



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



J | E | B | M | E | S

Volume 2 | Nomor 1 | Tahun 2022 | Hal. 1-85





Volume 2, Number 1, April 2022

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. 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)
Hendarto 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)
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



Volume 2, Number 1, April 2022

TABLE OF CONTENTS

Kasus Bisnis

Harbour Mobile Crane di Terminal Jamrud: Tantangan untuk Manajer yang Baru 1-14
Muhammad Azmi Jauhar Muttaqin, Martinus Sulistyو Rusli

Evaluasi dan Penyempurnaan Praktik Pelatihan *Fire Drill* dengan 4 Level Kirkpatrick 15-22
pada Aston Priority Simatupang
Alif Ermawan, Eva Hotnaidah Saragih

Rancangan Program *Integrated Marketing Communication* Aplikasi XYZ dalam 23-32
Mencapai 1 Juta Pengguna pada Tahun 2022
Haikal Rizky Rahmadin, Mira Nur Mutia

Artikel Ilmiah

Strategic Management and Firm Survival 33-49
Hendrarto Kurniawan Supangkat, Rina Widiana

Rancangan Manajemen Risiko pada Perusahaan *Startup* PT. Haruka Evolusi Digital 50-66
Utama
Cornelius Hary Pamungkas, Aries Heru Prasetyo

Asesmen Manajemen Risiko PT Samudra Akasia Teknologi 67-85
Febriani Evelin Mauli Siahaan, Nur Fitriyanti Agustina, Aries Heru Prasetyo

Harbour Mobile Crane di Terminal Jamrud: Tantangan untuk Manajer yang Baru

Muhammad Azmi Jauhar Muttaqin*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

muhammadazmijauhar@gmail.com

Martinus Sulistyo Rusli

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

msr@ppm-manajemen.ac.id

**Corresponding Author*

Diterima: 14-09-2021 | Disetujui: 22-12-2021 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

RINGKASAN KASUS

Subjek Area Kasus: Manajemen Strategis, Pemasaran

Sutopo, diangkat sebagai Manajer Komersial Regional Jawa Timur yang baru. Sebagai pejabat struktural yang baru, Sutopo ditantang oleh manajemen untuk dapat meningkatkan tingkat penggunaan *Harbour Mobile Crane* (HMC) di Terminal Jamrud, Pelabuhan Tanjung Perak. Terminal Jamrud adalah terminal *multi-purpose* terbesar yang dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang melayani berbagai macam jenis barang dan ukuran kapal yang beragam. HMC digunakan sebagai alat bongkar muat dari kapal ke dermaga atau sebaliknya. Jasa alat bongkar muat merupakan salah satu dari sekian banyak layanan yang ditawarkan oleh Perusahaan. Dalam memasarkannya, Sutopo dihadapkan dengan kondisi makro di Jawa Timur, lingkungan industri jasa alat bongkar muat, dan kondisi pasar yang ada saat ini.

Kata Kunci:

HMC, Terminal Jamrud, Jasa Alat Bongkar Muat

CASES SUMMARY

Case's Subject Area: Strategic Management, Marketing

Sutopo is the newly appointed Commercial Manager of the East Java Region. As the new manager, Sutopo is challenged by the company to increase the Harbour Mobile Crane (HMC) utilization in Terminal Jamrud, Port of Tanjung Perak. Terminal Jamrud is the largest multi-purpose terminal of PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) for various types of cargo and ship sizes. HMC is used as a quay transfer equipment from the ship to shore or vice versa. Quay transfer equipment service is one of the services that the company provides. In his struggle to market the quay transfer equipment service, Sutopo must face the east java macro-environment, quay transfer of equipment service industry, and market conditions.

Keywords:

HMC, Terminal Jamrud, Quay Transfer Equipment Service

PENDAHULUAN

Tantangan Bagi Manajer Komersial Regional Yang Baru

Pada suatu siang yang terik di kawasan Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, Sutopo duduk termenung di kantin Terminal Jamrud sambil ditemani segelas kopi hitam dan rokok di tangannya. Sutopo, yang lebih akrab disapa dengan nama Topo, merupakan Manajer Regional Komersial yang baru. Sembari menghisap rokok, Topo melihat ke arah alat bongkar muat HMC yang sedang banyak tidak bekerja saat itu. Sedangkan dilihatnya ke arah lain, banyak kapal yang berkegiatan dengan menggunakan *crane* kapal. Muncul pertanyaan di benak Topo, “kenapa bisa banyak HMC yang menganggur, padahal kapal sedang ramai?”. Menurutinya, banyaknya *Harbor Mobile Crane* (HMC) yang sedang tidak bekerja tersebut sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sebagai Manajer Regional Komersial Jawa Timur yang baru, Topo ditantang oleh manajemen untuk dapat memasarkan dan meningkatkan penggunaannya yang dinilai sering “menganggur”.



Gambar 1. Harbour Mobile Crane di Terminal Jamrud
Sumber: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) (2021)

Di Terminal Jamrud, HMC digunakan untuk mengangkat barang dari atas kapal ke dermaga, ataupun sebaliknya. Dalam benaknya dia bertekad untuk meningkatkan penggunaan HMC di Terminal Jamrud. Topo teringat tentang kebijakan perusahaan untuk memindahkan muatan curah kering jenis makanan (*food grade*) ke anak perusahaan Terminal Teluk Lamong yang mulai dilakukan pada tahun 2018. Kebijakan perusahaan tersebut semakin membuat upaya Topo dalam memasarkan jasa alat bongkar muat HMC semakin menantang. Dilihatnya juga laporan penggunaan HMC dalam beberapa tahun terakhir yang dikirimkan stafnya Yogi. Laporan tersebut menunjukkan tingkat penggunaan HMC yang berada di kisaran 34% dalam beberapa tahun terakhir, padahal tingkat kesiapan alat (*availability*) ada di atas 70%.

Jasa Alat Bongkar Muat HMC di Terminal Jamrud

Sebagai pintu masuk utama dalam distribusi logistik di seluruh dunia, 90% logistik di dunia didistribusikan lewat laut. Pengiriman lewat laut masih menjadi pilihan utama sebab dapat pengiriman lewat laut memungkinkan pengiriman dalam volume besar. Pelabuhan Tanjung Perak terbagi menjadi terminal-terminal yang dipisahkan berdasarkan jenis barang dan kapasitasnya. Salah satu terminal yang ada di Pelabuhan Tanjung Perak adalah Terminal Jamrud. Terminal Jamrud merupakan terminal terbesar dengan panjang dermaga 2140 m (Jamrud Utara, Barat, dan Selatan). Terminal Jamrud melayani berbagai macam kapal dengan muatan curah kering, curah cair, *general cargo*, petikemas, dan bahkan penumpang. Dalam memberikan layanannya, Terminal Jamrud menyediakan berbagai macam layanan jasa kepelabuhanan seperti bongkar muat, gudang & penyimpanan, peralatan bongkar muat, dan perlengkapan bongkar muat. Secara umum, peralatan bongkar muat dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu peralatan bongkar muat yang digunakan untuk *cargodoring* dan yang digunakan untuk *stevedoring*. *Cargodoring* merupakan kegiatan pemindahan barang dari gudang, lapangan penumpukan, atau dari luar area pelabuhan sampai ke sisi dermaga atau sebaliknya. *Stevedoring* merupakan kegiatan pemindahan barang dari sisi dermaga ke kapal atau sebaliknya.

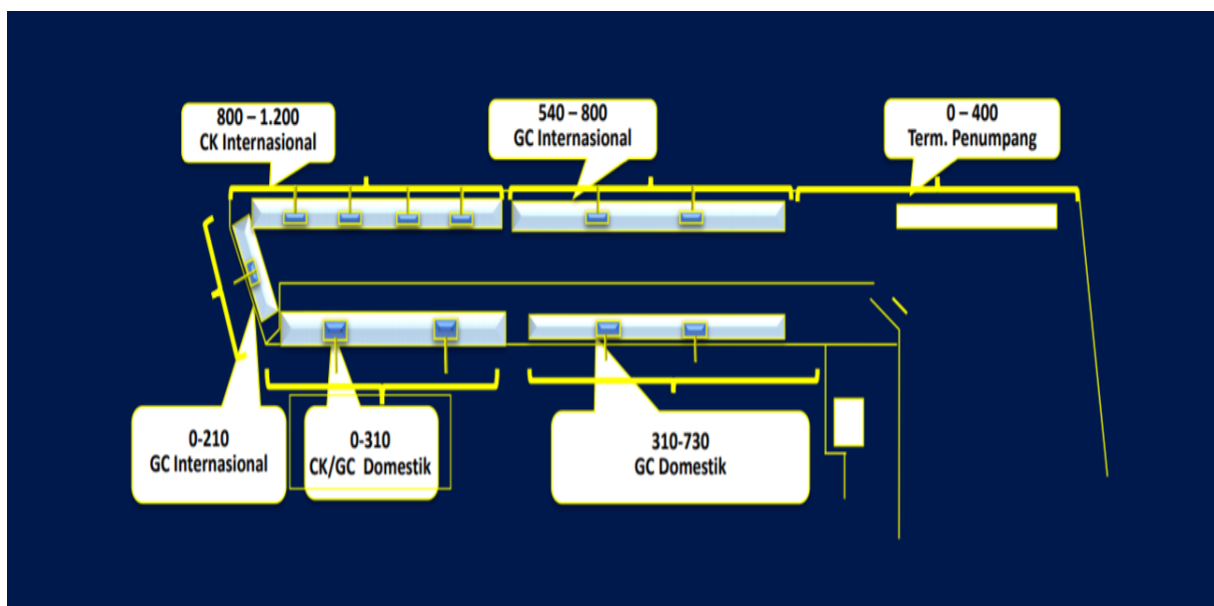
Jasa alat bongkar muat HMC merupakan bagian dari kegiatan *stevedoring*, yang secara sederhana dapat diartikan sebagai kegiatan memindahkan barang dari atas kapal ke dermaga atau sebaliknya. Selain *stevedoring*, di dalam area terminal juga terdapat kegiatan *cargodoring*. *Cargodoring* merupakan kegiatan pemindahan barang dari gudang, lapangan penumpukan, atau dari luar area pelabuhan sampai ke sisi dermaga atau sebaliknya. Terdapat berbagai macam Alat bongkar muat yang digunakan dalam kegiatan bongkar muat dermaga, dan HMC merupakan salah satunya. Alat tersebut dapat digunakan untuk mengangkat hampir semua jenis barang, dari mulai barang biasa (*general cargo*) hingga curah kering. Salah satu kelebihan utama dari HMC adalah fleksibilitasnya. HMC dapat dipindahkan dari satu titik ke titik lain di dalam area terminal tanpa menggunakan rel karena HMC memiliki ban di bagian bawahnya.

