan dan pemasangan mesin	•	•	•	•	- Mesin import - Memerlukan teknisi ahli
			Manajerial	KM1	Masalah terkait ketersediaan resources	•	•	•	•
KM2	Kehilangan material dan alat	-		•	•	•	- Pewawasan yang kurang		

Ket:

- Terjadi diproyek/kemungkinan besar terjadi
- Tidak terjadi diproyek
- = Narasumber tidak mengetahui/tidak menjawab

Risiko yang hanya terjadi di satu proyek tidak digunakan untuk proses selanjutnya. Risiko yang dieliminasi adalah keterbatasan melakukan kegiatan dan kenaikan harga upah. Keterbatasan melakukan kegiatan (KE6) merupakan kejadian khusus akibat pandemi Covid-19 dan kemungkinan tidak terjadi lagi di masa depan. Sedangkan kenaikan harga upah (KF2) juga dipandang sebagai kejadian khusus di PLTM Krueng Isep karena umumnya didalam proyek harga upah telah disepakati oleh pemberi pekerjaan dan pekerja yang tuangkan didalam kontrak kerja.

**Kriteria Dampak**

Dampak yang mungkin dari risiko dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu, dampak berdasarkan waktu, dampak berdasarkan biaya, dan dampak berdasarkan kualitas. Hasil perumusan kriteria dampak dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2 Kriteria Dampak**

Kriteria Penilaian					
Poin Penilaian	(1) Very low	(2) Low	(3) Moderate	(4) High	(5) Very High
Kemungkinan terjadinya risiko	kemungkinan kecil terjadi di proyek PLTM	Sesekali terjadi di proyek PLTM	Mungkin terjadi di proyek PLTM	Sering terjadi di proyek PLTM	Sangat sering terjadi di proyek PLTM
Biaya	tidak signifikan	kenaikan biaya <10%	kenaikan biaya 10-20%	kenaikan biaya 20-25%	kenaikan biaya menyebabkan kegagalan proyek secara keseluruhan
Waktu	tidak signifikan	keterlambatan 3 bulan	keterlambatan 3-6 bulan	keterlambatan >6bulan	keterlambatan >15 bulan
Quality	penurunan kualitas tidak terlihat	Pekerjaan masih bisa diperbaiki	Perbaikan memerlukan persetujuan sponsor/owner	penurunan kualitas tidak bisa diterima sponsor/owner	hasil pekerjaan sama sekali tidak berguna

Perumusan dampak kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

**1. Dampak berdasarkan waktu**

Dampak berdasarkan waktu, ditentukan berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber dan juga mencari referensi terkait dengan dampak bersarkan waktu. Hasil wawancara yang dilakukan tidak semua narasumber bisa memberikan besaran nilai yang pasti, berikut ini merupakan poin-poin dari wawancara masing-masing narasumber yang memberikan besaran nilai mengenai dampak berdasarkan waktu:

- a) Narasumber 1: Pada wawancara beliau menyampaikan bahwa besaran kenaikan terhadap waktu (keterlambatan) yang dapat diterima/ditoleransi oleh proyek yaitu dibawah <15%, dan kenaikan terhadap waktu (keterlambatan) yang tidak dapat lagi diterima/dianggap berbahaya untuk kelangsungan proyek yaitu diatas 15%. Beliau menyampaikan bahwa

umumnya konstruksi proyek PLTM umumnya berlangsung sekitar 2 tahun namun ada juga yang sekitar 1,5 tahun. Sehingga 15% tersebut sekitar 2,7 sampai 3.6 bulan

- b) Narasumber 2: Serupa dengan narasumber 1, narasumber 2 menyampaikan bahwa besaran kenaikan terhadap waktu (keterlambatan) yang dapat diterima/ditoleransi oleh proyek yaitu dibawah <15%, dan kenaikan terhadap waktu (keterlambatan) yang tidak dapat lagi diterima/dianggap berbahaya untuk kelangsungan proyek yaitu maksimal 15%.

Selain dari wawancara tersebut juga terdapat referensi yang bisa digunakan dalam menetapkan nilai katagori dampak yaitu sanksi FIT (*Feed in Tarif*) yang diatur dalam PPA (*Purchasing Power Agreement*) jika *construction milestone* tidak terpenuhi, sanksi tersebut sebagai berikut (United States Agency International Development & Otoritas Jasa Keuangan, 2016):

- a) 3 bulan keterlambatan = 1% pengurangan dari harga
- b) 3-6 bulan keterlambatan = 2% pengurangan dari harga
- c) >6 bulan keterlambatan = 3% pengurangan dari harga
- d) >15 bulan keterlambatan maka IUPTL (Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik) dicabut dan kehilangan 100% deposit.

## **2. Dampak berdasarkan biaya**

Dampak berdasarkan biaya, ditentukan berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa besar kenaikan terhadap biaya yang dapat diterima/ditoleransi oleh proyek yaitu sebesar 10%. Sehingga disimpulkan untuk kenaikan biaya yang masih dibawah 10% masih dianggap sebagai katagori rendah (*low*). Untuk batas atas ditetapkan sebesar 25% (*high*) sesuai dengan hasil wawancara ke pada narasumber 1, mengingat beliau terlibat di keempat proyek yang dijadikan studi kasus. Untuk katagori *very high*, kami mengambil dampak terburuk yang biasa terjadi dilapangan yaitu kenaikan biaya telah menyebabkan kegagalan proyek secara keseluruhan. Pada katagori dampak moderate maka ditetapkan dengan besaran 10%-20%.

## **3. Dampak berdasarkan kualitas**

Dampak berdasarkan kualitas pada buku karangan Larson dan Gray yang terdapat pada sudah cukup tepat untuk mewakili kondisi pada proyek konstruksi. Kriteria tersebut juga sejalan dengan pendapat yang diutarakan oleh narasumber sewaktu kami meminta pendapat beliau mengenai kriteria dari dampak kualitas.

### ***Risk Assesment***

#### **1. Pengukuran Risiko**

Dalam pengukuran risiko digunakan nilai rata-rata dari hasil kuesioner, sehingga diperlukan asumsi untuk membulatkan rata-rata yang digunakan, untuk mempermudah pemetaan risiko. Tabel 3 menunjukkan pendekatan yang digunakan untuk membulatkan nilai rata – rata.

**Tabel 3 Pembulatan Rata-Rata**

Nilai rata-rata	$1 \leq x < 1,5$	$1,5 \leq x < 2,5$	$2,5 \leq x < 3,5$	$3,5 \leq x < 4,5$	$4,5 \leq x < 5$
Nilai Pembulatan	1	2	3	4	5

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

## 2. Pemetaan Risiko

Pada pemetaan risiko dilakukan dengan cara memetakan risiko yang ada pada *risk severity matrix* untuk mengetahui risiko mana saja yang dijadikan prioritas. Pada penelitian ini menggunakan matrik yang terdapat pada AS/NZS 4360:2004. Untuk matriks tersebut bisa dilihat pada tabel 4.

Tabel 4 Risk Saverity Matriks

Likelihood	1	2	3	4	5
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
5	Moderate	High	High	Extreme	Extreme
4	Moderate	Moderate	High	High	Extreme
3	Low	Moderate	High	High	High
2	Low	Low	Moderate	Moderate	High
1	Low	Low	Moderate	Moderate	High

Sumber: (Standards Australia & Standards New Zealand, 2004).

Tabel 5 menunjukkan hasil analisis level risiko yang diperoleh dari kuesioner. Notasi [P] merupakan nilai kemungkinan terjadinya risiko, [C] merupakan nilai dampak dari segi biaya, [T] merupakan nilai dampak dari segi waktu, dan [Q] merupakan nilai dampak dari segi kualitas. Risiko - risiko yang masuk kedalam katagori high, merupakan risiko yang dijadikan prioritas dalam penanganan.

**Tabel 5 Tabel risk mapping**

No	Risiko	Rata-Rata				Pembulatan Rata-Rata				Level Risiko [R]			Keterangan		
		[P]	[C]	[T]	[Q]	[P]	[C]	[T]	[Q]	Terhadap [C]	Terhadap [T]	Terhadap [Q]	Terhadap Segi [C]	Terhadap Segi [T]	Terhadap Segi [Q]
		[P]	[C]	[T]	[Q]	[P] x [C]	[P] x [T]	[P] x [Q]	[P] x [C]	[P] x [T]	[P] x [Q]				
1	Kesulitan dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk pembuatan Detail Engineering Design(DED) Data dari pihak luar yang digunakan	3.14	2.38	2.71	1.90	3	2	3	2	6	9	6	Moderate	High	Moderate
2	untuk pembuatan DED tidak akurat atau tidak lengkap Kurangnya kapisatas/kemampuan engineer dalam membuat DED	2.90	2.38	2.52	2.10	3	2	3	2	6	9	6	Moderate	High	Moderate
3	Tidak akuratnya data-data teknis yang didapatkan dari hasil survey saat pembuatan DED	2.62	2.67	2.62	2.57	3	3	3	3	9	9	9	High	High	High
4	Terhambatnya pekerjaan akibat cuaca	2.95	2.90	3.00	2.52	3	3	3	3	9	9	9	High	High	High
5	Terjadinya konflik sosial	3.62	3.48	3.48	2.62	4	3	3	3	12	12	12	High	High	High
6	Masalah pembebasan Lahan	2.86	2.76	2.90	1.71	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
7	Lokasi proyek yang sulit dikerjakan dari segi topografi maupun struktur tanah	3.05	3.00	3.14	2.00	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
8		3.43	3.14	2.86	2.14	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate

9	Infrastruktur penunjang proyek yang tidak mendukung proyek Adanya	3.19	2.76	2.67	1.86	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
10	pembengkakan biaya akibat kenaikan harga material Adanya	3.10	3.19	2.10	1.62	3	3	2	2	9	6	6	High	Moderate	Moderate
11	pembengkakan biaya akibat kenaikan harga upah Adanya	2.71	2.52	1.76	1.57	3	3	2	2	9	6	6	High	Moderate	Moderate
12	Perubahan design dan spesifikasi baik dari onwer atau mengikuti situasi dilapangan	3.29	2.76	2.57	1.90	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
13	Ketersediaan material proyek yang sulit didapatkan	3.24	2.95	2.52	2.29	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
14	Terdapatnya kualitas dari hasil proyek yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah dibuat	2.57	2.62	2.43	2.81	3	3	2	3	9	6	9	High	Moderate	High
15	Terjadinya bencana akibat pekerjaan proyek	3.19	3.05	3.10	2.10	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
16	Terjadinya kecelakaan kerja Adanya ketidak sempurnaan/ tidak	2.43	2.10	1.86	1.57	2	2	2	2	4	4	4	Low	Low	Low
17	maksimalnya metode konstruksi yang digunakan.	2.67	2.67	2.76	2.48	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
18	Terjadinya penambahan volume pekerjaan	3.43	3.05	2.86	1.71	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate

<b>19</b>	Adanya perubahan metode konstruksi	2.81	3.00	2.57	1.90	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
<b>20</b>	Adanya penambahan item pekerjaan	3.19	2.90	2.67	1.81	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
<b>21</b>	Keterbatasan alat yang digunakan	2.90	2.81	2.57	1.76	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
<b>22</b>	Adanya kesulitan pengadaan dan pemasangan mesin	3.00	2.71	2.67	1.81	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
<b>23</b>	Adanya masalah terkait ketersediaan resources	2.81	2.67	2.71	2.29	3	3	3	2	9	9	6	High	High	Moderate
<b>24</b>	Adanya kehilangan material dan alat saat pelaksanaan proyek	2.52	2.52	2.24	1.57	3	3	2	2	9	6	6	High	Moderate	Moderate

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

## Strategi Penanganan Risiko

Strategi penanganan dibuat untuk risiko yang dijadikan prioritas. Tabel 6 menunjukkan strategi untuk masing – masing risiko prioritas.

**Tabel 6 Strategi Penanganan Risiko**

No	Nama Risiko	Kode Risiko	No. Strategi	Strategi	Jenis Strategi	
1	-Ketidak akuratan data teknis (hasil Survey) -Kurangnya kapisatas/kemampuan engineer -Data yang dibutuhkan sulit didapatkan -Data tidak lengkap atau tidak akurat	PT 1 PT 2 PE 1 PE 2	1	Melakukan review design serta menyediakan atau menugaskan engineer yang berpengalaman dalam melakukan review design pasca tender	Mitigate: Risk Prevention	
			2	A	Memaksimalkan kegiatan konstruksi pada musim kemarau dengan cara menyesuaikan jadwal pekerjaan yang sensitif terhadap cuaca dengan musim penghujan dan memastikan pekerjaan dimusim kemarau tidak terlambat	Mitigate: Risk Prevention
2	Terhambatnya pekerjaan akibat cuaca	KE 1	2	B	Melakukan rekayasa atau modifikasi pada pekerjaan yang terpengaruh dengan cuaca	Mitigate: Risk Prevention
			2	C	Mengajukan addendum proyek bila kondisi cuaca menyebabkan keterlambatan yang berlarut-larut	Mitigate: Loss Reduction
			2	D	Menghentikan pekerjaan yang sensitif terhadap perubahan cuaca, untuk meminimalisir timbulnya risiko lain atau dampak yang disebabkan oleh cuaca	Mitigate: Loss Reduction
3	Terdapatnya konflik sosial (masyarakat tidak terima dengan proyek PLTM, adanya sekelompok warga yang merasa dirugian dengan adanya proyek)	KE 2	3	A	Melakukan sosialisasi dengan aparat desa atau perwakilan dari masyarakat	Mitigate: Risk Prevention
			3	B	Mengutamakan perdayakan masyarakat disekitar lokasi konstruksi	Mitigate: Risk Prevention
			3	C	Menyiapkan anggaran untuk melakukan perbaikan fasilitas maupun ganti rugi atas kerusakan yang dialami warga	Accept
4	Terjadinya Sengketa Lahan	KE 3	4	A	Melakukan pematokan dan pengukuran pada lokasi proyek dengan didampingi pemilik proyek, perwakilan masyarakat, dan pemilik lahan sebelumnya	Mitigate: Risk Prevention
			4	B	Mengkordinasikan permasalahan sengketa lahan kepada owner	Mitigate: Loss Reduction
			4	C	Melakukan pengawasan terkait patok atau batas lahan proyek	Mitigate: Risk Prevention

No	Nama Risiko	Kode Risiko	No. Strategi	Strategi	Jenis Strategi
5	Lokasi proyek yang sulit dikerjakan dari segi topografi maupun struktur tanah (struktur tanah yang mudah lepas, lokasi proyek di tebing yang curam)	KE 4	5	Melakukan geotechnical investigation kembali untuk mengetahui struktur tanah lebih detail atau melakukan survei lapangan kembali dan mengkaji kembali metode konstruksi dan metode kerja	Mitigate: Risk Prevention
			6 A	Membuat rencana pengiriman berikut dengan detail rute jalur darat yang dilewati	Mitigate: Risk Prevention
6	Infrastruktur penunjang proyek yang tidak mendukung (akses jalan yang rusak/tidak ada, tidak adanya pelabuhan yang layak untuk pengiriman mesin, jalan akses ke proyek yang kecil)	KE 5	6 B1	Menyewa lahan untuk digunakan untuk memperluas jalan yang ada, bisa dijadikan solusi untuk mengatasi jalan yang sempit	Mitigate: Risk Prevention
			6 B2	Memecah pengiriman logistik (double handling) dengan menggunakan truk dengan dimensi yang lebih kecil	Mitigate: Risk Prevention
			6 C	Menyiapkan anggaran untuk melakukan perbaikan jalan tersebut dan menyediakan alat berat yang disiagakan dilokasi untuk melakukan perbaikan, maupun untuk melakukan evakuasi kendaraan yang terjebak	Accept
			7 A	Berkoordinasi kepada owner mengenai kondisi yang terjadi dilapangan, sehingga bisa mengambil keputusan bersama dan membuat CCO (contract change order)	Mitigate: Loss Reduction
7	-Adanya perubahan design dan spesifikasi baik dari onwer atau mengikuti situasi dilapangan -Terjadinya penambahan volume pekerjaan -Perubahan metode konstruksi -Penambahan item pekerjaan	KT 1 KT 7 KT 8 KT 9	7 B	Memiliki engineer yang memiliki pengalaman yang banyak dan memiliki keilmuan yang luas juga menjadi nilai lebih dari perusahaan kontraktor ketika risiko ini terjadi, salah satu caranya adalah dengan cara mengirimkan engineer untuk pelatihan secara berkala dengan harapan menambah pengetahuan engineer dan mengupdate pengetahuan yang dimiliki engineer	Mitigate: Risk Prevention
			7 C	Risiko KT8 dan KT9 juga dapat ditangani dengan cara menunjuk sub kontraktor yang memiliki keahlian didalam bidang yang diperlukan Perlu memerlukan survei untuk memastikan ketersediaan material di sekitar lokasi proyek, serta melakukan perjanjian dengan supplier tentang ketersediaan material dengan jumlah, harga dan spesifikasi yang telah disepakati untuk proses konstruksi	Transfer
			8 A	Mencari quari atau sumber material (supplier) yang sesuai dengan spesifikasi dari luar lokasi proyek	Mitigate: Risk Prevention
8	Material yang sulit didapat (harga material yang tidak sesuai, tidak tersedianya material disekitar lokasi, spesifikasi material yang tidak sesuai)	KT 2	8 B	Maka dapat mencari alternatif material konstruksi yang terdapat disekitar lokasi proyek	Mitigate: Risk Prevention
			8 C		Mitigate: Risk Prevention

No	Nama Risiko	Kode Risiko	No. Strategi	Strategi	Jenis Strategi	
9	Kualitas yang tidak sesuai dengan spesifikasi	KT 3	9	A	Melakukan <i>quality control</i> terhadap material yang diterima dari supplier dan material yang difabrikasi didalam proyek, serta memastikan material telah sesuai dengan spesifikasi sebelum pelaksanaan pekerjaan	Mitigate: Risk Prevention
			9	B	Pengawas lapangan harus memiliki pengalaman dan keilmuan yang cukup untuk mengawasi pekerjaan konstruksi baik dari segi metode, prosedur, dan spesifikasi material yang digunakan	Mitigate: Risk Prevention
			9	C	Mengadakan pengarahan bersama pelaksana lapangan, pengawas lapangan dan konsultan pengawas setiap sebelum memulai kegiatan konstruksi untuk memastikan pelaksanaan dilapangan memahami prosedur, metode, dan spesifikasi material yang digunakan	Mitigate: Risk Prevention
			9	D	Melakukan pengecekan kualitas kembali setelah pekerjaan selesai, dan segera melakukan perbaikan pekerjaan ketika hasil pengukuran kualitas tidak memenuhi standar yang ada	Mitigate: Loss Reduction
			9	E	Sebisa mungkin mendaur ulang atau menggunakan kembali sisa bongkaran dari hasil pekerjaan yang tidak memenuhi standar	Mitigate: Loss Reduction
10	Adanya bencana akibat pekerjaan proyek (terjadinya longsor)	KT 4	10	A	Melakukan analisa stabilitas lereng sebelum memulai pekerjaan, untuk memetakan lokasi rawana longsor, serta melakukan rekayasa konstruksi untuk perkuatan lereng galian pada lokasi-lokasi yang berpotensi terjadi longsor	Mitigate: Risk Prevention
			10	B	Melakukan perbaikan bila dimungkinkan ketika muncul tanda-tanda akan terjadinya longsor	Mitigate: Risk Prevention
11	Ketidak sempurnaan/ tidak maksimalnya metode konstruksi (bangunan sementara)	KT 6	11	A	Melakukan penyesuaian perhitungan desain bangunan penahan air dengan memperhitungkan data-data dilapangan	Mitigate: Risk Prevention
			11	B	Perkuatan struktur penahan air dan menyediakan pompa untuk melakukan dewatering area kerja	Accept
12	Keterbatasan alat (ketidak tersediaan alat, alat tidak sesuai spesifikasi, ketidakadaan sparepart)	KT 10	12	A	Menyewa alat konstruksi berikut dengan operatornya dengan spesifikasi yang dapat masuk kedalam lokasi proyek dengan jumlah tertentu sehingga dapat memenuhi produktifitas yang sama dengan peralatan konstruksi yang digantikan, sehingga kontraktor dapat mengalihkan risiko ini kepihak lain.	Transfer
			12	B	Menjalin kerja sama dengan pihak ketiga untuk melakukan maintenance alat konstruksi dan pengadaan sparepart	Transfer
			12	C	Membuat sistem manajemen asset.	Mitigate: Risk Prevention

No	Nama Risiko	Kode Risiko	No. Strategi	Strategi	Jenis Strategi	
13	Kesulitan pengadaan dan pemasangan mesin	KT 11	13	Memaksimalkan tenaga ahli yang terdapat didalam negeri dengan tetap melakukan komunikasi dengan pihak pabrikan.	Mitigate: Risk Prevention	
			14	A	Membentuk kelompok pekerja dengan gabungan antara tenaga kerja setempat dengan tenaga kerja dari luar yang lebih ahli yang diketuai oleh tenaga kerja dengan keahlian dan kepemimpinan yang baik	Mitigate: Risk Prevention
14	Masalah terkait ketersediaan resources (kekurangan tenaga kerja lokal yang ahli)	KM 1	14	B	Menempatkan pengawas lapangan yang memiliki pengalaman dan keilmuan yang cukup	Mitigate: Risk Prevention
			14	C	Melakukan pengarahan sebelum memulai suatu pekerjaan, berikut dengan penjelasan mengenai metode, prosedur, dan uraian tugas untuk masing kelompok	Mitigate: Risk Prevention
			15	A	Melakukan perjanjian atau kerja sama dengan pihak supplier material.	Mitigate: Risk Prevention
15	Kenaikan harga material	KF 1	15	B	Memprioritaskan pemesanan material dengan harga yang berfluktuasi tinggi dengan mempertimbangkan kapasiatas inventori material yang dimiliki, waktu, dan kondisi harga dari material.	Mitigate: Risk Prevention
			15	C	Mencari substitusi material, dengan tetap mempertahankan kualitas yang ada	Mitigate: Risk Prevention
			16	A	Membuat lokasi penyimpanan pada lokasi yang aman serta membatasi akses ke tempat penyimpanan inventori, sehingga tidak semua pekerja, atau orang dapat memasuki area penyimpanan inventori	Mitigate: Risk Prevention
16	Kehilangan material dan alat	KM 2	16	B	Menerapkan prosedur bagi pekerja yang membutuhkan material atau menggunakan peralatan yang dapat mencegah kehilangan material pada inventori maupun penyimpanan peralatan konstruksi dilapangan	Mitigate: Risk Prevention
			16	C	Mengaudit inventori secara berkala untuk meminimalisir kesalahan data inventori	Mitigate: Risk Prevention
			16	D	Bekerja sama dengan pihak penyedia jasa penyewaan alat berat, sehingga dapat berbagi risiko dan pengawasan terhadap penggunaan alat berat	Transfer

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil identifikasi risiko berdasarkan keempat proyek pada objek studi kasus proyek PLTM, terdapat 25 risiko yang terjadi pada pembangunan proyek PLTM di Indonesia pada tahapan perencanaan (DED) dan konstruksi. Pada 25 risiko yang teridentifikasi terdapat 2 risiko yang dianggap sebagai anomali pada proyek konstruksi yaitu, risiko keterbatasan melakukan kegiatan (KE6), dan kenaikan harga upah (KF2). Sehingga total risiko yang teridentifikasi sebanyak 23 risiko.
2. Dari hasil identifikasi diketahui risiko terbanyak terdapat pada fase konstruksi, dengan faktor eksternal dan kondisi site sebanyak 5 dari 23 risiko dan faktor teknis dan pelaksanaan sebanyak 11 dari 23 risiko, dimana 5 dari 11 risiko disebabkan oleh kurang akuratnya data perencanaan pada saat penyusunan DED.
3. Cuaca yang tidak mendukung dalam pengerjaan proyek merupakan risiko tertinggi yang berdampak dari aspek biaya, waktu dan kualitas. Faktor cuaca juga harus menjadi pertimbangan penting pada perencanaan penjadwalan proyek PLTM.
4. Pada penelitian ini, strategi penanganan risiko yang dapat dilakukan oleh kontraktor sebagai pelaksana proyek terbagi menjadi tiga jenis yaitu, *accept* sejumlah 3 strategi, *transfer* sejumlah 4 strategi, dan *mitigate* sejumlah 38 strategi. Pada strategi *mitigate*, strategi disusun berdasarkan dua kondisi yaitu mitigasi sebelum risiko terjadi (*risk prevention*) sejumlah 32 strategi dan mitigasi bila risiko terjadi sebagai upaya mengurangi dampak dari risiko (*loss reduction/contingency plan*) sejumlah 6 strategi. Pada penelitian ini, rancangan strategi penanganan risiko terdiri dari beberapa kelompok strategi untuk memaksimalkan penanganan risiko tersebut.

#### **Keterbatasan Penelitian**

1. Pada penelitian ini risiko yang difokuskan adalah risiko yang bersifat negatif.
2. Studi kasus dilakukan pada 4 proyek pembangunan PLTM di beberapa daerah di Indonesia dikarenakan keterbatasan akses data historis dari setiap proyek yang dimiliki oleh penulis.
3. Adanya keterbatasan akses yang dimiliki penulis menjadikan data atau informasi yang dimiliki penulis didapatkan hanya melalui wawancara, kuesioner dan dokumen resume.
4. Analisis dilakukan pada sebagian tahapan *planning* dan *executing* didalam *project life cycle*. Analisis dilakukan pada tahapan proyek dari pembuatan *Detail Engineering Design* hingga PHO (*Provisional Hand Over* atau serah terima pertama)

#### **Saran**

1. Perlunya penelitian lebih lanjut mengenai faktor – faktor yang dapat menyebabkan risiko (ketidakpastian) khususnya di proyek pembangunan PLTM di daerah – daerah lain, mulai dari tahap prakonstruksi, konstruksi dan pascakonstruksi.
2. Strategi penanganan yang ada perlu dilakukan penyesuaian dengan kondisi lapangan oleh kontraktor atau pelaksana proyek. Sehingga perlu adanya studi lebih lanjut untuk dapat digunakan pada proyek-proyek lainnya.

3. Rancangan strategi yang terdapat dalam penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merencanakan pembangunan PLTM lainnya. Selain itu, rancangan strategi yang ada dapat dikembangkan menjadi model manajemen risiko pada proyek PLTM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>
- Dikmen, I., Birgonul, M. T., Anac, C., Tah, J. H. M., & Aouad, G. (2008). Learning from risks: A tool for post-project risk assessment. *Automation in Construction*, 18(1), 42–50. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2008.04.008>
- Hardjomuljadi, S., & Sudirman, W. B. (2012). Project Risk Management in Hydropower Plant Projects: A Case Study from the State-Owned Electricity Company of Indonesia. *SSRN Electronic Journal*, 1–16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1853943>
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). *Project Manajemen: The Managerial Process*. Mc Graw-Hill Education.
- Prapti, M. S. (2007). Manajemen Resiko Proyek: Suatu Kajian Teoritis. *J@ti Undip - Jurnal Teknik Industri Universitas Diponegoro*, 2(2), 74–83. <https://doi.org/10.12777/jati.2.2.74-83>
- Standards Australia, & Standards New Zealand. (2004). *Risk Management Guidelines Companion to AS/NZS 4360*. Standards Australia International and Standards New Zealand. <http://www.nature.com/doifinder/10.1038/428592a>
- United States Agency International Development, & Otoritas Jasa Keuangan. (2016). Modul 3 -Pembiayaan Pembangkit Listrik Tenaga Mini Hidro. In *Paket Pelatihan : Keuangan Berkelanjutan dalam Pembiayaan Energi Bersih-OJK*. USAID ICED – Indonesia Clean Energy Development. <https://www.iced.or.id/wp-content/uploads/2017/03/Modul-03-Pembiayaan-Pembangkit-Listrik-Tenaga-Mini-Hidro.pdf>

---

## Standarisasi dan Perbaikan Proses Bisnis dengan Pendekatan Business Process Improvement Pada Viseworks Studio

**Arkan Muhammad Afif\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[arkanafif@gmail.com](mailto:arkanafif@gmail.com)

**Aries Heru Prasetyo**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[justzhongshan@gmail.com](mailto:justzhongshan@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 15-04-2021

Disetujui: 23-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

Viseworks Studio merupakan perusahaan pre-startup yang bergerak di industri kreatif sektor seni digital yang memproduksi aset digital lengkap untuk keperluan visual branding dan utilitas seperti: desain grafis, fotografi, videografi, animasi, interior dan arsitektur, serta desain interaksi. Perusahaan yang baru didirikan tentunya belum terdapat proses bisnis yang terstandarisasi dengan baik yang dapat menyebabkan operasional bisnis belum dapat berjalan dengan maksimal, karena masih dalam tahap eksplorasi aktivitas yang harus dilakukan dan kesalahan yang harus dihindari. Dengan adanya standarisasi serta peningkatan proses bisnis, maka diharapkan perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan efektif, efisien, dan mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Penelitian ini menggunakan data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, eksperimen, dan observasi langsung terhadap subjek penelitian yang berfokus pada aspek people, process, dan technology. Alat analisis yang digunakan yaitu 5 whys analysis dan fishbone diagram untuk mengkaji akar permasalahan. Hasil yang didapatkan melalui standarisasi dan perbaikan proses bisnis yaitu, peningkatan kecepatan dari segi machine time dan waiting time, peningkatan kualitas, penambahan variasi produk, dan peningkatan nilai jual produk. Meskipun sudah terjadi peningkatan, siklus hidup proses bisnis akan harus tetap berjalan untuk menciptakan peningkatan proses bisnis yang berkelanjutan

*Kata Kunci:*

*Standarisasi Proses Bisnis, Perbaikan Proses Bisnis, Five Whys Analysis, Fishbone Diagram, BPI.*

### **ABSTRACT**

*Viseworks Studio is a pre-startup company running on digital art sector of creative industry that offers complete digital asset for visual branding and utility purpose such as: graphic design, photography, videography, animation, interior and architecture, and interaction design. In a new established company, there is no well-standardized business process that causes business cannot run maximally because it is still exploring what kind of activity that must be done and what must be avoided. With the existence of business process standardization and improvement, hopefully company can run the business effectively, efficiently, and be able to create added value for customers. This research contains of qualitative data gathered from interview, experiment, and observation directly to the subject that is focused on the people, process, and technology aspect. The result of business process standardization and improvement are: gain of speed from the machine and waiting time, gain of quality, increase of product variety, and gain of product value. Although there has been an improvement, business process lifecycle must be running over the time to create improvement continuously.*

*Keywords:*

*Business Process Improvement, BPI, Business Process Standardization, Five Whys Analysis, Fishbone Diagram*

---

## PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara berkembang yang saat ini sudah memasuki era digital. Di era ini, batas dan jarak kehidupan seolah sudah pudar, semuanya terhubung melalui teknologi internet. Peran industri kreatif di era digital berperan sangat penting untuk mempertahankan jati diri serta meningkatkan citra nusantara yang kaya akan keberagaman budaya di mata internasional, yang dituangkan melalui sektor digital.