Sekilas Mengenai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan Terminal Jamrud

Topo adalah Manajer Komersial Regional Jawa Timur di PT Pelindo III (Persero) merupakan salah satu dari sekian banyak usaha yang dimiliki negara lewat Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pelindo mengelola dan membawahi 43 pelabuhan yang tersebar di 7 provinsi di wilayah Indonesia bagian tengah, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Sebagai salah satu penyedia jasa kepelabuhanan terbesar di Indonesia, Pelindo memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. Adapun kegiatan usaha utama dari perusahaan adalah: 1) Penyediaan dan pelayanan jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal (*towage*);

1. Penyediaan dan pelayanan dermaga serta fasilitas lainnya untuk tambat, bongkar muat peti kemas, curah cair, curah kering, *multi-purpose (general cargo)*, barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang dan kendaraan;

2. Penyediaan pelayanan jasa bongkar muat peti kemas, curah cair, curah kering, general cargo, dan kendaraan.
3. Penyediaan dan pelayanan jasa terminal peti kemas, curah cair, curah kering, *multi-purpose*, penumpang, pelayaran rakyat, dan Ro-Ro.
4. Penyediaan dan pelayanan gudang dan penumpukan penimbunan, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
5. Penyediaan lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran distribusi logistik;
6. Penyediaan listrik, air minum;
7. Penyediaan dan pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi muatan.



Gambar 2. Layout Terminal Jamrud

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) (2021)

Salah satu terminal yang ada di Pelabuhan Tanjung Perak adalah Terminal Jamrud. Kegiatan usaha utama yang dilaksanakan oleh Terminal Jamrud adalah penyediaan dermaga, jasa bongkar muat, peralatan bongkar muat, dan gudang dan lapangan penumpukan. Salah satu peralatan bongkar muat yang disediakan adalah HMC yang berjumlah 13 buah. HMC di Terminal Jamrud hanya dapat digunakan di area HMC *pad*. *Pad* tersebut merupakan sisi dermaga yang sudah diperkeras dengan konstruksi khusus yang dapat menahan beban berat dari HMC. *Pad* tersebut terdapat di di Jamrud Utara (kade meter 540-1.200), Jamrud Barat, dan Jamrud Selatan (kade meter 0-310). Dermaga yang tidak memiliki HMC *pad* ada di kade meter 400-540 (Jamrud Utara) dan 310-730 (Jamrud Selatan).

PEMBAHASAN KASUS

Situasi Lingkungan Makro di Jawa Timur

Dalam upayanya untuk memasarkan jasa alat bongkar muat HMC, Topo menghadapi berbagai macam tantangan. Salah satunya adalah lingkungan eksternal makro di Jawa Timur di mana Terminal

Jamrud berada. Di Jawa timur, perekonomian berkontraksi sebesar 5,09 persen pada triwulan kedua jika dibandingkan dengan tahun 2019 pada periode yang sama (Ulum, 2020). Hal tersebut mengakibatkan banyaknya industri yang terpaksa harus mengurangi atau menghentikan kegiatannya, atau bahkan harus tutup sebagai imbas dari pandemi Covid. Di Indonesia diperkirakan sekitar 60 persen lebih industri terpaksa tutup karena sudah tidak memiliki biaya untuk bertahan (Azizah, 2020). Kegiatan industri di daerah Jawa Timur berpengaruh pada arus barang dan kapal di pelabuhan, terutama Pelabuhan Tanjung Perak. Arus barang di Pelabuhan Tanjung Perak turun 10,3 persen jika dibandingkan dengan tahun 2019 pada periode yang sama.

Adanya peraturan pemerintah yang memudahkan bagi semua pihak untuk mendapatkan izin Badan Usaha Pelabuhan membuat banyaknya muncul pelabuhan baru, baik itu milik swasta atau pemerintah daerah untuk mengembangkan perekonomian daerah dan nasional (Audriene, 2018). Salah satu pelabuhan swasta terbesar yang baru muncul di Jawa Timur adalah Pelabuhan Siam Maspion yang terletak di Gresik. Pelabuhan Siam Maspion untuk saat ini melayani jenis barang yang serupa dengan Terminal Jamrud. Bahkan bukan tidak mungkin kedepannya apabila Terminal Jamrud tidak melakukan upaya dalam mempertahankan dan memperbaiki layanan jasa yang diberikan, maka pengguna jasa dapat berpindah ke pelabuhan pesaing yang lokasinya tidak terlalu jauh.

Walaupun jumlah kapal yang masuk ke Pelabuhan Tanjung Perak mengalami penurunan, ukuran kapal yang masuk mengalami peningkatan (PT Pelindo III (Persero), 2020). Hal tersebut disebabkan oleh adanya pengerukan dan pengelolaan Alur Pelayaran Barat Surabaya (APBS). Pengerukan dan pengelolaan APBS memungkinkan kapal-kapal dengan ukuran besar yang sebelumnya masih belum memungkinkan untuk masuk ke wilayah perairan Pelabuhan Tanjung Perak dapat masuk. Jenis kapal dengan ukuran maksimal yang dapat masuk ke Pelabuhan Tanjung Perak adalah jenis kapal panamax (ukuran maksimal kapal yang bisa melewati Selat Panama) dan bahkan setelah adanya pengerukan APBS adalah jenis kapal post-panamax. Kapal dengan ukuran panamax dan post-panamax biasanya tidak memiliki crane bawaan yang terpasang di kapal dan membutuhkan crane di pelabuhan untuk dapat melakukan kegiatan bongkar muat.

Industri Jasa Alat Bongkar Muat Di Terminal Jamrud

Di Terminal Jamrud ada 3 jenis alat yang digunakan untuk kegiatan bongkar muat di dermaga, yaitu HMC, *crane* kapal, dan *shore crane*. Ketiga alat tersebut memiliki kegunaan yang sama, hanya saja *shore crane* biasanya digunakan untuk kapal domestik dengan ukuran kecil dan kegiatan *cargodoring* di lapangan. Bisa dikatakan *Shore crane* merupakan versi mini dari HMC. Kedua alat tersebut memiliki fungsi dan kemampuan yang kurang lebih serupa. *Shore crane* dapat mengangkat barang dan dapat berpindah-pindah. Tetapi *shore crane* hanya dapat digunakan untuk kapal yang berukuran kecil karena ukuran *shore crane* yang jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan *Harbour Mobile Crane* (HMC). *Shore crane* lebih banyak digunakan di area Jamrud Selatan karena ukuran kapal yang dapat bersandar disana relatif lebih kecil daripada yang ada di Jamrud Utara.

Secara sederhana, HMC milik Pelindo bersaing dengan *crane* kapal. *Crane* kapal adalah alat bongkar muat yang dirancang khusus di atas kapal yang digunakan sebagai alat pengangkat. *Crane* kapal merupakan *crane* bawaan yang menempel di kapal dan posisinya tidak bisa digeser di atas kapal. *Crane* kapal memiliki kapasitas beban angkat yang lebih kecil jika dibandingkan dengan *Harbour Mobile Crane* (HMC) dikarenakan konstruksinya yang lebih kecil. Jika *crane* kapal mengangkat beban yang terlalu berat, maka akan berpotensi membahayakan stabilitas kapal dan muatan yang berada di dalam palka.

Bagi perusahaan yang ingin memasukkan dan mengoperasikan alat bongkar muat ke dalam setidaknya harus memiliki modal yang besar, sebab satu unit HMC baru harganya adalah sekitar Rp 50 Miliar. Sehingga hanya perusahaan dengan dana besar yang dapat membeli sebuah HMC. Penyedia alat bongkar muat juga harus memiliki izin dari Otoritas Pelabuhan sebagai regulator dari pelabuhan untuk dapat mengoperasikan alat di dalam area terminal. Calon penyedia alat bongkar muat juga harus mendapatkan izin dan kontrak kerja sama dengan Pelindo selaku operator terminal, karena pengaturan giliran kerja HMC adalah kewenangan operator terminal

Mitra yang dibutuhkan bagi HMC dan *crane* kapal dalam pengoperasiannya adalah supplier suku cadang dan penyedia jasa perawatan dan perbaikan. Untuk suku cadang HMC, seringkali harus dilakukan pengadaan dengan cara impor dari luar negeri, karena masih belum ada perusahaan nasional yang memproduksi HMC. Untuk mengimpor suku cadang dari luar negeri biasanya membutuhkan waktu, dan mengakibatkan terhentinya pengoperasian alat dikarenakan harus menunggu suku cadang. Sedangkan untuk penyedia jasa perawatan dan perbaikan alat, di Indonesia masih sedikit. Di Surabaya sendiri tidak banyak perusahaan yang menyediakan jasa perbaikan dan perawatan HMC. Di Terminal Jamrud, jasa perawatan dan perbaikan HMC masih didominasi oleh PT Berkah Industri Mesin Angkat (BIMA). BIMA merupakan cucu perusahaan dari Pelindo. Di daerah sekitar Surabaya, HMC dan alat bongkar muat sejenisnya terdapat di Terminal Jamrud, Pelabuhan Maspion, dan Pelabuhan Gresik. Untuk *crane* kapal, perbaikan dan perawatan dilakukan oleh kru kapal. Biasanya pihak kapal membawa suku cadang darurat yang sekiranya dibutuhkan untuk perbaikan dan perawatan alat.