Industri kreatif dapat diartikan sebagai aktivitas yang bersumber dari ide kreativitas yang dilakukan oleh manusia untuk dapat menciptakan karya yang bernilai seni dan kebudayaan. Karya tersebut dituangkan ke dalam bentuk aset intelektual, properti benda fisik, dan aset non-fisik digital. Digitalisasi telah memunculkan sektor digital pada industri kreatif seperti Desain Komunikasi Visual (DKV); Film, Animasi, dan Video; serta Aplikasi dan Game Developer. Sektor digital tersebut sangat dibutuhkan untuk memfasilitasi sektor lainnya untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan mempertahankan eksistensinya di dunia digital.

**Tabel 1. Kontribusi PDB Industri Kreatif Nasional Tahun 2010-2020**

Tahun	PDB	Tahun	PDB	Tahun	PDB	Tahun	PDB
2010	525,96	2013	708,27	2016	922,59	2019	1200
2011	581,54	2014	784,87	2017	1000	2020	1100
2012	638,39	2015	852,56	2018	1100		

*Sumber: lokadata.beritagar.id (2021)*

Menurut data yang disajikan oleh Lokadata yang disediakan dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF), industri kreatif di Indonesia menunjukkan tren positif dengan peningkatan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) secara konstan tiap tahunnya sejak 2010-2020, hanya saja ada penurunan pada tahun 2020 karena adanya krisis akibat pandemi global.

**Tabel 2. Kontribusi PDB Subsektor Industri Kreatif Nasional Tahun 2016**

Kuliner	Fashion	Kriya	TV & Radio	Penerbitan	Arsitektur	Apps & Game Developer	Periklanan
41,10%	18,01%	15,40%	8,27%	6,32%	2,34%	1,86%	0,81%
Musik	Fotografi	Seni Pertunjukan	Desain Produk	Seni Rupa	Film, Animasi, & Video	Desain Interior	DKV
0,48%	0,46%	0,27%	0,25%	0,22%	0,17%	0,16%	0,06%

*Sumber: bekraf.go.id (2021)*

Dilihat dari subsektor industri, penyumbang terbesar yang berkontribusi pada PDB diberikan oleh produk akhir barang jadi, diikuti dengan penerbitan dan penyiaran, hiburan digital, dan seni digital. Sektor seni digital nampaknya hanya berkontribusi di bawah 0,5%. Hal tersebut dikarenakan sektor industri kreatif sebagian besar belum dapat memaksimalkan menggunakan fasilitas digital berupa internet, meskipun dari segi implementasi digital sudah terimplementasi dengan baik.

**Tabel 3. Implementasi Infrastruktur Digital dan Penggunaannya**

Usaha Ekraf yang menggunakan komputer ( <i>device</i> )	Usaha Ekraf yang memiliki <i>website</i>	Usaha Ekraf yang menggunakan internet ( <i>network</i> )
64,24%	30,39%	68,83%
<b>Email</b>	<b>Mencari Informasi</b>	<b>Melayani Pelanggan</b>
82,01%	76,29%	64,62%

Sumber: *bekraf.go.id* (2021)

Penggunaan infrastruktur digital hanya sebatas digunakan untuk komunikasi melalui e-mail, mencari informasi, dan melayani pelanggan. Belum mencapai pemanfaatan yang lebih tinggi seperti untuk kegiatan promosi dan *branding*. Atas dasar itu, kesadaran penggunaan aset digital seperti DKV, film, animasi dan video, serta fotografi untuk mendukung kegiatan usaha belum terlalu tinggi. Menurut data yang disajikan oleh Katadata.co.id (2020), hanya 16% dari keseluruhan total UMKM dari berbagai industri, yang menggunakan ekosistem digital untuk usahanya. Padahal pemerintah mencatat, pesanan dan penjualan UMKM rata-rata meningkat dua kali lipat setelah mendigitalisasikan bisnisnya. Sedangkan pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan pada sub-sektor digital.

**Tabel 4. Pertumbuhan Pesat 5 Subsektor Industri Kreatif Tahun 2016**

Televisi dan Radio	Film, Animasi, & Video	Seni Pertunjukan	Desain Komunikasi Visual	Aplikasi & Game Developer
10,33%	10,09%	9,54%	8,98%	8,06%

Sumber: *bekraf.go.id* (2021)

**Tabel 5. Tabel Statistik Video di Dunia Tahun 2019**

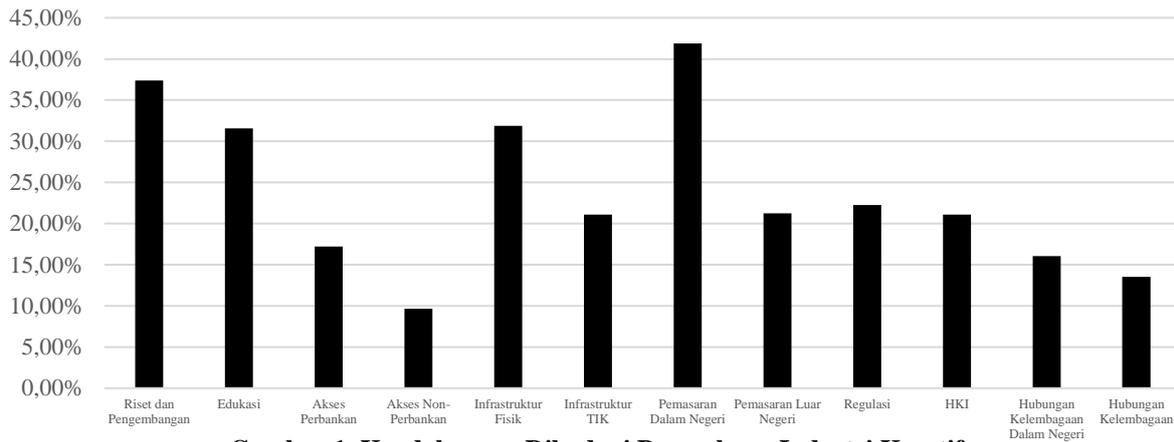
Traffic internet berupa video tahun 2019	Peningkatan durasi menonton video oleh pengguna YouTube	Tayangan video harian pada Snapchat
80%	+50%	8.000.000.000

Sumber: *hootsuite.com* (2019)

Menurut infografis yang diterbitkan oleh HootSuite, 80% traffic di internet akan dikatikan dengan video, adanya peningkatan durasi menonton video di YouTube sebanyak 50% dibandingkan tahun sebelumnya, dan juga 8 milyar tayangan harian video pada Snapchat. Ini menunjukkan bahwa penggunaan video pada infrastruktur digital penggunaannya meningkat.

Kendala yang dihadapi oleh usaha yang bergerak di industri kreatif terdiri dari banyak faktor. Faktor terbesar yang menjadi pusat perhatian yaitu pemasaran baik dalam negeri maupun luar negeri, diikuti dengan riset dan pengembangan, edukasi, infrastruktur fisik dan TIK (Teknologi Informasi dan Komputer). Faktor pemasaran dapat menghambat pelaku dalam melakukan penjualan yang berdampak pada pendapatan perusahaan. Sedangkan, faktor riset dan pengembangan, edukasi, dan infrastruktur akan berdampak pada inovasi untuk keberlanjutan usaha.

Viseworks Studio adalah studio kreatif yang didirikan oleh penulis pada tahun 2018, yang menawarkan produk berupa desain grafis, fotografi, dan videografi. Tantangan terbesar untuk masuk ke dalam industri kreatif adalah membangun kepercayaan dengan pelanggan, salah satunya melalui portofolio dan rekam jejak karya. Untuk ke depannya, Viseworks Studio ingin dipandang sebagai studio kreatif dengan layanan terlengkap untuk memenuhi segala kebutuhan kreatif digital.



**Gambar 1. Kendala yang Dihadapi Perusahaan Industri Kreatif**

*Sumber: bekraf.go.id (2021)*

Memasuki industri kreatif digital membutuhkan dua pengetahuan utama selain mengandalkan kemampuan kreatif, pelaku juga diharuskan menguasai pengetahuan digital agar dapat menuangkan kreativitasnya melalui infrastruktur dan media digital. Kendala yang dihadapi oleh bisnis baru salah satunya adalah belum terdapat proses bisnis yang terstandarisasi dengan baik. Proses bisnis dapat diartikan sebagai pembuluh darah dalam tubuh manusia, jika organ tersebut belum terbentuk dengan baik maka proses distribusi nutrisi serta koordinasi antar organ tidak dapat berjalan dengan sempurna. Apabila proses bisnis belum terstandarisasi, maka aktivitas bisnis menjadi tidak terarah sehingga akan berjalan dengan tidak efisien dan tidak dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Selain itu kendala dalam mendirikan studio kreatif adalah peranan portofolio karya yang menjadi patokan pelanggan dalam memilih dan membandingkannya antar penyedia layanan. Kemudian tingkat ketertantungan dengan desainer utama atau pendiri studio yang sangat tinggi, hal ini ditinjau dari kesatuan pemikiran dalam menciptakan ide kreatif dan merealisasikannya. Pengarahan dan penyatuan proses berpikir kreatif tidak dapat dilakukan dalam waktu sebentar, tidak seperti proses kegiatan pada umumnya

## **METODE RISET**

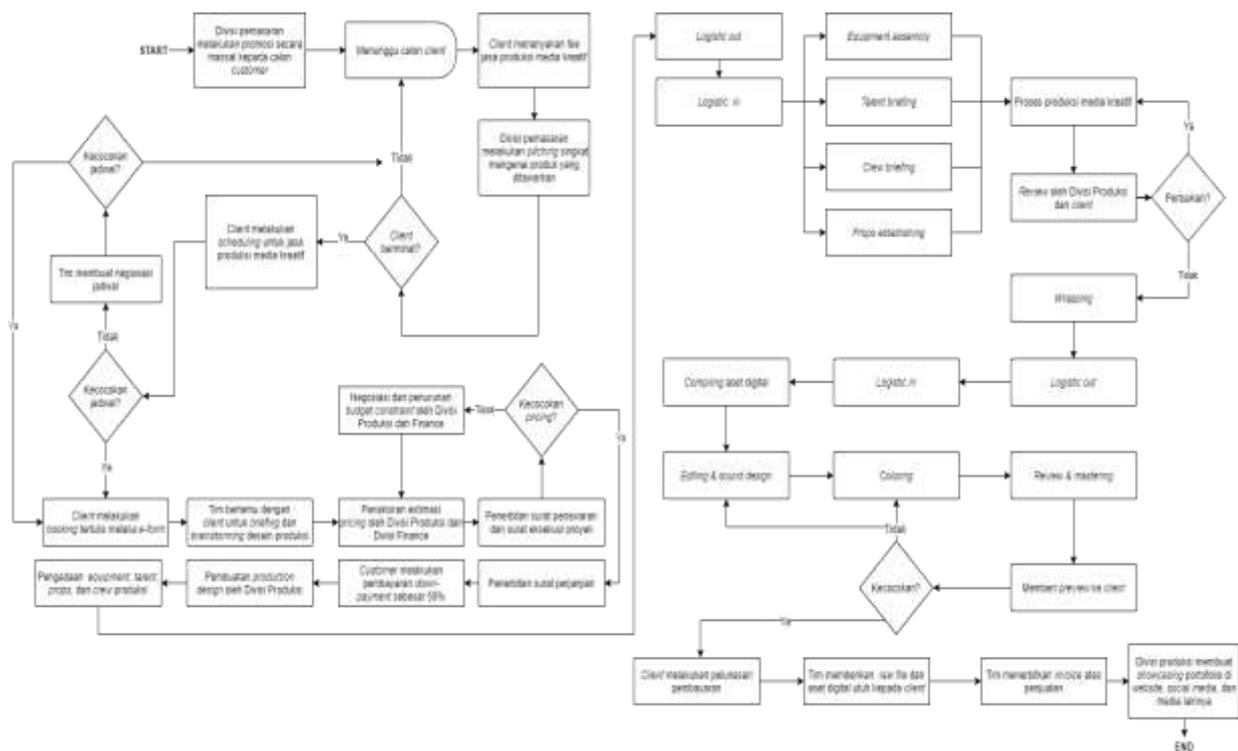
Menurut Boghdan & Biklen (1975), penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan sikap orang-orang yang diamati. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengungkap fenomena yang terjadi pada perusahaan Viseworks Studio. Nawawi dan Martini menjelaskan bahwa observasi merupakan kegiatan mengamati, yang diikuti pencatatan secara urut. Hal ini terdiri atas beberapa unsur yang muncul dalam fenomena di dalam objek yang diteliti. Hasil dari proses tersebut dilaporkan dengan laporan yang sistematis dan sesuai kaidah yang berlaku. Dalam penelitian ini, proses bisnis Viseworks Studio menjadi objek yang diamati. Menurut Denzig, wawancara ialah kegiatan dipandu dan rekaman pembicaraan atau tatap muka percakapan di mana seseorang mendapat informasi dari orang lain. Penelitian ini melibatkan 4 (empat)

orang narasumber yang bergerak di industri kreatif dengan tujuan untuk memberikan opini berupa penilaian terhadap *output* karya seni yang dihasilkan oleh perusahaan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menurut Dumas et. al. (2013), arsitektur proses adalah model konseptual yang menunjukkan proses dari sebuah perusahaan. Pada tiap tingkatannya akan menghasilkan tingkat detil yang berbeda. Proses pada level 1 yaitu *process landscape* yang menjabarkan proses bisnis sangat abstrak. Selanjutnya pada level 2 terdapat *abstract process models* yang menjabarkan proses bisnis agak rinci. Dan yang terakhir pada level 3 yaitu *detailed process models* yang menggambarkan proses bisnis yang paling rinci, di dalamnya terdapat alur, input dan output data, serta penetapan pelaku proses

Sebagai perusahaan yang baru berdiri, tentunya belum ada proses bisnis yang terstruktur dengan baik. Oleh karena itu, tahapan awal yang dilakukan adalah mengeksplorasi tahapan aktivitas yang harus dilakukan untuk mengetahui proses agar dapat melaksanakan operasional perusahaan, identifikasi proses digambarkan menggunakan bagan abstract process model (level 2) sebagai berikut:



**Gambar 2. Flowchart proses bisnis level abstract process model (level 2)**

Sumber: Data internal (2021)

Menurut Dumas et. al. (2013), alur siklus hidup proses bisnis, yaitu:

1. *Process identification*, pada tahap ini, permasalahan bisnis diperlihatkan, proses yang berkaitan dengan masalah akan diidentifikasi, dibatasi, dan dikaitkan satu sama lain.

2. *Process discovery/as-is process model* (model proses saat ini), pada tahap ini, proses bisnis didokumentasikan, biasanya dalam satu gabungan atau beberapa pecahan proses,
3. *Process analysis*, pada tahap ini, masalah yang terdapat pada process discovery diidentifikasi, didokumentasikan, dan apabila memungkinkan maka diukur menggunakan kuantitas.
4. *Process redesign/improvement*, tujuan dari tahapan ini adalah untuk mengidentifikasi perubahan pada proses yang bermasalah pada tahap sebelumnya dan mencapai target kinerjanya (to-be process model),
5. *Process implementation*, pada tahap ini, perubahan diperlukan untuk beralih dari model proses as-is ke to-be. Implementasi proses mencakup dua aspek: manajemen perubahan organisasi dan otomasi proses.
6. *Process monitoring and controlling*, setelah proses baru dijalankan, data akan dikumpulkan dan dianalisis untuk mengetahui seberapa baik proses berjalan dibandingkan dengan target kinerja.

Viseworks Studio sebagai usaha yang baru didirikan, belum memiliki standarisasi proses bisnis yang rapi dan terstruktur. Pada bagian ini akan dibahas mengenai permasalahan yang timbul pada tahapan proses bisnis. Masalah yang timbul akan diberi pemetaan dengan kode (P) yang artinya *Problem* diikuti dengan angka urutan permasalahan.

Proses bisnis Viseworks dimulai pada saat *customer* melakukan *order* pembelian melalui saluran penjualan yang terdiri dari: Instagram, *website*, WhatsApp, dan *word of mouth*. *Customer* akan menghubungi *marketing* melalui fitur *direct message* (DM), akun WhatsApp, atau telepon. Setelah itu *marketing* akan menanyakan mengenai layanan jasa yang dibutuhkan dan memberikan katalog jasa yang berisi rincian mengenai fitur, harga, portofolio rekam jejak karya dan melakukan *pitching* serta negosiasi. Beberapa *customer* ada yang lebih memilih untuk bertemu langsung secara tatap muka, khususnya untuk proyek yang nilainya cukup besar dengan alasan keamanan, kepercayaan, dan kenyamanan dalam berdiskusi. Untuk produk yang memiliki tingkat kustomisasi dan fleksibilitas yang tinggi, maka *budgeting* oleh bagian keuangan akan dihitung terlebih dahulu sebelum harga penawaran dikeluarkan. *Marketing* dibantu dengan tim produksi dalam bertemu dengan *customer*.

Pada tahap *pitching* dan negosiasi, ada permasalahan di mana *customer* merasa ragu dengan alasan portofolio produk yang kurang meyakinkan beberapa ada yang tidak jadi melakukan pembelian, dan beberapa lainnya ada yang tetap melakukan pembelian namun dengan negosiasi harga yang cukup tinggi namun masih dalam ambang batas keuntungan (**P1**).

Tahap selanjutnya yaitu menerbitkan *quotation* yang berisi rincian tagihan biaya berdasarkan kesepakatan pada tahap negosiasi, biaya yang harus dibayarkan yaitu uang muka sebesar 50% dari nilai proyek. Pada tahap ini terdapat permasalahan yaitu waktu pembayaran yang terkadang memiliki jeda waktu sehingga pembayaran tidak langsung dilakukan (**P2**).

Setelah melunasi uang muka, *customer* bersama tim produksi akan melakukan diskusi mengenai rancangan konsep terkait karya yang akan dihasilkan. Jika konsep sudah matang

mengeluarkan dokumen modul produksi yang berisi rincian tahapan produksi, *timeline*, dan bahan produksi yang diperlukan. Fungsi dari dokumen ini yaitu sebagai pedoman bagi *customer* dan perusahaan agar berjalan pada jalurnya dan sesuai dengan kesepakatan.

Kemudian tim produksi akan melakukan penagihan bahan kepada *customer* seperti: data perusahaan, profil perusahaan, *file* eksisting. Pada tahap ini timbul permasalahan di mana bahan produksi yang ditagihkan terkadang mengalami *delay* dari sisi *customer* sehingga akan memperlama waktu produksi (**P3**).

Jika tim produksi sudah mendapat semua data yang dibutuhkan, maka tahap selanjutnya yaitu mulai melakukan proses kreasi sesuai dengan kesepakatan dan kebutuhan *customer*. Kendala yang dihadapi pada tahap ini yaitu: waktu proses yang lambat untuk beberapa produk yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi, yang diproses menggunakan komputer (**P4**); tim produksi yang terkadang tidak bisa menyelesaikan masalah teknis seperti penggunaan perangkat lunak dan keras (**P5**); biaya sewa *software* yang mahal apabila menggunakan perangkat lunak *mainstream* (**P6**).

Setelah *draft* dari karya selesai, selanjutnya akan diberikan *preview* kepada *customer* untuk dikaji dan diberikan timbal balik mengenai kesesuaian dengan kebutuhan. Apabila *feedback* sudah diterima, maka akan langsung dilakukan revisi pada *draft* yang diberikan, kemudian akan diserahkan kembali untuk dilakukan *review*. Tahap ini berulang terus menerus sampai karya yang dihasilkan sudah sesuai dengan kebutuhan *customer* (*loop process*). Pada tahap ini terdapat kendala berupa *delay* dari sisi *customer* dalam memberikan *feedback* (**P7**).

Apabila karya sudah sesuai dengan kebutuhan, tahap selanjutnya adalah melakukan penagihan pelunasan berdasarkan *quotation* yang telah diberikan pada tahap awal, yaitu melunasi 50% dari sisa pembayaran. Setelah lunas, maka produk akhir akan diberikan kepada *customer*. Menurut Slack, Nigel et. al (2016), *why-why analysis* adalah metode analisis dengan menanyakan ‘mengapa’ pada masalah yang terjadi. Setelah alasan permasalahan telah teridentifikasi, setiap alasan akan ditanyakan kembali dengan ‘mengapa’ alasan tersebut bisa terjadi. Langkah ini dilakukan terus menerus sampai tidak ada pertanyaan ‘mengapa’ yang muncul.

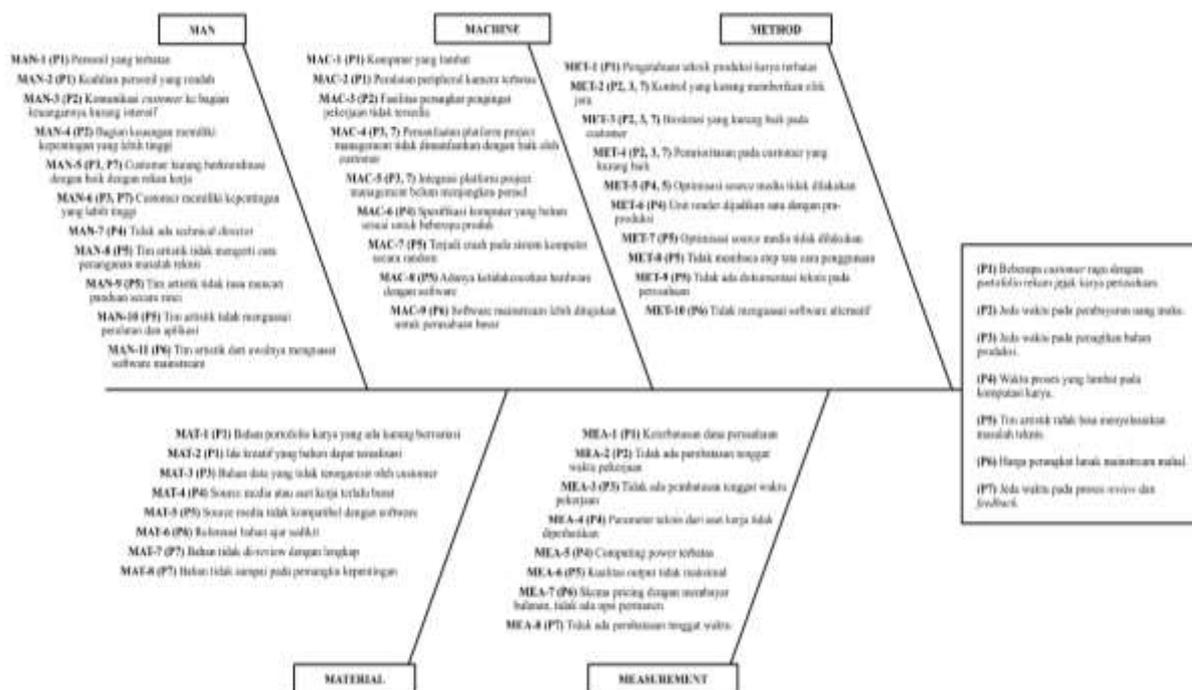
*Root Cause Analysis* (RCA) merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi faktor- faktor yang mempengaruhi satu atau lebih masalah yang ada untuk meningkatkan performa (Corcoran, 2004). Sumber penyebab masalah kualitas yang ditemukan berdasarkan prinsip 7 M, yaitu (Gasperz, 2005:241-243): *Manpower* (tenaga kerja), *Machines* (mesin) dan peralatan, *Methods* (metode kerja), *Materials* (bahan baku dan bahan penolong), *Media*, *Motivation* (motivasi), *Money* (keuangan).

**Tabel 3. 5-Whys Analysis dari Permasalahan Proses Bisnis**

No.	Problem	Why 1	Why 2	Why 3	Why	Why 5
P1	Beberapa <i>customer</i> ragu dengan portofolio rekam jejak karya perusahaan	Portofolio tidak sesuai dengan selera dan <i>genre</i> produk yang diinginkan	Portofolio yang ditampilkan kurang bervariasi dari sisi selera dan lini produk	Perusahaan yang baru berdiri memiliki rekam jejak kerja yang minim	Pembuatan portofolio mandiri membutuhkan biaya	Perusahaan belum memiliki biaya untuk membuat portofolio mandiri
P2	Jeda waktu pada pembayaran uang muka	Pemrosesan <i>invoice</i> lambat	Adanya birokrasi pada <i>customer</i>	<i>Customer</i> perlu berkoordinasi dengan bagian keuangan	Komunikasi antara <i>customer</i> dan bagian keuangan kurang intensif	Bagian keuangan tidak memprioritaskan pembayaran
P3	Jeda waktu pada penagihan bahan produksi	Adanya birokrasi pada <i>customer</i>	<i>Customer</i> mengumpulkan bahan dari berbagai sumber internal dan eksternal	Proses pengumpulan data oleh <i>customer</i> terdapat jeda	Rekan <i>customer</i> membutuhkan waktu untuk memproses bahan	<i>Customer</i> dan rekan kerjanya memiliki kepentingan yang lebih tinggi
P4	Waktu proses yang lambat pada komputasi karya	Keterbatasan dalam perangkat keras	Komputer lambat dalam mengolah data	Perusahaan memerlukan komputer yang lebih cepat	Komputer <i>workstation</i> membutuhkan biaya	Perusahaan belum memiliki biaya untuk membeli komputer <i>workstation</i>
P5	Tim artistik tidak bisa menyelesaikan masalah teknis	Tim artistik tidak tahu mengenai cara penanganan teknis	Tidak mau mencari panduan penyelesaian masalah dengan rinci ( <i>troubleshooting</i> )	Tim artistik merasa tidak perlu meng- <i>handle</i> bagian teknis	Tim artistik merasa hanya perlu mengerjakan hal yang berhubungan dengan seni	Tim artistik tidak memiliki keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang di luar ranahnya
P6	Harga perangkat lunak <i>mainstream</i> mahal	Pembayarannya dilakukan secara bulanan dan tidak ada opsi permanen	Model <i>pricing</i> ditujukan untuk studio besar	Perusahaan yang baru berdiri belum mampu menyeimbangi biaya perangkat lunak <i>mainstream</i>	Penjualan produk masih terbatas	Portofolio menjadi kendala dalam melakukan promosi
P7	Jeda waktu pada proses <i>review</i> dan <i>feedback</i>	Adanya birokrasi pada <i>customer</i>	<i>Customer</i> melakukan <i>review</i> bersama rekan kerjanya	<i>Customer</i> memerlukan <i>approval</i> dari rekan kerjanya	<i>Customer</i> tidak memprioritaskan kegiatan tersebut meski sudah diingatkan	<i>Customer</i> memiliki kepentingan yang lebih tinggi

Sumber: Data internal (2021)

*Fishbone Diagram* merupakan konsep analisis sebab akibat yang dikembangkan oleh Dr. Ishikawa untuk mendeskripsikan permasalahan dan penyebabnya dalam suatu diagram tulang ikan. Kelley (2000) dalam Scavarda (2004). Berikut adalah gambar dari *fishbone diagram* dari permasalahan yang telah dipetakan:



Gambar 3. Fishbone Diagram dari Permasalahan Proses Bisnis  
Sumber: Data internal (2021)

Tabel 4. Solusi dan Implementasi dari Permasalahan Proses Bisnis

No.	Solusi	Implementasi	Pengaruh Terhadap Bisnis
MAN-1	Menambahkah jumlah personil sebanyak 3 (tiga) orang yang merupakan pekerja lepas	Perusahaan melakukan kolaborasi proyek untuk memecahkan permasalahan kebutuhan personil dalam melakukan proyek portofolio dan <i>outsorce</i> personil harian untuk proyek besar yang membutuhkan tambahan <i>manpower</i> .	Kapasitas produksi naik Kualitas produksi naik Biaya produksi naik
MAN-2	Meningkatkan keahlian personil di bidang editing, videografi, animasi, dan visual effects	Perusahaan melakukan riset dan pengembangan secara pengetahuan konsep, teknis, dan teknologi menggunakan media <i>internet</i> dan eksplorasi melalui eksperimen, lalu mendokumentasikan hasilnya dan mengedukasi personil.	Kualitas produksi naik Pendapatan perusahaan naik
MAN-3 MAN-4 MAN-5 MAN-6	Memberikan kontrol dengan efek jera kepada <i>customer</i> , membuat dokumen <i>checklist</i> , dan rekam jejak aktivitas	Perusahaan menerapkan penalti terhadap keterlambatan dan kelalaian dari sisi <i>customer</i> dengan menetapkan tenggat waktu penyerahan bahan produksi, <i>review</i> , dan <i>feedback</i> dari hasil karya.	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAN-7	Mengadakan <i>technical director</i>	Perusahaan menambahkan <i>jobdesc technical director</i> pada tim produksi yang bertanggung jawab dalam memfasilitasi produksi, menangani permasalahan teknis, menjaga kualitas produksi, dan merancang riset & pengembangan	Kualitas produksi naik Waktu produksi turun Biaya produksi turun