Pengguna jasa di Terminal Jamrud memiliki hak untuk memilih alat bongkar muat yang akan digunakan dengan tetap mempertimbangkan kewajiban untuk menggunakan HMC jika kapal disandarkan di Kade HMC. Pengguna jasa yang menyandarkan kapalnya di kade HMC wajib untuk menggunakan HMC sebagai alat bongkar muat, minimal 30% dari total jumlah muatan. Selama ini pengguna jasa seringkali hanya memakai HMC sebagai alat bongkar muat sampai batas minimum. Setelah batas minimum tercapai, pengguna jasa akan mengganti alat menjadi *crane* kapal. Pengguna jasa yang tetap menggunakan HMC adalah pengguna jasa dengan ukuran kapal panamax yang biasanya tidak memiliki *crane* kapal karena ukuran kapal yang terlalu besar. Selain menggunakan *crane* kapal, pengguna jasa juga menggunakan *shore crane* untuk kapal yang berukuran kecil.

Kondisi Pasar

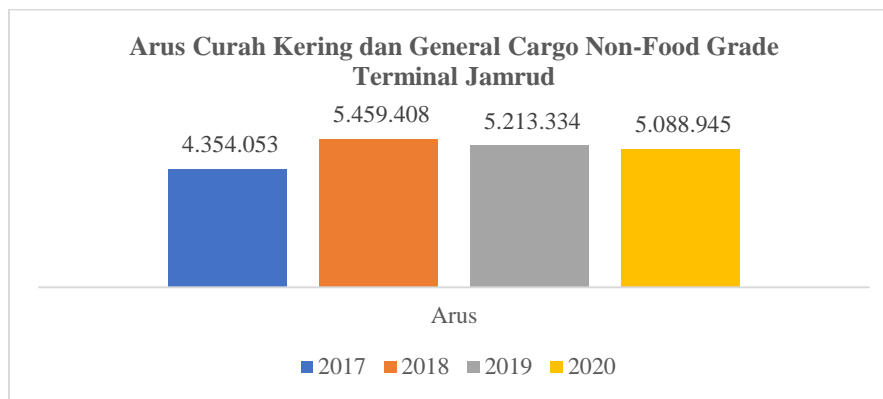
Pasar dari alat bongkar muat HMC adalah perusahaan-perusahaan bongkar muat (PBM) dan para pemilik barang yang ada di Terminal Jamrud. PBM dan pemilik barang membongkar atau memuat barangnya dengan menggunakan alat bongkar muat. Persentase Arus Terminal Jamrud dan Pelabuhan Tanjung Perak dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Persentase Arus Terminal Jamrud dan Pelabuhan Tanjung Perak

Keterangan	Tahun			
	2017	2018	2019	2020
Tanjung Perak	18,743,453	18,935,785	17,843,630	18,579,945
Terminal Jamrud	7,223,158	6,727,327	6,650,734	6,745,347
Persentase	39%	36%	37%	36%

Sumber: Laporan Manajemen Terminal Jamrud tahun 2017-2020

Terminal Jamrud menjadi salah satu terminal dengan arus barang terbesar di Pelabuhan Tanjung Perak. Target pasar dari alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud adalah curah kering dan *general cargo*. Walaupun arus curah kering dan *general cargo* Terminal Jamrud mengalami penurunan, untuk arus curah kering *non-food grade* dan *general cargo* relatif mengalami peningkatan. Pada tahun 2017-2020, curah kering *non-food grade* dan *general cargo* tersebut berturut-turut berkontribusi sebesar 60%, 81%, 78%, dan 87%. Hal tersebut menandakan bahwa curah kering *non-food grade* dan *general cargo* tidak terpengaruh oleh penurunan tersebut. Arus Curah Kering dan General Cargo Non-Food Grade dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Arus Curah Kering dan General Cargo Non-Food Grade di Terminal Jamrud Tahun 2017-2020

Sumber: Laporan Manajemen Terminal Jamrud tahun 2017-2020

Jika dilihat pada Gambar 3, terdapat pertumbuhan yang positif pada arus bongkar muat curah kering *non-food grade* dan *general cargo* yang menjadi pasar dari alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud. Tingkat pertumbuhan arus curah kering *non-food grade* dan *general cargo* di Terminal Jamrud adalah:

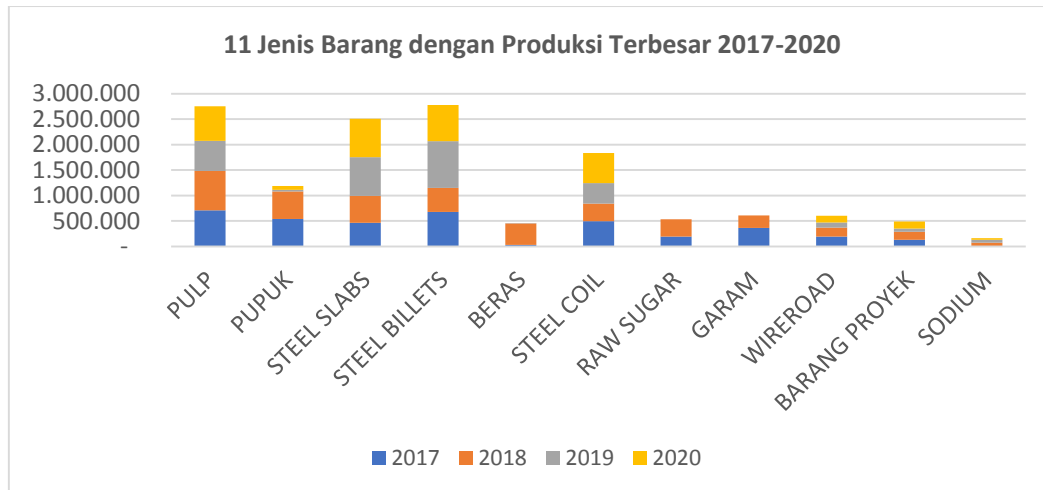
$$\text{Growth Rate} = \left(\frac{\text{nilai akhir}}{\text{nilai awal}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

Nilai akhir = 5,213,334
 Nilai awal = 4,354,053
 Growth rate = 3.98%

Dapat diketahui bahwa pertumbuhan pada target pasar alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud bertumbuh sebesar 3.98% pada 2017-2020. Pertumbuhan pada produksi bongkar muat HMC di Terminal Jamrud adalah sebagai berikut:

Nilai akhir = 2,503,017
 Nilai awal = 1,894,564
 Growth rate = -6.73%

Jika membandingkan pertumbuhan sebesar 3.98% pada arus curah kering *non-food grade* dan general cargo yang menjadi target pasar dari HMC dengan pertumbuhan sebesar -6.73% pada produksi HMC. Di Terminal Jamrud, terdapat 11 jenis barang yang mendominasi produksi curah kering dan *general cargo*. Pada 11 jenis barang tersebut adalah *pulp* (bahan baku kertas), pupuk, *steel slab*, *steel billet*, *steel coil*, *wire rod*, beras, garam, barang proyek, dan sodium. Pada 11 jenis barang tersebut memiliki persentase produksi sebesar 56%, 65%, 47%, dan 48% pada tahun 2017-2020 dari total produksi *general cargo* dan curah kering di Terminal Jamrud. Persentase produksi dari 11 jenis barang tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. 11 Jenis Barang dengan Produksi Terbesar Tahun 2017-2020
 Sumber: Laporan Manajemen Terminal Jamrud tahun 2017-2020

Dapat dilihat 11 jenis barang dengan produksi terbesar di atas, ada satu jenis barang yang masih belum menggunakan HMC sebagai alat bongkar muat. Jenis barang tersebut merupakan pulp. Pulp digunakan sebagai bahan baku pembuatan kertas. *Pulp* merupakan jenis barang dengan produksi terbesar di Terminal Jamrud dari tahun 2017-2020. Saat ini kapal yang memuat pulp biasanya sandar di area tidak wajib HMC. Kegiatan bongkar pulp dari kapal menggunakan *shore crane* dan *crane* kapal.

Pengguna Jasa Alat Bongkar Muat di Terminal Jamrud

Konsumen atau pengguna jasa alat bongkar muat di Terminal Jamrud adalah perusahaan bongkar muat (PBM) atau pemilik barang. Terdapat beberapa faktor penting yang mempengaruhi pemilihan alat bongkar muat bagi pengguna jasa di Terminal Jamrud. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Keamanan

Pengguna jasa alat bongkar muat menginginkan alat bongkar muat yang mampu mengangkat beban berat dengan risiko kecelakaan yang minimum. Hal tersebut sesuai dengan barang di Terminal Jamrud yang didominasi oleh barang dengan bobot berat dan dimensi yang besar. HMC dinilai lebih aman karena kapasitas angkat yang lebih besar jika dibandingkan dengan alat bongkar muat lainnya di Terminal Jamrud. Selain karena kapasitasnya, pengguna jasa juga mempertimbangkan kemampuan operator dalam mengoperasikan alat bongkar muat. Operator yang lebih berpengalaman dinilai memiliki kemampuan yang lebih baik dibandingkan operator yang memiliki pengalaman lebih sedikit atau yang biasa disebut “belajaran”. Walaupun semua operator HMC memiliki sertifikasi yang sama, pengguna jasa merasa lebih aman jika alat dioperasikan oleh operator yang berpengalaman. Bahkan pengguna jasa yang sudah lama berkegiatan di Terminal Jamrud tidak jarang sampai mengenal para operator alat bongkar muat di sana.

2. Ketersediaan dermaga

Alat bongkar muat di Terminal Jamrud memiliki kaitan yang erat dengan ketersediaan dermaga sehingga menjadi faktor dalam kesadaran bagi konsumen akan adanya permasalahan. Ketersediaan dermaga di Pada Terminal Jamrud memiliki peraturan untuk wajib menggunakan HMC di dermaga yang memiliki HMC pad, yaitu konstruksi dermaga yang sudah diperkeras agar mampu menopang beban yang berat. Hanya ada sedikit bagian dari dermaga di Terminal Jamrud yang tidak memiliki HMC pad yaitu di sisi utara Terminal Jamrud. Bagian dermaga sisi utara Terminal Jamrud memiliki kedalaman yang tidak sedalam bagian dermaga lainnya dan tidak mampu untuk mengakomodasi kapal dengan ukuran besar. Kapal sandar di bagian dermaga sisi utara Terminal Jamrud tidak wajib untuk menggunakan HMC sehingga dermaga tersebut lebih diminati bagi sebagian pengguna jasa dan antrian untuk sandar di bagian dermaga tersebut biasanya lebih panjang.

Pengguna jasa alat bongkar muat di Terminal Jamrud dapat memperoleh informasi mengenai alat bongkar muat dari Terminal Jamrud dan Komersial Regional Jawa Timur. Informasi yang diberikan juga lengkap dan transparan mengenai penggunaan HMC di Terminal Jamrud. Informasi yang dicari pengguna jasa adalah mengenai tarif dan *return commission*, ketersediaan alat, ketersediaan dermaga, dan bahkan sampai jadwal operator.

Pengguna jasa selalu melakukan pertimbangan yang matang sebelum memilih alat bongkar muat yang akan dipakai di Terminal Jamrud. Pengguna jasa mempertimbangkan pemilihan alat berdasarkan biaya, ketersediaan alat, dan ketersediaan dermaga. Karena dermaga yang tidak

mewajibkan pemakaian HMC hanya dapat menampung 1 kapal ukuran menengah, biasanya terjadi *trade-off* antara menggunakan HMC untuk bisa sandar dengan cepat dengan biaya yang lebih besar, dan sandar di dermaga yang tidak mewajibkan pemakaian HMC dengan biaya yang lebih murah tapi dengan antrian untuk sandar yang lebih panjang.

Keputusan mengenai pemilihan alat bongkar muat oleh pengguna jasa dilakukan beberapa hari sebelum kapal datang dengan berkoordinasi dengan pihak Terminal Jamrud. Koordinasi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan alat dan dermaga. Pihak Terminal Jamrud diwakili oleh petugas perencanaan bongkar muat. Selain berkoordinasi dengan pihak Terminal Jamrud, pengguna jasa juga bisa berkoordinasi dengan Divisi Komersial mengenai keringanan harga, *return commission* (RC), atau jangka waktu pembayaran. Divisi komersial dapat memberikan keringanan harga atau perpanjangan jangka waktu pembayaran atas persetujuan Sub-direktorat Kantor Pusat setelah melakukan evaluasi terhadap pengguna jasa tersebut.

Setelah kegiatan bongkar muat, pengguna jasa akan menerima nota tagihan atas jasa yang diberikan oleh Terminal Jamrud. Jasa yang diberikan meliputi Jasa Dermaga, Penggunaan Alat, dan *Handling* (jika menggunakan Perusahaan Bongkar Muat/PBM milik Pelindo). Salah satu hal yang dikeluhkan oleh pengguna jasa adalah lambannya nota tagihan penggunaan alat yang bisa mencapai lebih dari satu minggu. Keterlambatan tersebut salah satunya disebabkan oleh sistem informasi aplikasi Pelindo yang masih belum mampu untuk mengakomodir RC HMC yang mengharuskan adanya perhitungan tarif secara manual. Pengguna jasa, baik itu PBM swasta atau pemilik barang (jika menggunakan PBM Pelindo) melakukan evaluasi setelah selesainya kegiatan bongkar muat. Adapun aspek-aspek yang dievaluasi seperti kinerja bongkar muat (berkaitan dengan kecepatan bongkar muat), ada atau tidaknya kecelakaan atau insiden saat kegiatan bongkar muat, dan laba-rugi hasil kegiatan bongkar muat. Salah satu faktor penting dalam evaluasi laba-rugi adalah biaya penggunaan alat.

Crane Kapal di Terminal Jamrud

Pesaing dari HMC di Terminal Jamrud adalah *crane* kapal. Jasa alat bongkar muat yang ditawarkan oleh crane kapal adalah jasa pengangkatan barang dari atas kapal ke dermaga atau menuju kapal dari dermaga. Crane kapal sendiri dimiliki oleh masing-masing pemilik kapal. Tidak banyak informasi yang bisa didapatkan Topo mengenai harga atau tarif pasti *crane* kapal, karena harga bisa berbeda-beda tergantung kontrak sewa kapal. Berdasarkan keterangan yang didapatnya dari Bapak Bram Warsito (Kepala Operasi Perusahaan Bongkar Muat Dermaga Harapan Jaya), harga yang ditawarkan *crane* kapal ditaksir kurang lebih 40% lebih murah jika dibandingkan dengan HMC. Jasa alat bongkar muat *crane* kapal ditawarkan bersama dengan kontrak penyewaan kapal. Di dalam kontrak penyewaan kapal, terdapat perjanjian mengenai penggunaan *crane* yang terpasang di kapal. Negosiasi dan keputusan mengenai pengguna *crane* tersebut dilakukan sebelum kontrak penyewaan diselesaikan. Promosi *crane* kapal dilakukan oleh pemilik kapal bersama dengan promosi penyewaan kapal itu sendiri. Pemilik kapal dapat memberikan potongan harga jika di dalam negosiasi mengenai penyewaan kapal terdapat kesepakatan.

Crane kapal biasanya dioperasikan oleh operator dari Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) atau kru kapal, tergantung dari situasi dan kondisi. Operator TKBM yang mengoperasikan belum tentu memiliki sertifikat dan pelatihan formal mengenai pengoperasian alat berat. Kru kapal biasanya telah memiliki sertifikat dan pelatihan mengenai pengoperasian *crane* kapal. Perbaikan dan perawatan *crane* kapal juga dilakukan oleh kru kapal. Di dalam kontrak penyewaan kapal mengatur tentang harga, durasi, penggunaan *crane* kapal, dan syarat & ketentuan lainnya. Penggunaan *crane* akan diatur mengenai jumlah barang yang akan diangkat, berat muatan, dan durasi penggunaan *crane*.

Crane kapal dapat terpasang di tengah atau samping kapal, tergantung dari jenis dan konstruksi kapal. Kapasitas maksimum beban yang dapat diangkat oleh *crane* kapal bervariasi tergantung dari jenis dan konstruksi kapal, di antaranya terdapat *crane* kapal yang dapat berputar dan ada pula *crane* kapal yang dapat bergeser di atas kapal. Tagihan atas penggunaan *crane* kapal terbit bersamaan dengan nota tagihan sewa kapal jika pemilik barang menyewa kapal dengan beserta dengan *crane*.

HMC di Terminal Jamrud

Jasa alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud menawarkan alat bongkar muat yang dapat mengangkat barang dari kapal ke dermaga atau dari dermaga ke kapal. Ada 2 merk HMC milik Pelindo di Terminal Jamrud, yaitu merek Italgru dan Gottwald. HMC Gottwald memiliki kapasitas beban maksimal 60 ton. HMC Italgru memiliki kapasitas beban yang lebih kecil daripada HMC Gottwald, yaitu sebesar 40 ton. Hal tersebut disebabkan oleh konstruksi yang dimiliki HMC Italgru. Jika HMC merek Gottwald tidak memiliki bagian bawah yang kosong (*hollow*), sedangkan HMC Italgru memiliki bagian bawah yang kosong. Bagian bawah yang kosong tersebut dimaksudkan agar dapat dilalui oleh truk. Sebenarnya HMC dapat mengangkat beban melebihi kapasitasnya, tetapi dibatasi karena alasan keselamatan dan untuk memperpanjang umur alat. Harga jasa alat bongkar muat HMC milik Pelindo di Terminal Jamrud yang ditawarkan kepada pengguna jasa sama dengan harga yang ditawarkan oleh HMC milik pihak ketiga, yaitu Rp 22.000/ton atau Rp 29.500.000/*shift* (8 jam). Pelindo dapat memberikan harga khusus kepada pengguna jasa dengan nilai transaksi yang besar, atau kepada pengguna jasa yang melakukan kesepakatan kerjasama dengan perusahaan.

Dalam memberikan jasa alat bongkar muat, baik HMC Gottwald ataupun Italgru dapat dipindah-pindahkan dari satu titik ke titik yang lain di dalam area terminal. Hal tersebut mungkin dilakukan karena HMC memiliki roda dan mesin yang dapat dikendalikan oleh operator dari atas atau oleh mekanik dari bawah dengan *remote*. Setelah HMC sampai di titik atau lokasi yang diinginkan, HMC akan menurunkan *jack*-nya agar tidak bergeser saat mengangkat beban. HMC dapat melakukan rotasi *boom crane* untuk menyesuaikan dengan posisi barang di kapal atau posisi truk di dermaga. Selain dapat berotasi, *boom crane* juga dapat dinaik-turunkan untuk menyesuaikan dengan kondisi barang dan kapal.

Promosi yang dilakukan oleh Pelindo kepada pengguna jasa untuk menggunakan jasa alat bongkar muat HMC saat ini adalah dengan cara memberikan *return commission* (RC). RC diberikan

berdasarkan persentase penggunaan HMC dari total muatan dalam melakukan kegiatan bongkar muat. Adapun skema RC yang diberikan kepada pengguna jasa dapat dilihat pada Tabel 2.

Alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud dioperasikan oleh operator yang sudah memiliki izin dan sertifikasi dalam mengoperasikan HMC. Semua operator HMC di Terminal Jamrud sudah memiliki Surat Izin Operasi (SIO) HMC. Para operator juga dicek kesehatannya sebelum bekerja untuk memastikan bahwa operator yang mengoperasikan alat dalam kondisi prima dalam bekerja. Selain itu, para operator juga diberikan pelatihan rutin untuk menjaga dan memastikan kemampuan mereka dalam mengoperasikan HMC.