No.	Solusi	Implementasi	Pengaruh Terhadap Bisnis
MAN-8 MAN-9 MAN-10 MAN-11	Mengadakan riset dan pengembangan terhadap masalah teknis dan mendokumentasikannya	Perusahaan melakukan riset dan pengembangan secara pengetahuan konsep, teknis, dan teknologi menggunakan media <i>internet</i> dan eksplorasi melalui eksperimen, lalu mendokumentasikan hasilnya dan mendedukasi personil	Kualitas produksi naik Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAC-1	Mengganti <i>hardware</i> komputer	Perusahaan mengganti aset produksi yaitu komputer lama dengan yang baru dan menyesuaikan <i>hardware</i> dengan kebutuhan produk	Kualitas produksi naik Fleksibilitas naik Waktu produksi turun Biaya produksi naik Investasi perusahaan naik
MAC-2	Membeli <i>peripheral</i> kamera yang dibutuhkan	Perusahaan membeli <i>peripheral</i> kamera yang dibutuhkan untuk memaksimalkan kualitas <i>output</i> dari karya yang dihasilkan	Kualitas produksi naik Investasi perusahaan naik Pendapatan perusahaan naik
MAC-3	Menambahkan fasilitas pengingat pekerjaan secara terintegrasi	Perusahaan mengintegrasikan <i>software</i> BPM ( <i>Business Process Management</i> ) bernama Trello dengan aplikasi WhatsApp, agar pemberitahuan mudah dibaca dan diakses melalui jalur pintas tersebut	Waktu produksi turun
MET-2 MET-3 MET-4	Membuat perjanjian di awal dengan <i>customer</i> , melakukan kontrol yang memberi efek jera, dan melakukan integrasi platform <i>project management</i> ke dalam ponsel	Perusahaan menambahkan poin penalti dalam surat perjanjian kerja sama, yang disepakati oleh kedua belah pihak antara <i>customer</i> dan perusahaan sebelum proyek dijalankan	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAC-5	Mengintegrasikan platform <i>project management</i> ke dalam ponsel	Perusahaan mengintegrasikan <i>software</i> BPM ( <i>Business Process Management</i> ) bernama Trello dengan aplikasi WhatsApp, agar pemberitahuan mudah dibaca dan diakses melalui jalur pintas tersebut	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAC-6	Menyesuaikan spesifikasi komputer dengan kebutuhan produksi produk	Perusahaan mengganti aset produksi yaitu komputer lama dengan yang baru dan menyesuaikan <i>hardware</i> dengan kebutuhan produk	Kualitas produksi naik Waktu produksi turun Biaya produksi naik Investasi perusahaan naik
MAC-7	Melakukan optimisasi <i>software</i> secara berkala, membersihkan <i>cache</i> (sampah), melakukan pembaharuan <i>software</i> dan <i>driver</i> , melakukan <i>factory reset</i> pada <i>software</i> dan <i>hardware</i>	Perusahaan membuat <i>checklist</i> dan <i>reminder</i> berkala untuk <i>maintenance software</i> dan <i>hardware</i>	Waktu produksi turun
MAC-8	Melakukan pencocokan <i>hardware</i> dengan <i>software</i> dengan <i>patch</i> dan pembaharuan <i>software</i> dan <i>driver</i>	Perusahaan membuat <i>checklist</i> dan <i>reminder</i> berkala untuk <i>maintenance software</i> dan <i>hardware</i>	Waktu produksi turun
MAC-9	Melakukan riset dan pengembangan untuk <i>software</i>	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap	Waktu produksi turun

No.	Solusi	Implementasi	Pengaruh Terhadap Bisnis
	alternatif dan mendokumentasikan hasilnya	<i>software</i> alternatif pada beberapa alat produksi dan hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen	Biaya produksi turun
MET-1	Melakukan riset dan pengembangan untuk teknik produksi karya dan mendokumentasikan hasilnya	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap teknik produksi, yang hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen dan diimplementasikan dalam pengerjaan proyek dan portofolio	Kualitas produksi naik Waktu produksi turun Biaya produksi turun Pendapatan perusahaan naik
MET-2	Membuat prosedur kontrol yang memberikan efek jera tertinggi dalam bentuk penalti dan menambahkannya dalam perjanjian awal	Perusahaan menambahkan poin penalti dalam surat perjanjian kerja sama, yang disepakati oleh kedua belah pihak antara <i>customer</i> dan perusahaan sebelum proyek dijalankan	Waktu produksi turun
MET-3 MET-4	Melakukan kontrol yang memberikan efek jera, membuat dokumen <i>checklist</i> , dan rekam jejak aktivitas	Perusahaan membuat dokumen <i>checklist</i> , rekam jejak aktivitas, dan penalti pada setiap serah terima karya bersama <i>customer</i>	Waktu produksi turun
MET-5 MET-7	Mengoptimisasi <i>source media</i>	Perusahaan melakukan riset dan pengembangan terhadap <i>source media</i> dan menemukan alur kerja untuk dapat mengoptimisasinya	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MET-6	Memanfaatkan fitur <i>cloud-render</i>	Perusahaan menetapkan vendor <i>cloud-render</i> yang akan digunakan jika sewaktu-waktu membutuhkan kekuatan komputasi yang lebih banyak	Waktu produksi turun Biaya produksi naik
MET-8	Mendokumentasikan <i>step</i> cara penggunaan ke dalam satu dokumentasi teknis agar mudah dibaca dan diakses	Perusahaan membuat dokumentasi khusus teknis yang dapat diakses oleh seluruh anggota	Waktu produksi turun Kualitas produksi naik
MET-9	Membuat dokumentasi teknis	Perusahaan membuat dokumentasi khusus teknis yang dapat diakses oleh seluruh anggota	Waktu produksi turun Kualitas produksi naik
MET-10	Melakukan edukasi dari riset pengembangan terhadap <i>software</i> alternatif	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap <i>software</i> alternatif pada beberapa alat produksi dan hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAT-1 MAT-2	Membuat proyek internal untuk meningkatkan portofolio karya bersamaan dengan program riset dan pengembangan	Perusahaan melakukan proyek kolaborasi bersama <i>content creator</i> lain	Kualitas produksi naik Biaya produksi naik Pendapatan perusahaan naik
MAT-3	Melakukan kontrol yang memberikan efek jera dan membuat dokumen <i>checklist</i> dan rekam jejak aktivitas	Perusahaan membuat dokumen <i>checklist</i> , rekam jejak aktivitas, dan penalti pada setiap serah terima karya bersama <i>customer</i>	Waktu produksi turun Biaya produksi turun

No.	Solusi	Implementasi	Pengaruh Terhadap Bisnis
MAT-4	Mengkonversi <i>source media</i> ke dalam format yang lebih mudah dan ringan untuk diproses sebelum melakukan pemrosesan utama	Perusahaan melakukan riset dan pengembangan terhadap <i>source media</i> dan menemukan alur kerja untuk dapat mengoptimisasinya	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAT-5	Mengkonversi <i>source media</i> ke dalam format yang kompatibel dengan <i>software</i>	Perusahaan melakukan riset dan pengembangan terhadap <i>source media</i> dan menemukan alur kerja untuk dapat mengoptimisasinya	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAT-6	Meningkatkan saluran referensi bahan ajar	Perusahaan menambahkan referensi bahan ajar yaitu dari <i>online course</i> dan forum profesional agar dapat membantu dalam peningkatan keahlian dan pemecahan masalah	Kualitas produksi naik Waktu produksi turun
MAT-7	Melakukan kontrol yang memberikan efek jera, membuat perjanjian di awal untuk bersungguh-sungguh dalam menjalin kerja sama, dan membuat dokumen <i>checklist</i> dan rekam jejak aktivitas	Perusahaan membuat dokumen <i>checklist</i> , rekam jejak aktivitas, dan penalti pada setiap serah terima karya bersama <i>customer</i>	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MAT-8	Melakukan kontrol yang memberikan efek jera	Perusahaan membuat dokumen <i>checklist</i> , rekam jejak aktivitas, dan penalti pada setiap serah terima karya bersama <i>customer</i>	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MEA-1	Meningkatkan penjualan dengan meyakinkan <i>customer</i> dengan karya hasil dari riset dan pengembangan	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap teknik produksi, yang hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen dan diimplementasikan dalam pengerjaan proyek dan portofolio	Kualitas produksi naik Pendapatan perusahaan naik
MEA-2	Menetapkan pembatasan tenggat waktu pekerjaan pada setiap aktivitas yang dilakukan	Perusahaan membuat dokumen <i>checklist</i> , rekam jejak aktivitas, dan penalti pada setiap serah terima karya bersama <i>customer</i>	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MEA-3	Memperhatikan parameter teknis dari aset kerja	Perusahaan membuat dokumentasi khusus teknis yang dapat diakses oleh seluruh anggota	Waktu produksi turun Biaya produksi turun
MEA-4	Meningkatkan kualitas <i>output</i> dari hasil riset dan pengembangan produk	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap teknik produksi, yang hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen dan diimplementasikan dalam pengerjaan proyek dan portofolio	Kualitas produksi naik Pendapatan perusahaan naik
MEA-5	Mengganti <i>software mainstream</i> menjadi <i>software alternatif</i> setelah dilakukan riset dan pengembangan, agar biaya dapat diturunkan	Perusahaan melakukan studi, eksplorasi, dan eksperimen terhadap <i>software alternatif</i> pada beberapa alat produksi dan hasilnya didokumentasikan dalam satu dokumen	Biaya produksi turun

Sumber: *Data internal (2021)*

Solusi yang muncul dari akar permasalahan yang timbul akan diukur untuk mengetahui seberapa besar pengaruh solusi yang ditawarkan. Untuk itu digunakan variabel: *time*, *cost*, *quality*, dan *flexibility*.

**Tabel 5. Pengukuran dan Pengamatan Peningkatan Proses Bisnis**

Variabel	Pengukuran	Sebelum	Sesudah	Peningkatan
<b>Time</b>	<b>Machine time</b>			
	<i>Disk write</i>	432 MB/S	3037 MB/S	603%
	<i>Disk read</i>	438 MB/S	2909 MB/S	564%
	<i>Rendering</i>	36 menit	2 menit 23 detik	184,91%
	<i>RAW video processing CPU</i>	36 FPS	54 FPS	50%
	<i>RAW video processing GPU</i>	66 FPS	113 FPS	71%
	<b>Waiting time</b>			
	<i>Delay review &amp; feedback (min.)</i>	5 hari	3 hari	40%
	<i>Delay review &amp; feedback (max.)</i>	21 hari	5 hari	76%
	<i>Delay bahan produksi (min.)</i>	3 hari	2 hari	33%
	<i>Delay bahan produksi (max.)</i>	30 hari	3 hari	90%
	<i>Delay penagihan pembayaran (min.)</i>	7 hari	1 hari	86%
	<i>Delay penagihan pembayaran (max.)</i>	60 hari	4 hari	93%
	<b>Cost</b>	<b>Software cost</b>	Rp95.500.000/tahun /2 unit	Rp18.200.000/permanen /2 unit
<b>Flexibility</b>	<b>Product variation</b>	3 produk <i>Existing:</i> Videografi, Fotografi, Desain Grafis. + <i>Researched:</i> Computer Generated Imagery (CGI), Game engine, Storytelling, Animasi	8 produk <i>Sinematografi, Visual Effects (VFX), 3D Graphic Design, Animasi</i> <i>Arsitektur, Visual Branding, Digital Staging</i> <i>Arsitektur, 3D Virtual Tour, 360 Virtual Tour</i>	5 produk
<b>Quality</b>	<b>Product inspection</b>	<b>Respon</b>		
	<i>Responden 1</i>	<i>“Ada perbedaan dan progress dari komposisi dan warna menjadi lebih enak dilihat dan tidak membosankan, serta lightingnya bagus”</i>		
	<i>Responden 2</i>	<i>“Terdapat banyak progress, asik untuk dilihat, layoutnya bagus, hasil render-nya bagus, elegan terdapat di elemen key visual”</i>		
	<i>Responden 3</i>	<i>“Berhasil dan ada peningkatan, sudah sangat bagus”</i>		
	<i>Responden 4</i>	<i>“Komposisinya lebih bagus, elegan, lebih tersampaikan kontennya, kualitas video lebih bagus, pengambilan gambarnya lebih sinematografi”</i>		

Sumber: Data internal (2021)

Setelah berbagai kegiatan operasional pada perusahaan Viseworks Studio dilakukan, dianalisis, dan direka ulang, data pengamatan didokumentasikan menjadi hasil pengamatan akhir yang dituangkan ke dalam bagan proses yang lebih rinci, yaitu *detailed process models (level 3)*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Viseworks Studio merupakan perusahaan baru yang bergerak di bidang industri kreatif, dengan sub-sektor keahlian Film, Animasi, & Video; Fotografi; dan Desain Komunikasi Visual (DKV).

Perusahaan yang baru didirikan membuat Viseworks Studio belum memiliki proses bisnis yang terstandarisasi dengan baik, oleh karena itu dilakukanlah inkubator bisnis yang menasar pada topik proses bisnis dengan harapan untuk membentuk proses bisnis pada studio kreatif, melakukan standarisasi proses bisnis, serta melakukan peningkatan proses bisnis dengan parameter ukur *cost*, *time*, *quality*, dan *flexibility*.

Penerapan *Business Process Improvement* (BPI) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, dilihat dari proses bisnis yang tereksplorasi sehingga perusahaan mengetahui kegiatan apa yang harus dilakukan untuk dapat menjalankan usaha di bidang industri kreatif khususnya sektor digital, masalah yang terpetakan sudah terstruktur berdasarkan unsur manajemen, serta peningkatan pada proses dan *output* dari hasil pekerjaan. Penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan *pre-startup* perlu menyiapkan skema BPI yang memadai agar dapat segera memetakan di titik-titik mana upaya perbaikan perlu ditingkatkan demi perepatan upaya dalam menciptakan pertumbuhan di atas rata-rata.

Dalam menjalankan tahap *pre-startup*, perusahaan Viseworks Studio menunjukkan hasil yang positif dilihat dari eksplorasi proses bisnis sehingga perusahaan mengetahui apa saja yang harus dilakukan dalam menjalani usaha di bidang industri kreatif sektor digital, dan juga pemetaan masalah yang terstruktur sehingga meningkatkan proses bisnis yang berpengaruh pada nilai perusahaan. Siklus hidup proses bisnis bukan hanya dilakukan dalam satu kali repetisi, melainkan harus dilakukan secara terus menerus agar perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi. Untuk itu, perlu adanya keberlanjutan dalam merealisasikan siklus hidup proses bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, M. (2021). *Analisis Pengendalian Kualitas Produk Dengan Metode Six Sigma Pada Harian Tribun Timur*. Universitas Hasanuddin.
- Agung, S. (2014). *Analisa Proses Bisnis Dengan Menggunakan Metode Fishbone Diagram Pada Pt. Tirta Kurnia Jasatama Semarang*. <http://eprints.dinus.ac.id/13366/>
- Bagaskara, P. A., Setiawan, N. Y., & Perdanakusuma, A. R. (2019). Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis dengan menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) pada PT. Andynni Chitta Sejahtera. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer; Vol 3 No 8 (2019)*. <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/view/5928>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Permatasari, M. Y., Aknuranda, I., & Setiawan, N. Y. (2017). Analisis dan Perbaikan Proses Bisnis dengan menggunakan Teknik Esia (Studi Kasus : Departemen Produksi PT XYZ). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer; Vol 2 No 3 (2018)*. <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/view/1216>
- Salma, I., Setiawan, N. Y., & Aknuranda, I. (2018). Evaluasi dan Perbaikan Proses Bisnis Dengan Business Process Improvement (BPI), Root Cause Analisis (RCA) dan Quality Evaluation Factor (QEF) Pada Layanan Jasa Untuk Pelanggan (Studi Kasus: Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer; Vol 2 No 11 (2018)*. <https://j-ptiik.ub.ac.id/index.php/j-ptiik/article/view/3344>



---

## Strategi Bisnis Kewirausahaan Sosial ABC Periode 2021-2023

**Diatrhi Windrasari Hastono\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[diatrhiwhastono@gmail.com](mailto:diatrhiwhastono@gmail.com)

**Aprihatiningrum Hidayati**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[apri.hidayati@gmail.com](mailto:apri.hidayati@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 21-04-2021

Disetujui: 23-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### ABSTRAK

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis mereka sendiri serta berperan sebagai penghubung bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk marketplace pada tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional agar target dapat tercapai. ABC melakukan analisis eksternal menggunakan analisis PESTEL, Porter's Five Forces, Competitor Profil Matrix dan Consumer Decision Making Process. Untuk analisis internal dilakukan menggunakan analisis 7S McKinsey. ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas stakeholder. Berdasarkan analisis, diperoleh strategi bisnis untuk tahun 2021 sampai 2023 yang disebut Strategi BANGUN. Untuk tahun 2021, ABC harus mengukuhkan kurikulum dan konsep marketplace. Pada tahun selanjutnya, ABC harus mengukuhkan sistem manajemen serta memperoleh pendanaan eksternal pada tahun 2022. Pada akhir tahun 2023, ABC sudah harus meluncurkan marketplace sendiri. Ketiga strategi bisnis ini harus didukung oleh strategi fungsional agar dapat tercapai dan terpenuhi sesuai targetnya masing-masing. Apabila ketiga strategi bisnis ini dapat tercapai, ABC akan dapat memenuhi target organisasi untuk memiliki laman marketplace sendiri pada tahun 2023.