Tabel 2. Skema Return Commission HMC di Terminal Jamrud

Jenis Barang	Tarif	Persentase Penggunaan	Return Commission (RC)
Curah kering	Rp 22.000/ton	<50%	3%
		>50%-75%	10%
		>75%	15%
Steel product/unitized cargo	Rp 22.000/ton	<50%	3%
		>50%-75%	10%
		>75%	20%
Bag cargo/jumbo bag	Rp 29.500.000/shift	<30%	3%
		>30%-50%	15%
		>50%-75%	30%
		>75%	40%
General cargo/heavy cargo internasional	Rp 29.500.000/shift	<30%	3%
		>30%-50%	15%
		>50%-75%	30%
		>75%	40%
General cargo/heavy cargo domestik	Rp 29.500.000/shift	<30%	3%
		>30%-50%	25%
		>50%-75%	35%
		>75%	45%

Sumber: Hasil pengolahan data penulis (2021)

Proses penggunaan alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud dimulai saat pengguna jasa menentukan alat bongkar muat apa yang akan digunakan saat *meeting operation plan*. *Meeting operation plan* dilakukan antara pengguna jasa, Divisi Pelayanan Kapal yang menyediakan layanan pemanduan, penundaan, dan tambatan, dan Terminal Jamrud selaku operator terminal. Jika sudah tercapai kesepakatan antara semua pihak, maka kapal akan dimasukkan ke *line up* tambatan. HMC beserta perlengkapan bongkar muat lainnya akan disiapkan 1-2 jam sebelum kapal sandar. Setelah kegiatan bongkar muat selesai, nota tagihan pemakaian alat akan dikeluarkan oleh Terminal Jamrud. Nota tagihan tersebut biasanya diterbitkan lebih lambat daripada nota bongkar muat, hal itu disebabkan oleh sistem aplikasi yang masih belum mendukung pemberian RC kepada pengguna jasa. Selain aplikasi yang masih belum mendukung, juga dibutuhkan pencocokan dan penelitian (coklit) mengenai produksi HMC antara pihak terminal dengan pengguna jasa.

PENUTUP

Di ruangan kerjanya kemudian berkata kepada Yogi, salah satu staf kepercayaannya: “Dengan kondisi lingkungan makro di Jawa Timur, persaingan dengan alat bongkar muat lainnya di Terminal

Jamrud, produk pesaing jasa alat bongkar muat HMC, dan jasa alat bongkar muat yang ditawarkan, Kita harus memutar otak dalam merancang strategi dalam dapat memasarkan jasa alat bongkar muat HMC di Terminal Jamrud”. “Pertama-tama, apa yang harus kita lakukan Pak?” jawab Yogi. “Undang General Manager Terminal Jamrud untuk rapat besok” perintah Topo.

DAFTAR PUSTAKA

- Audriene, D. (2018). *Pembangunan Pelabuhan Butuh Rp 183,5 Triliun Sampai Tahun 2020*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180912150344-92-329659/pembangunan-pelabuhan-butuh-rp1835-triliun-sampai-tahun-2020>
- Azizah, N. (2020). *60 Persen Lebih Industri Tutup saat Pandemi Covid-19*. Medcom.Id. <https://www.medcom.id/ekonomi/bisnis/ybJGrVnk-60-persen-lebih-industri-tutup-saat-pandemi-covid-19>
- Situmorang, A. P. (2020). *BPS: Konsumsi Rumah Tangga Turun Tajam ke 2,84 Persen*. Liputan6.Com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4245933/bps-konsumsi-rumah-tangga-turun-tajam-ke-284-persen#:~:text=Liputan6.com%2C Jakarta - Kepala,2019 sebesar 5%2C02 persen.>
- Sugianto, D. (2020). *Begini Dahsyatnya Efek Corona ke Ekonomi*. DetikFinance.Com. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5054881/begini-dahsyatnya-efek-corona-ke-ekonomi>
- Ulum, M. (2020). *Ekonomi Jatim Minus 5,90 Persen, Pengeluaran Pemerintah Beri Andil*. Bisnis.Com. https://surabaya.bisnis.com/read/20200806/532/1275704/ekonomi-jatim-minus-590-persen-pengeluaran-pemerintah-beri-andil?utm_source=Desktop&utm_medium=Artikel&utm_campaign=BacaJuga_1
- Wuryasti, F. (2020). *E-Commerce Panen di Masa Pandemi*. Mediaindonesia.Com. <https://mediaindonesia.com/read/detail/341479-e-commerce-panen-di-masa-pandemi>

Evaluasi dan Penyempurnaan Praktik Pelatihan *Fire Drill* dengan 4 Level Kirkpatrick pada Aston Priority Simatupang

Alif Ermawan*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

alifermawan@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

eva@ppm-manajemen.ac.id

*Corresponding Author

Diterima: 06-12-2021 | Disetujui: 28-12-2021 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

RINGKASAN KASUS

Subjek Area Kasus: Manajemen Sumber Daya Manusia

Aston Priority Simatupang merupakan bisnis yang bergerak dibidang jasa akomodasi yang terdapat unsur pelayanan, kenyamanan, serta fasilitas penginapan yang memadai bagi masyarakat yang menginginkan sarana penginapan untuk kepentingan pribadi, pekerjaan, atau liburan. Pelatihan Fire Drill adalah pelatihan yang menjadi fokus utama penelitian ini, dimana pelatihan ini merupakan pelatihan yang bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Kirkpatrick sebagai landasan teori. Hasil yang didapatkan sebanyak 56,2 yang memahami materi dari nilai 100. Kemudian hampir semua department belum memahami materi yang diberikan ditunjukkan dengan nilai rata-rata yang belum mencapai 80 dan terdapat 8 pertanyaan yang belum dipahami oleh peserta. Hal ini menunjukkan pelatihan Fire Drill membutuhkan penyempurnaan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskripsi, dimana penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data, studi dokumen, dan studi pustaka. Peneraan pelatihan oleh *Training Manager* Aston Priority Simatupang cukup baik tetapi ada hal yang dapat ditingkatkan seperti, dapat membuat Post Test dan Pre Test, memperbaiki peta posisi penempatan alarm kebakaran, dan memperjelas materi pelatihan. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti dapat lebih memperdalam program pelatihan yang diteliti dengan memperkaya data menggunakan metode pengumpulan data kuesioner dan wawancara agar dapat melengkapi informasi dan menambah validitas penelitian yang dilakukan.

Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Fire Drill, Kirkpatrick

CASES SUMMARY

Case's Subject Area: Human Resource Management

Aston Priority Simatupang is a business engaged in accommodation services that include service, comfort, and adequate lodging facilities for people who want lodging facilities for personal, work, or leisure purposes. Fire Drill training is the main focus of this research, where this training is mandatory for all employees. This study uses Kirkpatrick's theory as the theoretical basis. The results obtained were only 56.2 who understood the material from a score of 100. Then almost all departments did not understand the material given, as indicated by the average score that had not reached 80, and the participants did not understand eight questions. This shows that Fire Drill training needs improvement. The research method uses a descriptive qualitative approach, where this research is carried out by collecting data, document studies, and literature studies. Implementing the training by the Aston Priority Simatupang Training Manager is quite good. Still, it can improve some things, such as making Post Tests and Pre Tests, improving the map of the position of fire alarm placements, and clarifying training materials. In further research, researchers should be able to further deepen the training program under study by enriching the data by using questionnaires and interviews data collection methods to complete the information and increase the validity of the research conducted.

Keywords:

Human Resource Management, Training, Fire Drill, Kirkpatrick

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang bergerak dalam bidang pariwisata, memiliki berbagai macam budaya dan tradisi. Oleh karena itu, hotel sangat berperan penting dalam memberikan pelayanan dan fasilitas untuk masyarakat yang ingin melakukan kegiatan wisata. Pada bidang bisnis ini umumnya melibatkan manusia sebagai berjalannya proses bisnis atau sebagai sumber daya yang digunakan perusahaan untuk pelayanan terhadap masyarakat. Pagi itu, pada tanggal 23 September 2020 matahari mulai menyinari kantor perhotelan Aston Priority Simatupang yang terletak dibagian selatan kota Jakarta tepatnya di Jl. TB Simatupang. Jam sudah menunjukkan pukul 09.00 pagi. Bu Mutmainah (biasa dipanggil mba imoy), seorang *Training Manager* sudah duduk di kursi mejanya.

Sejenak ia terlihat sedang mengerjakan beberapa dokumen untuk mengadakan pelatihan hari ini. “Selamat pagi mba imoy”, ucap saya menyapa. Saya yang akrab dipanggil alif sedang melaksanakan magang di perusahaan tersebut. “Eh, selamat pagi lif” sahut mba imoy sambil tetap mengerjakan pekerjaannya. “Bagaimana untuk pelatihan hari ini mba” tanya saya. Mba imoy menjawab “Kita sudah siap untuk melakukan pelatihan *Fire Drill* hari ini LCD, laptop, dan kursi sudah dipasang sesuai dengan kebutuhan”.

Kemudian Imoy melanjutkan kalimatnya “Kamu nanti bantu saya untuk melakukan absen peserta dan memastikan semua peserta ikut dalam pelatihan ini. Kemudian kamu ambil foto untuk dokumentasi saat kerja kelompok nanti”. Seakan memahami maksud dari perkataan mba imoy saya berusaha menanggapi “Baik mba, memang nya apa saja kegiatan yang dilakukan pelatihan ini mba?.” Dengan tatapan mata yang serius dan badan yang tegap menjawab. “Program pelatihan yang diselenggarakan mencakup pembekalan pengetahuan yang diberikan secara *classroom* dan pelatihan dalam bentuk *role play* atau simulasi bencana dimana setiap karyawan akan membentuk tim dan melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Selain itu ada juga program pelatihan mengenai cara menggunakan alat pemadam api ringan (APAR) dan memadamkan api.”

Dengan penasaran saya menanyakan kembali tentang pelatihan “Setelah dilakukan pelatihan apa yang akan dilakukan lagi?.” Tanpa pikir panjang mba imoy menjawab “Pelatihan ini merupakan pelatihan yang bersifat wajib diikuti oleh semua karyawan. Setelah dilakukannya pelatihan, perusahaan melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang sudah dilakukan. Dengan adanya evaluasi bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui dan dapat mengukur kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang kemudian berguna dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karir di masa yang akan datang”, ungkapnya

PEMBAHASAN KASUS

Aston Priority Simatupang yang tergabung dalam *Archipelago Group* ini berdiri sejak 2015. Di awal berdirinya perusahaan sudah banyak melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawannya. Beberapa pelatihan yang diselenggarakan Aston Priority Simatupang antara lain: *Fire Drill*, *General Training Orientation*, *Fine Dining Knowledge*, *Service excellence*, dan masih banyak

pelatihan lainnya. Pada tahun 2016, setelah hotel didirikan *occupancy* hanya 30 persen dan pendapatan sangat rendah.

Memasuki tahun 2017, perusahaan mulai berhasil memenangkan beberapa penghargaan. Dengan daya dukung dari 161 karyawan sampai dengan tahun 2019 perusahaan berhasil meningkatkan *occupancy* kamar mencapai 95%. Kondisi ini lah yang selanjutnya memicu kenaikan pendapatan sampai 3 kali lipat.

Sebagai salah satu pemain dibidang jasa akomodasi, perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Karena kualitas pelayanan karyawan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected service*). Situasi ini didorong karena sebagian aktivitas pekerjaan membutuhkan tenaga kerja dari masing-masing sumber daya manusia. Menurut Mutmainah, hal-hal itulah yang menjadi tantangan untuk dapat memberikan pelatihan yang berkualitas.

Memasuki tahun 2020, saat Covid-19 pertama kali masuk Indonesia harapan itu semua hilang “Kita cukup kaget dikarenakan adanya kejadian pandemi Covid-19 ini. Sejak bulan Maret lalu kita tidak bisa melaksanakan pelatihan dan harus menunda kegiatan dikarenakan semua karyawan harus bekerja dari rumah. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya mencegah penyebaran Covid-19”.

Tidak menyerah sampai disitu, perusahaan berupaya untuk segera mengadakan pelatihan lagi. “Harapan itu kembali lagi di akhir tahun 2020 tepatnya pada bulan September sudah diberlakukannya new normal sehingga perusahaan bisa melakukan kegiatan pelatihan tetapi masih harus dibatasi dengan 50% dari jumlah karyawan. Namun setelah diadakannya pelatihan hasil evaluasi dari pembelajaran di dalam kelas yang telah dilakukan, diperoleh hasil pelatihan yang diberikan kurang efektif karena dari hasil survey nilai rata-rata yang didapatkan hanya sebanyak 56,2 yang memahami materi dari nilai 100. Selain itu juga nilai rata-rata setiap *department* menunjukkan bahwa hampir semua *department* belum memahami materi yang diberikan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai rata rata *department* yang belum mencapai nilai 80 dari nilai tertinggi 100. Selain itu juga terdapat 8 pertanyaan yang masih belum dipahami oleh peserta karena nilai rata-rata masih dibawah 60 dari nilai tertinggi 100. Hal ini menggambarkan bahwa pemahaman peserta akan materi yang disampaikan belum menunjukkan tercapainya tujuan pelatihan”. Ucapnya.

Untuk dapat memberikan masukan yang lengkap terkait hasil evaluasi pelatihan, maka perlu dilakukan studi lebih lanjut terkait program lengkap pelatihan *Fire Drill* yang diselenggarakan bagi karyawan Aston Priority Simatupang. Evaluasi pelatihan dilakukan untuk mengetahui seberapa sesuai suatu pelatihan dengan teori dan juga sasaran yang ingin dicapai. Dengan adanya penelitian ini diharapkan peneliti dapat mendalami permasalahan hubungan antara teori dan praktik pelatihan pada karyawan, serta memberikan saran kepada Aston Priority Simatupang agar dapat memberikan program pelatihan dengan baik dan sesuai sasaran bagi seluruh karyawan dari berbagai *department* dapat bekerja dengan semaksimal mungkin dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi, khususnya dari aspek *safety*.

Model evaluasi empat level diperkenalkan pertama kali oleh Donald L. Kirkpatrick pada tahun 1959 dengan artikelnya yang terdapat empat seri yang berjudul “*Techniques for Evaluating Training Programs*”. Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006) mengemukakan tiga alasan spesifik dalam melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu: untuk menjustifikasi keberadaan anggaran pelatihan dengan memperlihatkan bagaimana program pelatihan tersebut berkontribusi pada tujuan dan berharga kepada penyelenggara pelatihan dalam meningkatkan program pelatihan di masa *dating*. Kemudian memberikan saran dan masukkan kepada pengajar mengenai tingkat efektivitas mereka dalam mengajar. Selain itu evaluasi dapat memberikan informasi kepada para pembuat keputusan terkait dengan pelaksanaan program pelatihan. Empat level evaluasi yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2006) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Level 1

Bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Untuk mengukur reaksi ini pelatih biasanya melakukan dengan menggunakan *reaction sheet* yang berbentuk kuesioner. Pada evaluasi level 1 ini dimaksudkan untuk mendapatkan respon dari peserta terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan. Oleh sebab itu waktu yang paling tepat untuk menyebarkan kuesioner adalah pada setiap sesi dari pelaksanaan pelatihan, setelah pelatihan berakhir atau beberapa saat sebelum pelatihan itu berakhir.

2. Level 2

Bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training* atau sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur pengetahuan pembelajaran peserta adalah tes tertulis biasanya dapat menggunakan cara seperti *survey*, *pre test*, dan *post test*. Untuk mengetahui tingkat perbaikan tersebut, tes dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan.

3. Level 3

Bertujuan untuk mengukur perubahan perilaku kerja peserta pelatihan setelah mereka kembali ke dalam lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud di sini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi yang disampaikan pada saat pelatihan.

4. Level 4

Bertujuan menganalisis hasil akhir dari pelatihan anda. Ini termasuk hasil yang anda atau organisasi anda tekankan untuk menjadi baik untuk bisnis, bagus untuk karyawan, atau bagus untuk yang mendasar.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2006) terbagi menjadi 4 level. Merujuk pada pandangan Kirkpatrick penelitian ini hanya menggunakan evaluasi level 1 dan level 2. Level yang pertama bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Kemudian level yang kedua bertujuan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap materi *training* atau sejauh mana daya serap peserta program pelatihan pada materi pelatihan yang telah diberikan. Perbandingan teori dan Praktek dapat dilihat pada tabel 1.

Table 1 Perbandingan Teori dan Praktik

TEORI	PRAKTIK		
	Pelatihan Fire Drill APS Tahap 1 (classroom)	Pelatihan Fire Drill APS Tahap 2 (simulasi)	Temuan Kesenjangan
<p>Evaluasi Pelatihan Level 1 dan 2 menurut Kirkpatrick (2006)</p> <p>Evaluasi Pelatihan Tahap 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mengukur tingkat kepuasan peserta pelatihan terhadap penyelenggaraan pelatihan. Melihat indikator-indikator yang menjadi acuan untuk pengukuran seperti fasilitas, instruktur saat pelatihan, konsumsi dan penyampaian materi. Melakukan <i>reaction sheet</i> yang berbentuk kuesioner <p>Evaluasi Pelatihan tahap 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mengukur pengetahuan pembelajaran menggunakan cara seperti <i>survey</i>, <i>pre test</i>, dan <i>post</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui tingkat kepuasan peserta pelatihan <i>training</i> sudah melakukan pengukuran terhadap kegiatan pelatihan menggunakan <i>reaction sheet</i> dengan melihat indikator-indikator yang menjadi acuan. Belum melakukan <i>pre test</i> ataupun <i>post test</i> terhadap pelatihan yang dilaksanakan. Dari hasil evaluasi, nilai rata-rata seluruh peserta sebesar 56,2 (kurang dari 80, nilai minimal untuk kategori baik). Bahkan ada satu departemen yang mendapatkan nilai dibawah 50 yaitu Security dengan nilai 32 dari 100. Terdapat 8 pertanyaan yang masih dibawah nilai 60 dari 100. 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat <i>reaction sheet</i> untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap kegiatan simulasi yang diselenggarakan. Penyelenggara belum melakukan <i>pre test</i> ataupun <i>post test</i> terhadap simulasi yang dilaksanakan. Dari hasil evaluasi terdapat satu masalah yaitu alarm kebakaran tidak terdengar jelas ini dikarenakan alat alarm tidak berfungsi dengan baik di berbagai tempat tertentu seperti lantai 6, lantai 25, <i>meeting room</i>, <i>kitchen</i>, dan <i>basement</i>, sehingga menghambat karyawan untuk melakukan kegiatan simulasi. 	<p>Tidak ditemukan kesenjangan karena pada tahap 1 (<i>classroom training</i>) sudah melakukan <i>reaction sheet</i> untuk mengetahui seberapa puas peserta terhadap pelatihan yang dilaksanakan selain itu juga pada tahap 2 (simulasi) <i>training</i> manager sudah melakukan pengukuran tingkat kepuasan peserta terhadap simulasi yang dilaksanakan.</p> <p>Ditemukan tiga kesenjangan pada evaluasi tahap 2 ini:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Training</i> manager tidak melakukan <i>pre test</i> dan <i>post test</i> terhadap dua pelatihan yang diselenggarakan yaitu tahap <i>classroom</i> dan simulasi. Materi kurang jelas dan kurang dipahami oleh peserta. Alarm kebakaran kualitas kurang baik dan jarak alarm terlalu jauh dari seluruh tempat.