*Kata Kunci:*

*Kewirausahaan Sosial, Strategi Bisnis, Toko Online, Anak Panti Asuhan, Matriks TOWS.*

### ABSTRACT

*ABC is a social enterprise that gives training and coaching for business and management also provide mentoring for orphans to start their own business and acting as the linkage between the market and the orphans' products. Hence, ABC needs a platform such as marketplace by 2023. To achieve this target, ABC has to build business and functional strategies to make the target comes true. ABC does external analysis by using PESTEL, Porter's Five Forces, Competitor Profile Matrix, and Decision-Making Process. The internal analysis held by using 7S McKinsey. ABC also analyze any impact and map the stakeholder priority. Based on all the analysis, the business strategy for 2021 to 2023 was built and named as Strategi BANGUN. For 2021, ABC has to confirm its curriculum and the marketplace concept. In the next year, ABC has to build its management system and gain some external fundings. By the end of 2023, ABC has to launch its own marketplace. These strategies need be supported by the functional strategies to be achieved. If all the business strategies could be achieved, then ABC's target to have its own marketplace by 2023 will be fulfilled.*

*Keywords:*

*Social Enterprise, Business Strategy, Marketplace, Orphans, TOWS Matrix*

---

## **PENDAHULUAN**

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait dasar ilmu bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis yang mereka gagas, urus, dan miliki bersama. ABC lahir dari kegelisahan terkait masa depan anak panti asuhan yang mayoritas keluar dari panti asuhan hanya dengan bekal ijazah SMA dan tanpa kemampuan khusus lainnya. ABC hadir untuk memutus mata rantai kemiskinan dengan mempersiapkan anak-anak panti asuhan untuk lulus dari panti dengan masa depan yang lebih terjamin.

Dengan visi “Dari Panti Menuju Dunia”, ABC mendedikasikan diri sebagai sebuah wadah yang menjembatani anak panti dan mempersiapkan mereka untuk kehidupan selanjutnya di luar panti. ABC mengusung nilai “Bertumbuh Bersama” yang menggambarkan semangat untuk belajar dan berkembang yang menjadi pendorong dan penyemangat untuk menuju perubahan yang lebih baik untuk anak-anak panti dan juga organisasi ABC. ABC berprinsip untuk terus belajar dan bertumbuh bersama dengan anak-anak panti dan stakeholder lainnya untuk menjadi individu dan organisasi yang lebih baik dan bermanfaat luas.

ABC sebagai kewirausahaan sosial mengambil peran sebagai penghubung (linkage) bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk marketplace yang kemudian menjadi target organisasi untuk tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC harus menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional turunannya agar target tersebut dapat dicapai tepat waktu.

## **METODE RISET**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan melalui pendekatan analisis konten kualitatif. Pendekatan analisis konten dilakukan dengan mengolah data hasil pengumpulan data primer dan sekunder ke dalam beberapa kategori kelompok kode. Dalam melakukan penelitian ini, data dan informasi yang diperlukan oleh peneliti dikumpulkan melalui beberapa metode sebagai berikut:

### **1. Observasi**

Metode observasi dilakukan dengan melihat dan mengamati kondisi secara langsung di lapangan. Kegiatan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup aktivitas dan strategi pemasaran pesaing bisnis baik secara daring maupun langsung. Hasil observasi yang diperoleh kemudian menjadi bahan pembandingan bagi ABC dengan pesaing dalam merancang strategi pengembangan bisnis.

### **2. Survei Daring**

Metode survei dilakukan untuk memperoleh data primer dari calon pelanggan dan pasar potensial ABC. Survei dilakukan secara daring melalui kuesioner yang ditargetkan kepada calon pelanggan ABC yang berusia 17 tahun ke atas dan pernah menggunakan jasa layanan *marketplace*.

Target ini dipilih untuk mengetahui sudut pandang dan faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen baik dalam industri kewirausahaan sosial dan *marketplace*. Hasil dari wawancara kemudian dapat dijadikan sebagai *Critical Success Factor* (CSF) pada tabel *Competitive Profile Matrix* (CPM) dan aspek dalam penyusunan analisis *Consumer Decision Making Process* (CDMP).

### 3. Studi Literatur

Metode studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini, data sekunder dapat diperoleh dari informasi melalui pencarian internet, seperti data statistik, jurnal, berita, dan artikel, dan informasi yang diperoleh secara langsung dari buku yang membahas teori-teori terkait dan informasi yang dibutuhkan. Seluruh data sekunder ini kemudian akan dianalisis dan dipetakan sesuai dengan pembahasannya masing-masing.

ABC melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada menggunakan beberapa alat. Analisis eksternal yang bersifat makro dilakukan menggunakan analisis PESTEL. Sedangkan analisis eksternal yang bersifat mikro atau industri dilakukan dalam bentuk analisis *Porter's Five Forces*. Analisis pesaing dilakukan menggunakan *Competitor Profil Matrix* atau CPM dan analisis pelanggan dilakukan melalui *Consumer Decision Making Process* atau CDMP. Data untuk analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces* merupakan data sekunder, sedangkan data untuk analisis CPM dan CDMP merupakan data primer.

Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh ABC, dilakukan analisis internal menggunakan analisis 7S McKinsey. Analisis ini dipilih karena kemampuannya untuk menganalisis faktor “*Hard S*” dan “*Soft S*”. Selain itu, analisis ini mampu menganalisis ABC sebagai sebuah kewirausahaan sosial secara menyeluruh dan mampu mencakup baik aspek sosial maupun bisnis dari model bisnis ABC. Data untuk analisis ini bersifat primer.

Sebagai sebuah kewirausahaan sosial, keberadaan dan kepentingan *stakeholder* menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dengan matang. Oleh sebab itu, ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas dari setiap *stakeholder* organisasi baik yang eksternal maupun internal. Berdasarkan analisis *stakeholder* kemudian diperoleh peluang dan ancaman yang dapat hadir dari keberadaan setiap *stakeholder*, khususnya para *stakeholder* yang memiliki ketertarikan dan kekuatan yang tinggi pada organisasi. Data untuk analisis *stakeholder* merupakan data primer. Adapun untuk penelitian secara keseluruhan, metode analisis data yang dilakukan dirangkum dalam tabel beserta alat dan jenis datanya sebagai berikut:

**Tabel 1. Ringkasan Metode Analisis dan Sumber Data**

<b>Tahap</b>	<b>Data</b>	<b>Alat</b>	<b>Jenis Data</b>	<b>Sumber Data</b>
Analisis Lingkungan Bisnis	Makro	PESTEL	Sekunder	Studi Literatur
	Industri	<i>Porter's Five Forces</i>		
	Pesaing	CPM		
	Pelanggan	CDMP		
	Stakeholder	<i>Stakeholder's Impact Analysis</i> <i>Stakeholder's Priority Matrix</i>	Primer	
	Internal	7S McKinsey		Praktik Manajemen Saat Ini
Identifikasi SWOT	Faktor Lingkungan Bisnis	Tabel SWOT	Primer & Sekunder	Hasil Analisis Lingkungan Bisnis
Analisis TOWS Matrix	Data Analisis SWOT	<i>TOWS Matrix</i>	Primer	Hasil Identifikasi SWOT
Strategi Bisnis Terpilih	Formulasi TOWS Matrix	Matriks Dampak dan Kemudahan Implikasi	Primer	Hasil Analisis <i>TOWS Matrix</i>
Strategi Fungsional Rencana	Strategi Bisnis Terpilih	Aspek Manajemen	Primer	Hasil Strategi Bisnis Terpilih
Implementasi Strategi	Strategi Fungsional	Gantt Chart	Primer	Hasil Strategi Fungsional

*Sumber: Hasil Olahan Penulis*

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Penetapan Tingkat Kematangan Pengembangan SDM Strategik

Dari keempat analisis lingkungan eksternal, diperoleh konsep dasar terkait *marketplace* yang harus dibangun oleh ABC. *Marketplace* yang akan dibuat oleh ABC harus menarik dan mudah digunakan. Tingkat variasi produk juga menjadi hal yang penting disusul oleh banyaknya promosi sebagai daya tarik yang bersifat impulsif bagi pelanggan. Dari analisis 7S McKinsey, diperoleh banyak kekuatan dari ABC terkait konsep dan struktur organisasi yang sudah baik. Nilai-nilai dari ABC seperti nilai kekeluargaan dan bertumbuh bersama mampu menjadi kekuatan yang mendorong ABC untuk selalu berkembang. Di lain sisi, kekurangan ABC khususnya di bidang SDM dan pendanaan eksternal ditemui dari analisis internal ini. Masih belum lengkap dan jelasnya sistem manajemen yang ada di ABC, termasuk kurikulum dan konsep *marketplace* yang jelas juga menjadi kekurangan yang harus diperhatikan oleh ABC.

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Makro**

<b>FAKTOR</b>	<b>TEMUAN INFORMASI</b>	<b>DAMPAK</b>	<b>O/T</b>
<i>Politics</i>	Kebijakan pembatasan aktivitas dan pergerakan masyarakat di luar rumah	Potensi kegiatan jual-beli daring	O1
	Kebijakan penundaan cicilan 6 bulan dan subsidi pajak	Kemudahan untuk mengajukan dan memperoleh bantuan modal untuk pelaku UMKM	O2
	Penyediaan KUR yang mencapai Rp190triliun		
	Memprioritaskan belanja pemerintah untuk produk UMKM	Potensi pasar pemerintah bagi pelaku UMKM	O3
<i>Economy</i>	IMF memprediksikan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk tahun 2021 sebesar 4,85% dan untuk tahun 2022 sebesar 6%	Potensi pertumbuhan daya beli masyarakat	O4
	Pemerintah menargetkan pertumbuhan ekonomi nasional untuk tahun 2021 pada rentang 4,5%-5,5%		
	Meningkatnya jumlah SUN yang dikeluarkan oleh pemerintah	Jumlah uang beredar di masyarakat akan berkurang	T1
	Meningkatnya beban bunga dan hutang negara		
<i>Socialcultural</i>	50% masyarakat beralih ke proses belanja digital	Jumlah pengguna marketplace semakin bertumbuh pesat	O5
	80% masyarakat menjadi lebih peduli terhadap proses produksi dan keamanan produk (makanan)	Proses produksi dan keamanan produk (makanan) menjadi faktor pertimbangan penting bagi pelanggan	T2
	Pergeseran pada sektor barang yang dibeli melalui marketplace	Makanan, barang kesehatan dan farmasi mendominasi pembelian di marketplace	O6
	Korban PHK beralih profesi menjadi pelaku bisnis daring	Pemain dalam bisnis daring semakin banyak dan ramai	T3
<i>Technology</i>	Mudahnya proses kepemilikan telepon genggam (HP) di Indonesia	Semakin mudah dan luasnya akses bagi pelanggan marketplace	O7
	Meluasnya jaringan 3G di Indonesia.		
<i>Environment</i>	Limbah pembungkus plastik semakin banyak	Dibutuhkan proses pembungkusan dan pembungkus paket yang lebih ramah lingkungan	T4
	Rendahnya aksi nyata masyarakat untuk menanggulangi plastik pembungkus		
<i>Legal</i>	Pengesahan Peraturan Pemerintah No.80 Tahun 2019 tentang Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE)	Penyedia PMSE harus memiliki badan hukum berbentuk perusahaan perorangan maupun badan usaha	T5
		Terbatasnya pergerakan pedagang perorangan (reseller dan dropshipper)	O8

Sumber: Hasil Olahan Penulis

**Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Industri**

KEKUATAN	TEMUAN INFORMASI	DAMPAK	O/T
<i>Threats of New Entrants</i>	Proses pembuatan laman toko daring cukup mudah	Suatu produk dapat dengan mudah memiliki toko daring ( <i>marketplace vertical</i> )	T6
	Banyak penyedia jasa pembuatan dan pengurusan laman untuk toko daring		
<i>Bargaining Power of Buyers</i>	Pelanggan cenderung menunda pembelian dan menunggu adanya HARBOLNAS untuk mengejar harga produk yang lebih murah	Resiko ketidakstabilan volume penjualan	T7
		Prediksi atas fluktuasi penjualan dapat dilakukan dengan mudah	O9
		Dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk ikut serta dalam perayaan HARBOLNAS	T8
<i>Threats of Substitutes</i>	20% masyarakat melakukan riset produk secara daring dan melakukan pembelian secara langsung/luring	Peran toko fisik ( <i>offline</i> ) masih sangat penting bagi masyarakat Indonesia	T9
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	50% UMKM menutup unit usaha akibat pandemi	Jumlah UMKM di <i>marketplace</i> berkurang	O10
	UMKM mengalami penurunan omzet sampai dengan 85%		
	Maraknya produsen dan merek besar yang membuka toko daring resmi di <i>marketplace</i>	Porsi UMKM di <i>marketplace</i> semakin berkurang	T10
	Tersedia jasa <i>enabler</i> untuk membantu pengurusan dan pengoperasian <i>marketplace</i> yang dimiliki oleh produsen	Produsen dapat dengan mudah masuk dan mengelola produknya di <i>marketplace</i>	O11
<i>Rivalry Among Existing Competitors</i>	Dominasi TOP5 penyedia layanan PMSE besar	Sisa <i>market share</i> untuk <i>marketplace</i> lain sangat terbatas	T11

Sumber: Hasil Olahan Penulis

**Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Pesaing**

WEAKNESS	
Belum memiliki program promosi yang tepat, efektif, dan efisien	W1
Tingkat keberagaman produk harus cukup tinggi	W2
Belum memiliki komunitas pelanggan ABC yang percaya, setia, dan loyal	W3
Belum memiliki konsep platform dan laman <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan	W4
Belum memiliki sistem layanan pelanggan yang baik	W5

Sumber: Hasil Olahan Penulis

**Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Pelanggan**

No.	DESKRIPSI PERTANYAAN	KESIMPULAN	O/T
1	Mengapa Anda menggunakan layanan jasa <i>marketplace</i> ?	Peluang <i>marketplace</i> untuk menjembatani pelanggan dalam isu sulitnya memperoleh suatu produk	O12
2	Bagaimana Anda mendapatkan info tentang layanan jasa <i>marketplace</i> ?	Media sosial memiliki peran yang sangat besar dalam menyampaikan informasi terkait <i>marketplace</i>	O13
3	Faktor apa saja yang memengaruhi keputusan Anda dalam memilih jasa <i>marketplace</i> ?	Harga produk yang kompetitif dan ulasan pengguna menjadi faktor yang memengaruhi keputusan pelanggan dalam memilih <i>marketplace</i>	O14
4	Berapa kali Anda menggunakan jasa <i>marketplace</i> dalam setahun?	Penggunaan <i>marketplace</i> sebagai salah satu media berbelanja sangat tinggi	O15
5	Apakah Anda akan menggunakan jasa <i>marketplace</i> kembali?	Keberadaan <i>marketplace</i> selalu dibutuhkan oleh penggunaanya	O16