Sumber: Hasil pengolahan penulis (2021)

Berdasarkan hasil dari identifikasi kesenjangan antara teori dan praktik terdapat 3 (tiga) kesenjangan yang akan dibuatkan rancangan rekomendasi perbaikannya, yaitu: (1) pembuatan *pre test* dan *post test* untuk pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang; (2) materi kurang dipahami dengan baik oleh peserta; (3) fasilitas bekerja kurang baik seperti alarm kurang terdengar.

Rancangan *Pre Test* dan *Post Test* Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang

Berdasarkan hasil dari tabel 1 Aston Priority Simatupang sebaiknya membuat dan melakukan *pre test* sebelum mengadakan pelatihan untuk mengetahui tingkat pengetahuan terhadap materi pelatihan dan melakukan *post test* setelah pelatihan dilaksanakan sehingga bisa melihat apakah pelatihan sudah mencapai tujuan yang diharapkan. Karena program pelatihan dikatakan berhasil ketika aspek tersebut mengalami perbaikan dengan membandingkan hasil pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan. Pertanyaan *Pre test* dan *Post test* dalam bentuk *multiple choice* yang telah dilakukan terdiri dari:

1. Apa itu ERT?
2. Apa itu CMT?
3. Apa itu CMC?
4. Siapa saja member *Fire Fighting*?
5. Siapa saja member *Rescue Team*?
6. Siapa saja member *Evacuation Team*?
7. Siapa saja member *Administration*?

Perbaikan Materi dan Fasilitas Pendukung Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang

Penyebab tidak tercapainya tujuan pelatihan ini disebabkan oleh pelatih memberi materi kurang jelas dan materi terlalu banyak menggunakan bahasa Inggris sehingga kurang dimengerti oleh beberapa peserta terutama satpam. Selain itu juga fasilitas yang digunakan kurang memadai contohnya seperti layar LCD kecil, tidak sebanding dengan ukuran ruangan yang cukup besar. Tinggi dan posisi penempatan LCD yang hampir sejajar dengan kursi peserta juga membuat peserta yang duduk di belakang sulit melihat dan membaca LCD dengan jelas, selain karena jauh juga bisa karena terhalang oleh peserta yang duduk di depannya.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian rekomendasi yang dapat diberikan terhadap evaluasi pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang lebih meningkatkan dan memperjelas materi yang diberikan juga materi lebih menggunakan istilah-istilah dalam bahasa Indonesia karena masih banyak peserta yang belum mengerti dengan tugas pokok dari masing-masing tim dan lebih mengetahui anggota yang menjadi bagian dari tim supaya tidak kebingungan saat terjadi keadaan darurat. Misalnya pada materi tentang anggota dari setiap tim, sebaiknya diganti dengan cara menggunakan alat kebakaran dengan baik dan benar. Terkait pemaparan materi, daripada menggunakan LCD lebih disarankan memanfaatkan layar besar yang sudah disediakan oleh hotel yang bisa dilihat dengan jelas oleh peserta yang duduk di bagian belakang.

Perbaikan Alarm Simulasi Pelatihan *Fire Drill* Aston Priority Simatupang

Kemudian untuk sesi simulasi sebaiknya pihak Aston Priority Simatupang mempelajari dan memperbaiki peta posisi penempatan serta kekuatan suara alarm kebakaran, dengan menaruh alarm kebakaran berkualitas baik pada titik yang mudah didengar karyawan dari seluruh area. Pastikan alat

alarm berfungsi dengan baik, termasuk di lantai 6, lantai 25, *meeting room*, *kitchen*, dan *basement* dengan menguji coba alat terlebih dulu sebelum simulasi dilakukan.

PENUTUP

“Tantangan kita cukup banyak memperbaiki metode pelatihan agar tujuan dari pelatihan tercapai, memperbarui protokol kesehatan sesuai dengan aturan pemerintah dan melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang dijalankan. Maka, pelayanan optimal menjadi poin penting dalam menjalankan bisnis perusahaan” ucap Mutmainah.

DAFTAR PUSTAKA

- Badu, Qamar S. (2012). Implementasi Evaluasi Model Kirkpatrick Pada Perkuliahan Masalah Nilai Awal Dan Syarat Batas. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 16 (Edisi Dies Natalis Ke 48 UNY). 102-129.
- Ermawan, Alif. 2020. *Efektifivitas Pelatihan pada Karyawan Aston Priority Simatupang*.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hardjanto, I. & Meitaningrum, D.A. & Siswidiyanto. (2013). *Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai*. Retrieved from <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/viewFile/117/97>
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Ed. 11)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H. (2010). *Human Resource Management*. Edisi Tigabelas, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhayati, Y. (2018). Penerapan Model Kirkpatrick Untuk Evaluasi Program Diklat Teknis Subtantif Materi Perencanaan Pembelajaran di Wilayah Kerja Provinsi Kepulauan Riau, *Andragogi Jurnal Diklat Teknis*, 7(2), 170-187.
- Noe, Raymond A. (2017). *Employee Training and Development*. New York: McGraw Hill
- Prijowuntato, Widanarto S. & Widharyanto, B. (2021). Training Evaluation of Elementary School Teachers of 3T Regions of Mahakam Ulu Regency By Using Kikrpatrick. *International Journal of Indonesian Education and Teaching*, 5(2), 185-195
- Ritonga, R. & Saepudin, A. & Wahyudin, U. (2019). Penerapan Model Evaluasi KirkPatrick Empat Level dalam Mengevaluasi Program Diklat di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Lembang. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1), 13-21.
- Khurotin, N. & Afrianty, Tri W. (2018). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 64(1), 195-203.
- Utomo, Prasetyo U. & Tehupeiori, Karinka P. (2014). Evaluasi Pelatihan dengan Metode Kirkpatrick Analysis. *Jurnal Telematika*, 9(2), 38-41.
- Widyastuti, U. & ES, Dedi P. (2015). Evaluasi Pelatihan (Training) Level II berdasarkan Teori The Four Levels Kirkpatrick. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. 3(2). 199-128.

Rancangan Program *Integrated Marketing Communication* Aplikasi XYZ dalam Mencapai 1 Juta Pengguna pada Tahun 2022

Haikal Rizky Rahmadin*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

haikalrizky234@gmail.com

Mira Nur Mutia

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

mnm.ppmjkt@gmail.com

*Corresponding Author

Diterima: 17-12-2021 | Disetujui: 12-01-2022 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

RINGKASAN KASUS

Subjek Area Kasus: Manajemen Pemasaran

Aplikasi XYZ merupakan sebuah bisnis yang bergerak dalam bidang aplikasi *loyalty program* yang berdiri sejak awal tahun 2019. Cara kerja aplikasi ini cukup mudah, pengguna hanya perlu menscan struk berbelanja. Karena kebutuhan *cashback* saat berbelanja merupakan salah satu kebutuhan yang banyak dilakukan oleh masyarakat Indonesia. Aplikasi XYZ hadir untuk mewujudkan kebutuhan tersebut. Namun, pada tahun 2020, aplikasi XYZ tidak berhasil mencapai target jumlah pengguna, maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi komunikasi pemasaran terintegrasi yang telah dilakukan oleh aplikasi XYZ. Melalui langkah tersebut, penulis berusaha menyimpulkan strategi komunikasi pemasaran yang tepat sehingga bisa mencapai target pengguna pada tahun 2021. Berdasarkan penelitian yang penulis telah kembangkan, terdapat beberapa rancangan strategi untuk aplikasi XYZ yang dapat digunakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dalam bentuk deskriptif, pengumpulan informasi didapatkan melalui pengumpulan data, studi dokumen, studi pustaka, wawancara, dan observasi partisipan.

Kata Kunci:

Aplikasi XYZ, Komunikasi, Pemasaran, Terintegrasi.

CASES SUMMARY

Case's Subject Area: Management Marketing

The XYZ application is a business engaged in loyalty program applications established in early 2019. The way these application works is quite easy; users only need to scan shopping receipts. Because the need for cash back when shopping is one of the needs that many Indonesians do. The XYZ application is here to fulfill this need. However, in 2020, the XYZ application did not achieve the target number of users. Therefore, this study was conducted to determine the integrated marketing communication strategy that the XYZ application has carried out. Through these steps, the author tries to conclude the right marketing communication strategy so that it can reach the target user in 2021. Based on the research that the author has developed, and can use several strategic designs for the XYZ application. This study uses qualitative and quantitative methods in descriptive form, collecting information obtained through data collection, a document study, literature study, interviews, and participant observation.

Keywords:

Application XYZ, Integrared, Marketing, Communication.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Aplikasi XYZ

Pagi itu pada tanggal 1 September 2020 saya memulai kegiatan internship saya di perusahaan aplikasi XYZ. Pagi itu, atasan saya yang bernama Kak Dona menjelaskan apa saja yang harus saya kerjakan selama magang di perusahaan aplikasi XYZ. Beliau sedikit menjelaskan bahwa era globalisasi ditandai dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan berkembangnya sebuah teknologi yang semakin membantu aktivitas sehari-hari. Teknologi memiliki peranan penting bagi manusia untuk terus beradaptasi dan bersaing di era yang serba modern ini. Saya yang hidup di zaman modern ini, harus bisa mengikuti perkembangan zaman.

Pagi itu Kak Dona menjelaskan ke saya bahwa aplikasi XYZ menjadi salah satu contoh aplikasi berbasis teknologi yang inovatif dan melahirkan dampak positif bagi para pengguna dalam memenuhi kebutuhannya. Aplikasi XYZ sedang berkembang melalui transformasi layanan *Loyalty Program* yang memudahkan pengguna nya karena dapat diakses melalui *Smartphone*. Dengan rasa penasaran, saya bertanya “Kak Dona, apa saja yang harus lakukan selama saya bekerja disini?” Kak Dona menjawab “jadi tugas kamu adalah mengetahui bagaimana persepsi pelanggan terhadap aplikasi yang kita miliki, lalu kamu membuat rangkuman terhadap tanggapan pelanggan, setiap hari kamu akan mewawancarai pelanggan kita”, “oh oke siap Kak Dona, akan saya hubungi para pelanggan kita untuk menyesuaikan kapan bisa di wawancara” ujar saya pagi itu.