Sumber: Hasil Olahan Penulis

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Internal**

ASPEK	ANALISIS	S/W
<i>Structure</i>	Desain struktur organisasi ABC sudah baik dan tertata	S1
	Proses dokumentasi kegiatan pelatihan dilakukan dengan baik, bekerja sama dengan pihak panti asuhan	S2
<i>Systems</i>	Pembukuan dan pencatatan keuangan dilakukan secara manual dan komputerisasi	S3
	Belum ada sistem pendanaan eksternal yang dibuat	W6
	Belum ada sistem pengelolaan SDM yang dibuat	W7
	Pelaksanaan lembar penilaian pelatihan belum berjalan dengan efektif	W8
<i>Strategy</i>	Masih berada pada tahap penyusunan kurikulum	W9
	Sudah berkolaborasi dengan 1 panti asuhan untuk proyek pertama	S4
	Mengedepankan prinsip belajar dan bertumbuh bersama	S5
<i>Style</i>	Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan terbuka	S6
	Masih diisi oleh 1 orang saja, sehingga semua pekerjaan dilakukan seorang diri	W10
<i>Staff</i>	Posisi kurikulum harus diisi oleh orang yang memiliki ilmu atau pengalaman terkait bisnis dan manajemen	S7
	Banyak posisi yang masih kosong dan belum terisi	W11
	Belum ada pemetaan kebutuhan dan persyaratan untuk setiap posisi dan peran	W12
<i>Skills</i>	Aset terbesar organisasi adalah ilmu pengetahuan terkait manajemen dan bisnis serta pengalaman bisnis	S8
	Persyaratan dan kebutuhan terkait keahlian untuk setiap posisi belum dipetakan	W13
	Metode pengawasan dan pengujian untuk setiap pelatihan juga belum diatur	W14
<i>Shared Values</i>	Semua anggota organisasi harus selalu memiliki semangat belajar yang tinggi dan semangat untuk menyebarkan ilmu yang dimiliki	S9
	Setiap anggota organisasi harus saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dan didasari dengan nilai kekeluargaan	S10

*Sumber: Hasil Olahan Penulis*

Berdasarkan analisis *stakeholder* kemudian diperoleh peluang dan ancaman yang dapat hadir dari keberadaan setiap *stakeholder*, khususnya para *stakeholder* yang memiliki ketertarikan dan kekuatan yang tinggi pada organisasi. Dari analisis *stakeholder* diperoleh peluang bahwa konsep “Belanja sambil Beramal” merupakan sebuah konsep yang menarik. Cerita terkait produk yang diproduksi oleh anak-anak panti asuhan juga dapat digunakan sebagai daya jual bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan. Akan tetapi, segala bentuk dampak sosial yang diberikan oleh ABC harus dilaporkan secara terbuka dan transparan untuk setiap *stakeholder* yang terlibat dengan organisasi.

**Tabel 7. Ringkasan Hasil Analisis Stakeholder**

STAKEHOLDER	KEPENTINGAN	TUNTUTAN
<b>Panti Asuhan</b>	Kolaborator utama	Pembekalan untuk anak panti
	Penyedia tempat pelatihan	Bagi hasil keuntungan bisnis adik panti
<b>Mentor</b>	Pendamping bisnis bersama	Biaya transportasi
		Membagi ilmu dan pengalaman
<b>Coach</b>	Pemberi materi	Biaya transportasi
		Membagi ilmu dan pengalaman
<b>Investor</b>	Sumber pendanaan	<i>Return</i>
<b>Pelanggan</b>	Target pasar bisnis anak-anak panti asuhan	Produk berkualitas

*Sumber: Hasil Olahan Penulis*

Setelah dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka akan diperoleh faktor-faktor SWOT yang kemudian akan digunakan untuk perencanaan pengembangan bisnis. Berikut adalah tabel analisis SWOT pada lingkungan eksternal dan internal ABC.

**Tabel 8. Ringkasan Hasil Analisis SWOT**

<b>MEMBANTU (HELPFUL)</b>		<b>MEMBAHAYAKAN (HARMFUL)</b>		
<b>INTERNAL</b>	Desain struktur organisasi ABC sudah baik dan tertata	S1	Belum memiliki program promosi yang tepat, efektif, dan efisien	W1
	Proses dokumentasi kegiatan pelatihan dilakukan dengan baik, bekerja sama dengan pihak panti asuhan	S2	Tingkat keberagaman produk harus cukup tinggi	W2
	Pembukuan dan pencatatan keuangan dilakukan secara manual dan komputersasi	S3	Belum memiliki komunitas pelanggan ABC yang percaya, setia, dan loyal	W3
	Sudah berkolaborasi dengan 1 panti asuhan untuk proyek pertama	S4	Belum memiliki konsep platform dan laman <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan	W4
	Mengedepankan prinsip belajar dan bertumbuh bersama	S5	Belum memiliki sistem layanan pelanggan yang baik	W5
	Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan terbuka	S6	Belum ada sistem pendanaan eksternal yang dibuat	W6
	Posisi kurikulum harus diisi oleh orang yang memiliki ilmu atau pengalaman terkait bisnis dan manajemen	S7	Belum ada sistem pengelolaan SDM yang dibuat	W7
	Aset terbesar organisasi adalah ilmu pengetahuan terkait manajemen dan bisnis serta pengalaman bisnis	S8	Pelaksanaan lembar penilaian pelatihan belum berjalan dengan efektif	W8
	Semua anggota organisasi harus selalu memiliki semangat belajar yang tinggi dan semangat untuk menyebarkan ilmu yang dimiliki	S9	Masih berada pada tahap penyusunan kurikulum	W9
	Setiap anggota organisasi harus saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dan didasari dengan nilai kekeluargaan	S10	Masih diisi oleh 1 orang saja, sehingga semua pekerjaan dilakukan seorang diri	W10
			Banyak posisi yang masih kosong dan belum terisi	W11
			Belum ada pemetaan kebutuhan dan persyaratan untuk setiap posisi dan peran	W12
			Persyaratan dan kebutuhan terkait keahlian untuk setiap posisi belum dipetakan	W13
			Metode pengawasan dan pengujian untuk setiap pelatihan juga belum diatur	W14

Sumber: Hasil Olahan Penulis

**Tabel 9. Ringkasan Hasil Analisis SWOT (Lanjutan)**

<b>EKSTERNAL</b>	<b>MEMBANTU (HELPFUL)</b>	<b>MEMBAHAYAKAN (HARMFUL)</b>	
	Potensi kegiatan jual-beli daring	O1	Jumlah uang beredar di masyarakat akan berkurang

Kemudahan untuk mengajukan dan memperoleh bantuan modal untuk pelaku UMKM	O2	Proses produksi dan kemanan produk (makanan) menjadi faktor pertimbangan penting bagi pelanggan	T2
Potensi pasar pemerintah bagi pelaku UMKM	O3	Pemain dalam bisnis daring semakin banyak dan ramai	T3
Potensi pertumbuhan daya beli masyarakat	O4	Dibutuhkan proses pembungkusan dan pembungkus paket yang lebih ramah lingkungan	T4
Jumlah pengguna <i>marketplace</i> semakin bertumbuh pesat	O5	Penyedia PMSE harus memiliki badan hukun berbentuk perusahaan perorangan maupun badan usaha	T5
Makanan, barang kesehatan dan farmasi mendominasi pembelian di <i>marketplace</i>	O6	Suatu produk dapat dengan mudah memiliki toko daring ( <i>marketplace vertical</i> )	T6
Semakin mudah dan luasnya akses bagi pelanggan <i>marketplace</i>	O7	Resiko ketidakstabilan volume penjualan	T7
Terbatasnya pergerakan pedagang perorangan ( <i>reseller</i> dan <i>dropshipper</i> )	O8	Dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk ikut serta dalam perayaan HARBOLNAS	T8
Prediksi atas fluktuasi penjualan dapat dilakukan dengan mudah	O9	Peran toko fisik (offline) masih sangat penting bagi masyarakat Indonesia	T9
Jumlah UMKM di <i>marketplace</i> berkurang	O10	Porsi UMKM di <i>marketplace</i> semakin berkurang	T10
Produsen dapat dengan mudah masuk dan mengelola produknya di <i>marketplace</i>	O11	Sisa market share untuk <i>marketplace</i> lain sangat terbatas	T11
Peluang <i>marketplace</i> untuk menjembatani pelanggan dalam isu sulitnya memperoleh suatu produk	O12	Kualitas produk yang dihasilkan oleh anak-anak panti asuhan harus tetap diperhatikan	T12
Media sosial memiliki peran yang sangat besar dalam menyampaikan informasi terkait <i>marketplace</i>	O13	Laporan dampak sosial yang diberikan harus dilaporkan secara rutin dan transparan	T13
Harga produk yang kompetitif dan ulasan pengguna menjadi faktor yang memengaruhi keputusan pelanggan dalam memilih <i>marketplace</i>	O14	Dibutuhkan perhitungan dan skema timbal balik pendanaan eksternal yang baik dan menarik	T14
Penggunaan <i>marketplace</i> sebagai salah satu media berbelanja sangat tinggi	O15	Sistem pembukuan dan pencatatan keuangan yang jelas dan transparan	T15
Keberadaan <i>marketplace</i> selalu dibutuhkan oleh penggunanya	O16	Laporan dampak sosial yang transparan dan jelas sebagai bagian dari laporan kinerja organisasi	T16
Membutuhkan pelatihan bisnis dan manajemen dengan pengembangan <i>soft-skill</i> untuk anak-anak panti asuhan	O17		
Terdapat tenaga pendamping yang dapat diajak bekerja sama	O18		
Terdapat tenaga pengajar yang dapat diajak bekerja sama	O19		
Pelanggan berkenan untuk membayar biaya lebih dalam rangka beramal/sosial	O20		
Konsep "Belanja sambil Beramal" merupakan konsep yang menarik	O21		
dampak sosial yang diberikan menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan pelanggan untuk berbelanja dengan tujuan beramal	O22		

Cerita tentang produk yang dihasilkan oleh anak-anak panti asuhan menjadi daya tarik tersendiri	O23
Ada sumber pendanaan eksternal	O24

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Matriks TOWS digunakan untuk menyusun strategi bisnis dengan menyilangkan poin-poin yang ada di area eksternal dengan internal. Hasil dari penyusunan strategi menggunakan Matriks TOWS adalah strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Berikut adalah hasil dari persilangan matriks TOWS untuk data SWOT ABC.

**Tabel 10. Ringkasan Hasil Matriks TOWS**

SO STRATEGIES		ST STRATEGIES	
Membuat <i>marketplace</i> yang khusus menjual produk karya adik panti yang berkualitas dan memiliki kisah dibelakangnya (O4,O5,O20,21,022,S4)	SO1	Membuat program pelaporan pendanaan secara terbuka dan transparan (T13,T15,T16,S2,S3,S4)	ST1
Melakukan kegiatan rekrutmen relawan dan pengajar (O18,O19,S1,S9,S10)	SO2	Menetapkan standar kualitas produk adik panti (T2,T12,S4,S5,S8)	ST2
Melakukan kerjasama dengan pihak <i>marketplace enablers</i> untuk mengurus pengelolaan produk adik panti (O11,S5,S6,S9,10)	SO3	Melakukan kolaborasi dan belajar bersama dengan komunitas penyedia/produsen kemasan ramah lingkungan (T4,S5,S9)	ST3
Memberikan paket pelatihan kewirausahaan untuk adik panti (O7,S7,S8)	SO4	Membuat <i>marketplace</i> yang terkhususkan untuk produk adik panti (T5,T6,T10,T11,S4,S5)	ST4
Mengajukan pendanaan/kredit untuk modal usaha adik panti ke bank/pemerintah (O2,S1,S2,S3,S4)	SO5	Mendorong adik panti untuk tetap menjual produknya secara offline dan online (T7,T9,T11,S5,S9,S10)	ST5
Mulai menjual produk adik panti di marketplace umum terlebih dahulu (O1,O6,O10,O11,O12,S4,S9,S10)	SO6		
WO STRATEGIES		WT STRATEGIES	
Membuat konsep <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan ( <i>user-friendly</i> ) dengan konsep 'belanja sambil beramal' (O1,O4,O7,O8,O9,O12,O21,O22,O23,W4)	WO1	Menyusun skema pendanaan eksternal yang transparan dan bertanggungjawab (T5,T8,S14,W2,W6)	WT1
Menyusun strategi dan skema pendanaan eksternal (menu investor) (O24,W2,W6)	WO2	Menyusun program promosi yang mengantisipasi ketidakstabilan permintaan pasar (T7,W1,W2)	WT2
Membuat strategi SDM (perekrutan, pelatihan dan perkembangan) (O18,O19,W7,W10,W11,W12,W13)	WO3	Membuat sistem kontrol kualitas yang baik dan tertib (T2,T12,W3,W5)	WT3
Menyusun program promosi dan pemasaran yang menitikberatkan pada konsep 'belanja sambil beramal' (O5,O7,O13,O15,O16,O21,O23,W1,W3,W4)	WO4		
Menyusun kurikulum yang sesuai dan selalu melakukan pengembangan kurikulum secara berkala (O17,W9)	WO5		

Sumber: Hasil Olahan Penulis

## KESIMPULAN DAN SARAN

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait dasar ilmu bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis yang mereka gagas, urus, dan miliki bersama. ABC sebagai kewirausahaan sosial mengambil peran sebagai penghubung (*linkage*) bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk *marketplace* yang kemudian menjadi target organisasi untuk tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC harus menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional turunannya agar target tersebut dapat dicapai tepat waktu. ABC melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada menggunakan beberapa alat. Analisis eksternal dilakukan menggunakan analisis PESTEL, analisis *Porter's Five Forces*, analisis *Competitor Profil Matrix* atau CPM dan analisis *Consumer Decision Making Process* atau CDMP. Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh ABC, dilakukan analisis internal menggunakan analisis 7S McKinsey. ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas dari setiap *stakeholder* organisasi baik yang eksternal maupun internal.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal serta penggunaan matriks TOWS, diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh ABC guna memperbaiki dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Berikut adalah penjabaran dan rencana penerapan strategi bisnis untuk ABC periode 2021-2023.

Pada strategi area bisnis, ABC butuh melakukan peluncuran produk baru berupa platform jual-beli daring yang secara khusus menjual produk bisnis anak-anak panti asuhan. Platform ini kemudian akan berperan sebagai *marketplace* untuk menjembatani produk anak-anak panti asuhan dengan masyarakat. Tentunya dengan hadirnya produk baru dalam ABC akan membuka target pasar yang baru pula. Hal ini dikarenakan pada produk sebelumnya yaitu pelatihan manajemen dan bisnis, merupakan sebuah produk sosial yang ditujukan untuk anak-anak panti asuhan yang kemudian menjadi penerima manfaat (*beneficiaries*) dari produk sosial ABC. Oleh karena itu, inovasi yang akan dilakukan oleh ABC dapat disebut sebagai inovasi eksplorasi (Li, Vanhaverbeke, & Schoenmakers, 2008) di mana ABC akan membuat pasar baru yang kemudian menerima layanan dari produk baru yang diluncurkan oleh ABC.

Berdasarkan pengolahan data dengan bantuan matriks TOWS diperoleh beberapa strategi bisnis yang kemudian disebut sebagai **strategi BANGUN**. Strategi BANGUN ini terdiri dari 3 fase strategi utama yang menggambarkan tahapan dalam proses pembangunan sebuah rumah. Ketiga strategi utama tersebut kemudian diturunkan menjadi strategi fungsional manajemen.

### **Fase Fondasi**

Sebagaimana pentingnya fondasi dalam tahapan membangun rumah, ABC harus memiliki landasan dan fondasi yang kuat untuk dapat berdiri kokoh sebagai kewirausahaan sosial yang memiliki cita-cita besar. Oleh karena itu, pada tahapan ini ABC harus menyusun dan mengukuhkan dasar-dasar

utama yang kemudian berperan sebagai fondasi dari berdirinya ABC sebagai sebuah kewirausahaan sosial. Adapun dasar-dasar yang harus disusun dan ditetapkan adalah kurikulum pelatihan dan konsep platform jual-beli daring atau *marketplace* milik ABC. Dalam proses pengukuhan kedua poin tersebut, dapat dilakukan beberapa upaya seperti melakukan kolaborasi dengan pihak ketiga apabila dibutuhkan.

Dalam penyusunan dan pengukuhan kurikulum, ABC harus merancang kurikulum utama yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa paket pelatihan yang akan digunakan dasar dari kegiatan pelatihan dan pengajaran yang dilakukan oleh ABC. Paket-paket pelatihan kemudian wajib dievaluasi dan dikembangkan secara rutin dan berkala. Segala bentuk pengembangan dapat dilakukan sebagai upaya untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing panti asuhan dan/atau kondisi anak-anak panti asuhan. Akan tetapi, segala bentuk evaluasi dan pengembangan wajib terdokumentasi dengan baik.

Untuk merancang dan menetapkan konsep *marketplace*, ABC harus menjadikan kriteria dan faktor pengambilan keputusan pelanggan, seperti yang sudah dibahas di atas, sebagai informasi dan landasan dalam menyusun konsep *marketplace*. Sesuai dengan hasil analisis pada bab sebelumnya, diperoleh beberapa kriteria yang ditetapkan oleh pelanggan, yaitu:

1. Tampilan *marketplace* harus menarik dan mudah digunakan
2. engusung konsep “Belanja sambil Beramal”
3. Menjaga kualitas produk yang dijual
4. Memiliki kisah di balik setiap produk

Dalam pengelolaannya, ABC tentunya dapat bekerja sama dengan berbagai pihak, di antaranya penyedia layanan *enabler* yang kemudian dapat membantu dalam mengelola dan mengurus produk anak-anak panti asuhan apabila dinilai perlu.

### **Fase Dinding**

Setelah memiliki fondasi yang kuat, pembangunan tembok atau dinding merupakan bagian yang tidak kalah penting. Seperti dinding yang merupakan bagian utama bangunan serta berperan untuk menyanggah bangunan, manajemen dan fungsionalnya berperan dalam menopang berjalannya kegiatan di dalam organisasi ABC. Dalam tahapan strategi ini, dinding sendiri terbagi menjadi 3 bagian kecil, yaitu tahap 1, tahap 2, dan tahap 3. Ketiga tahap ini menggambarkan tahapan yang harus dilakukan oleh setiap fungsional manajemen.

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menentukan, mempersiapkan, dan membangun komunitas ABC yang terdiri dari pelanggan, investor, panti asuhan, anak-anak panti asuhan, tenaga pengajar dan tenaga pendamping bisnis, serta tentunya anggota organisasi ABC. Komunitas ini nantinya diharapkan mampu tumbuh menjadi ekosistem yang saling mendukung dan bertumbuh bersama. Keberadaan ekosistem yang baik sangat penting sebagai faktor eksternal yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan anak-anak panti asuhan secara umum dan bisnis mereka secara khusus.

Tahap pertama dari fase dinding ini adalah perencanaan dan peletakan dasar-dasar dari fungsional manajemen sebagai landasan untuk tahapan selanjutnya. Pada tahap ini, dirancang sistem dan perencanaan dasar untuk setiap fungsional manajemen. Tahap kedua dari fase ini adalah fase penyempurnaan dari perencanaan dan sistem yang sudah dibuat sekaligus merupakan fase implementasi pertama. Pada tahapan ini akan dievaluasi kesesuaian rancangan dan sistem dengan kebutuhan yang secara faktual terjadi. Apabila ada sistem atau rancangan yang dinilai belum sesuai, maka upaya perbaikan dapat dilakukan pada tahapan ini. Sedangkan tahap ketiga dari fase dinding adalah tahapan di mana seluruh sistem dan rancangan manajemen sudah bisa dibakukan oleh organisasi dan menjadi landasan dalam segala kegiatan organisasi. Segala perbaikan yang dilakukan pada tahapan sebelumnya akan digunakan pada implementasi di tahap ketiga ini. Tahap ketiga ini bisa disebut sebagai tahapan di mana semua standar dan sistem manajemen organisasi sudah ditetapkan dan berjalan dengan baik.

### **Fase Atap**

Fase terakhir adalah fase pemasangan atap yang bertujuan untuk menutup bangunan sehingga dapat digunakan sebagai tempat tinggal dan berlindung. Pada fase ini, ABC diharapkan dapat mencapai target yang diinginkan yaitu memiliki platform jual-beli daring atau *marketplace* yang khusus menjual produk bisnis milik anak-anak panti asuhan dan alumni dari panti asuhan. Diharapkan platform ini juga akan berperan sebagai media penghubung bagi seluruh anggota ekosistem ABC mulai dari pelanggan, investor, panti asuhan dan anak-anak, tenaga pengajar dan pendamping bisnis, serta anggota organisasi ABC. Pada fase ini diharapkan ABC dapat secara mandiri hidup dan berkembang sebagai sebuah kewirausahaan sosial dan memiliki ekosistem yang kuat sehingga apa yang menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admin AKM. (2019). *Potret Kewirausahaan Sosial di Indonesia*. Dipetik Januari 8, 2021, dari <https://akmindonesia.org/article/14/potret-kewirausahaan-sosial-di-Indonesia>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Andriansyah, A. (2021). *Ekonomi Indonesia di 2021 Diprediksi Krisis Serius?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.voaindonesia.com/a/ekonomi-indonesia-di-2021-diprediksi-krisis-serius-/5737622.html>
- Auliya, M. (2020). *Cara Membuat Toko Online Mudah*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.domainesia.com/panduan/cara-membuat-toko-online-mudah/>
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Profil Anak Indonesia 2019*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA).
- Bengtsson, M. (2014). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2(1), 8-14.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (t.thn.). McKinsey 7S model.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dewaweb Team. (2020). *Apa itu marketplace?* Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://www.dewaweb.com/blog/apa-itu-marketplace/>
- Dinas Sosial Kabupaten Buleleng. (2018). *Lembaga Kesejahteraan sosial anak*. Dipetik September 4, 2020, dari <https://bulelengkab.go.id/detail/artikel/lembaga-kesejahteraan-sosial-anak-lksa-93#:~:text=Panti%20asuhan%20atau%20lembaga%20kesejahteraan,dan%20pengentasan%20anak%20terlantar%2C%20memberikan>
- do Paco, A. M., Ferreira, J. M., Raposo, M., Rodrigues, R. G., & Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 20-38. doi:10.1007/s10843-010-0071-9
- Elo, S., & Kyngaes, H. (2007). The qualitative content analysis process. *JAN Research Methodology*, 107-115.
- Erlangga, M. (2015). *CEO Zalora: Pertumbuhan E-Commerce Indonesia Lebih Cepat Ketimbang Tiongkok*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://dailysocial.id/post/fleksibilitas-e-commerce-adalah-alasan-terkuat-pertumbuhannya>
- Fauzia, M. (2021). *Ekonomi Indonesia Diperkirakan Hanya Tumbuh 4,8 Persen pada 2021, Tahun Depan 6 Persen*. Dipetik Februari 13, 2021, dari

<https://money.kompas.com/read/2021/01/08/114231826/ekonomi-indonesia-diperkirakan-hanya-tumbuh-48-persen-pada-2021-tahun-depan-6>

- Fauziyyah, A. (2020). *Cara Membuat Website Toko Online Mudah untuk Pemula*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.niagahoster.co.id/blog/membuat-toko-online/>
- Firdaus, N. (2014). Pengentasan Kemiskinan Melalui Pendekatan Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 22(1).
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business and Ethics*, 112, 241-255.
- Garcia-Rodriguez, F. J., Gutierrez-Tano, D., & Ruiz-Rosa, I. (2018). Analysis of the potential of entrepreneurship education in young children. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-9. doi:10.1515/erj-2017-0064
- Gibb, A. A. (1993). The enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.
- Gibb, A. A. (2000). SME Policy, Academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals, and confusions. *International Small Business Journal*, 18(3), 13-35.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (8 ed.). South-Western: Congage Learning.
- Huber, L. R., Sloop, R., & Van Praag, M. (2014). The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*, 72(1), 76-97. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2014.09.002
- Humas LIPI. (2020). *Peningkatan Sampah Plasti dari Belanja Online dan Delivery Selama PSBB*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <http://lipi.go.id/berita/single/Peningkatan-Sampah-Plastik-dari-Belanja-Online-dan-Delivery-Selama-PSBB/22037>
- JetCommerce. (t.thn.). *Hello There! We are Jet Commerce*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://jetcommerce.co.id/about>
- Jones, B., & Iredale, N. (2006). Developing an entrepreneurial life skills summer school. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(3), 233-244. doi:10.1080/14703290600618522
- Jurevicius, O. (2013). *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html>
- Jurevicius, O. (2013). *PEST & PESTEL Analysis*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- Kiryanto, R. (2021). *Arah Perekonomian Global & Indonesia 2021*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://analisis.kontan.co.id/news/arah-perekonomian-global-indonesia-2021>

- Krueger, Jr., N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 91-104.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107-126.
- Loebler, H. (2007). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19-38.
- Makki, S. (2020). *Tren dan Peluang Industri E-Commerce di Indonesia 2020*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20200205204206-206-472064/tren-dan-peluang-industri-e-commerce-di-indonesia-2020>
- MindTools. (2020). *McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony*. Dipetik Februari 12, 2021, dari [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- Mothersbaugh, D. L., & Hawkins, D. I. (2016). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (13 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mulyani. (2021, Januari 10). Evaluasi Pelatihan ABC.
- Muthiah, N. I. (2019). *Peduli Pendidikan melalui Usaha Sosial*. Dipetik Januari 7, 2021, dari <https://usahasosial.com/se-pendidikan/>
- Noropujadi, & Ferdinan. (2021, Januari 8). *Pemerintah Terapkan PPKM pada 11 Januari 2021 Demi Meredam Kasus Aktif Covid-19*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://grafis.tempo.co/read/2465/pemerintah-terapkan-ppkm-pada-11-januari-2021-demi-meredam-kasus-aktif-covid-19>
- Pertiwi, W. K. (2020). *Sejarah Harbolnas, Belanja Setiap 12.12 yang Kini Tak Lagi Sakral*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://tekno.kompas.com/read/2020/12/12/08010007/sejarah-harbolnas-belanja-setiap-1212-yang-kini-tak-lagi-sakral?page=all>
- Questibrilia, B. (2019). *Marketplace: pengertian, jenis, kelebihan dan kekurangannya*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://www.jojonomic.com/blog/marketplace/>
- Rachmawati, A. R. (2020). *Omzet Anjlok Signifikan karena Wabah Covid-19, UMKM Andalkan Penjualan Online*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01358131/omzet-anjlok-signifikan-karena-wabah-covid-19-umkm-andalkan-penjualan-online>
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (3 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Savina, A. (t.thn.). *Complete Stakeholder Mapping Guidance*. Dipetik April 5, 2021, dari <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. Dalam K. Metzler (Penyunt.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (hal. 170-183). London: SAGE Publications Ltd.

- Septyaningsih, I. (2020). *Pemerintah Prioritaskan Kebijakan Bagi UMKM*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.republika.co.id/berita/qc5y2j383/pemerintah-prioritaskan-kebijakan-bagi-umkm>
- Sirclo. (2020). *Bagaimana Pandemi COVID-19 Berdampak pada E-Commerce?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.sirclo.com/bagaimana-pandemi-covid-19-berdampak-pada-e-commerce/>
- Sirclo. (2020). *Bagaimana perubahan Pola Konsumsi Masyarakat Indonesia Selama Pandemi COVID-19?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.sirclo.com/bagaimana-perubahan-pola-konsumsi-masyarakat-indonesia-selama-pandemi-covid-19/>
- Sofia, I. P. (2015). Konstruksi Model Kewirausahaan Sosial sebagai Gagasan Inovasi Sosial Bagi Pembangunan Perekonomian. *Jurnal Universitas Pembangunan Jaya #2*, 2.
- Tamba, A. (2018). *Panti asuhan perlu ditinjau berkala*. Dipetik September 4, 2020, dari <http://www.harnas.co/2018/07/24/panti-asuhan-perlu-ditinjau-berkala#:~:text=Direktur>
- Teja, M. (2014). Perlindungan terhadap anak terlantar di panti asuhan. *Info Singkat Kesejahteraan Sosial*, VI(05/I/P3DI/Maret/2014), 9-12.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship - a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Tim Komunikasi Publik Gugus Penanganan Tugas Nasional. (2020). *Bantuan Pemerintah Bagi Koperasi dan UMKM Penunjang Adaptasi Bisnis pada Masa Pandemi*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://covid19.go.id/p/berita/bantuan-pemerintah-bagi-koperasi-dan-umkm-penunjang-adaptasi-bisnis-pada-masa-pandemi>
- toha. (t.thn.). *Jualan Online Berdasarkan PP No.80/2019: Wajib Baca!* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.easybiz.id/seputar-aturan-terbaru-izin-jualan-online/>
- Warden, K. (2017). *Sustainable Social (Entreprise) Entrepreneurship. An Organisational and Individual Identity Perspective*. Canterbury: Canterbury Chris Church University.
- Wasono, Y. T. (2020). *Analisa Kebijakan Terbaru E-Commerce Berdasarkan PP 80 Tahun 2019*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://siplawfirm.id/analisa-kebijakan-terbaru-e-commerce-berdasarkan-pp-80-tahun-2019/>
- Winarto, Y. (2019). *Peraturan Pemerintah (PP) soal e-commerce sudah terbit, ini detailnya*. Dipetik Februari 13, 2021, dari (<https://nasional.kontan.co.id/news/peraturan-pemerintah-pp-soal-e-commerce-sudah-terbit-ini-detailnya?page=all#>)
- Yayasan Cinta Anak Bangsa. (t.thn.). *About YCAB Foundation*. Dipetik Januari 7, 2020, dari <https://www.ycabfoundation.org/who-we-are/about-ycab-foundation/>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.



---

## 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 menyebarkan 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](mailto:jebmes@ppm-manajemen.ac.id)

[jebmesppm@gmail.com](mailto: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](mailto:jebmes@ppm-manajemen.ac.id)**