Sekilas tentang PT. aplikasi XYZ merupakan sebuah perusahaan *loyalty & customer marketing* yang berdiri pada tahun 2019 yang berlokasi di Jakarta. Aplikasi XYZ memiliki tujuh unit kerja yaitu *Technology, Partner Success, Product, Acquisition, Customer Experience Management, Operations,* dan *data*. Cara kerja aplikasi XYZ sebenarnya cukup mudah loh, kita cukup *download* aplikasi XYZ pada *Google Play Store/Apple Store*. Setelah *download*, pengguna hanya butuh melakukan registrasi identitas diri. Setelah berhasil melakukan registrasi, cara penggunaannya cukup mudah karena pengguna cukup berbelanja dan menyimpan struk belanja lalu struk tersebut di-*scan* di aplikasi XYZ. Setelah itu tinggal menunggu beberapa waktu lalu poin *cashback* belanja akan masuk ke akun pengguna. Nantinya, poin yang dimiliki dapat ditukar dengan berbagai macam *reward* seperti telekomunikasi, *fashion, travel*, bensin, kebutuhan rumah tangga, makanan dan minuman, kartu kredit, promo *e-commerce*, dan masih banyak lagi.

Ada 3 kategori level keanggotaan dalam aplikasi XYZ: *Silver, Gold, dan Platinum*. Pada awalnya pengguna baru akan berada pada posisi level *Silver*, lalu jika ingin menaikan level ke tahap *Gold* maka pengguna harus melakukan transaksi di *brand partner* aplikasi XYZ sejumlah Rp 30.000.000 selama periode 1 tahun. Jika ingin menaikan level maksimal yaitu *Platinum* maka pengguna harus melakukan transaksi sebesar Rp 80.000.000 selama 1 tahun.

Problematika Aplikasi XYZ

Selama program Internship, saya melakukan pekerjaan di bagian *Customer Experience Management*. Pekerjaan *CEM* sendiri yaitu mewawancarai pengguna aplikasi, menanyakan tentang promosi yang sudah dilakukan, kegiatan periklanan yang sudah dilakukan, dan sebagainya. Aplikasi XYZ punya target pengguna cukup banyak yaitu 1 juta di tahun 2020, namun karena situasi *pandemic covid 19* dan beberapa faktor internal maupun eksternal yang membuat aplikasi XYZ tidak berhasil mencapai target penggunanya, berdasarkan data yang dimiliki perusahaan per bulan maret 2021, aplikasi XYZ hanya mampu meraup 32% dari targetnya yaitu 320.000 jumlah pengguna. Seiring berjalannya waktu, pekerjaan saya kurang lebih sama yaitu mewawancarai pelanggan. Saat itu terlintas dipikiran saya untuk membandingkan apa kekurangan aplikasi XYZ sehingga nggak bisa buat mencapai targetnya? Akhirnya saya menelaah program IMC aplikasi XYZ lalu membandingkannya dengan aplikasi ABC.

Dari paparan di atas, terdapat beberapa rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu 1) Bagaimana efektivitas program *Integrated Marketing Communication (IMC)* aplikasi XYZ dalam mencapai satu juta pengguna aplikasi XYZ pada akhir tahun 2020 yang tidak optimal hasilnya?; 2) Menyusun rancangan program *Integrated Marketing Communication* yang tepat untuk aplikasi XYZ pada akhir tahun 2022.

Saya mengambil data dari program *internship* yaitu mencari pembanding aplikasi *loyalty* program sejenis untuk mengetahui apa saja sih kekurangan dari kegiatan IMC aplikasi XYZ? Saya berhasil mengambil jawaban terbanyak untuk aplikasi sejenis yaitu aplikasi ABC. Maka, aplikasi ABC menjadi pembanding untuk aplikasi XYZ. Selain mengambil data dari program *internship*, saya juga mengambil data melalui *Survey*. *Survey* dilakukan sebagai salah satu cara dalam proses mengumpulkan data untuk mempermudah proses analisis, survey ini dilakukan untuk menggambarkan kriteria responden, populasi dan sampel pada penulisan ini. Tujuan survey sendiri untuk mengetahui sejauh mana efektivitas program *IMC* aplikasi XYZ dan untuk mengevaluasi *AIDA*. Survey ini saya lakukan menggunakan kuesioner *Google Form* yang ditujukan kepada masyarakat Indonesia khususnya kelahiran tahun 1981-1996. Karena berdasarkan data yang dikutip dari *bisnis.tempo.co* pada tahun 2021, jumlah penduduk di Indonesia berjumlah 270,2 juta jiwa dan yang terbanyak yaitu generasi milenial berjumlah 25,87% atau sekitar 69,90 juta jiwa, maka jumlah tersebut merupakan populasi dari penelitian ini. Kemudian dalam menentukan besaran sampel pada penelitian ini, menurut Hair et al (2017) jika populasinya diatas 1.000.000 maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 170 responden yang kemudian dibulatkan menjadi 200 responden.

AIDA dan IMC

AIDA merupakan metode yang dapat digunakan oleh pemasar guna mengukur atau sebagai acuan bagi pemasar dalam membuat sebuah *campaign*. Menurut Kotler & Keller (2016) AIDA atau *Attention, Interest, Desire, Action* merupakan metode yang paling sering digunakan dalam perencanaan

suatu iklan dan metode yang dapat diterapkan pada suatu iklan. Adapun penjelasan mengenai AIDA sebagai berikut:

Attention (Perhatian)

Langkah awal dimana iklan yang dibuat oleh pemasar memiliki sebuah pesan jelas yang ingin menarik perhatian calon konsumen. Langkah ini dapat dilakukan melalui banyak saluran seperti pesan gambar, video, dan lainnya.

Interest (Ketertarikan)

Langkah kedua setelah timbulnya perhatian dan mengerti pesan yang dibuat oleh pemasar, iklan diharapkan dapat membuat rasa ketertarikan, rasa ingin mengetahui terhadap produk yang dimiliki pemasar.

Desire (Keinginan)

Langkah ketiga setelah terjadinya calon konsumen menangkap pesan yang disampaikan oleh pemasar dan timbulnya rasa ketertarikan terhadap produk yang dimiliki pemasar, diharapkan dapat membangun rasa keinginan calon konsumen untuk memiliki produk yang dimiliki pemasar.

Action (Tindakan)

Langkah terakhir setelah pemasar dapat mendapat perhatian, ketertarikan dan keinginan calon konsumen yaitu tindakan. Tindakan ini terjadi dengan dorongan yang kuat dari calon konsumen sehingga terjadi sebuah keputusan dengan produk yang dimiliki pemasar.

Integrated Marketing Communcation menurut Kotler & Keller (2014) terdiri dari 6 aspek, yaitu: *Personal Selling, Direct Marketing, Interactive Media, Public Relation, Advertising dan Sales promotion*. Berikut penjelasan dari 6 aspek komponen IMC:

1. *Advertising* (Iklan)

Periklanan merupakan sebuah komunikasi non pribadi melalui berbagai macam media yang bertujuan untuk menginformasikan atau membujuk seseorang untuk menggunakan produk/jasa yang kita miliki.

2. *Direct Marketing*

Direct Marketing merupakan sebuah langkah dari perusahaan untuk dapat berkomunikasi secara langsung dengan target konsumen dengan tujuan dapat mendorong terbentuknya sebuah respon secara langsung atau yang diharapkan terjadinya pembelian secara langsung.

3. *Interactive Marketing*

Interactive Marketing merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat menjangkau konsumennya secara lebih luas. Kebanyakan perusahaan mempunyai website yang berisi tentang perusahaan. Dengan langkah ini maka membuat calon konsumen lebih mudah untuk mencari informasi suatu merk.

4. *Sales Promotion*

Sales Promotion merupakan sebuah kegiatan promosi yang berorientasi kepada konsumen, dibuat untuk mempercepat respon dari konsumen dengan pemberian nilai tambah kepada suatu produk.

5. *Public Relation*

Public Relation dilakukan oleh perusahaan sebagai suatu bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar, misalnya kegiatan amal.

6. *Personal Selling*

Personal Selling pada dasarnya merupakan bagian dari *Direct Marketing*, bedanya kegiatan *Personal Selling* perusahaan dijumpai oleh seorang sales yang berinteraksi secara tatap muka dengan konsumen.

PEMBAHASAN KASUS

Analisis Konsumen dengan *AIDA Model*

Cara mengetahui minat masyarakat terhadap promosi serta jenis program iklan yang paling disukai atau menarik perhatian konsumen sehingga mau menggunakan aplikasi XYZ maka saya menggunakan metode *AIDA*. Adapun hasil analisis nya sebagai berikut:

1. Dimensi *Attention* (Perhatian)

Dimensi perhatian pada pertanyaan yang diajukan melalui *Survey* tujuan untuk mengetahui jenis program seperti apa yang membuat masyarakat memberikan perhatian lebih terhadap promosi yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Berdasarkan data dari hasil *Survey*, diketahui bahwa responden 93,6% mengetahui apa itu *loyalty* program, lalu kebanyakan responden menggunakan *loyalty* program ABC dibandingkan *loyalty* program XYZ karena 77,5% responden tidak mengetahui *loyalty* program XYZ. Mayoritas responden mengetahui *loyalty* program dari *booth* di Mall/*event*.

2. Dimensi *Interest* (Ketertarikan)

Dimensi ketertarikan pada pertanyaan yang diajukan melalui *survey* ditujukan untuk mengetahui kriteria iklan yang membuat rasa ketertarikan responden. Pada pertanyaan ini penulis membandingkan iklan yang dilakukan oleh aplikasi XYZ dan aplikasi ABC. Berdasarkan hasil *survey* yang didapatkan, responden sangat tertarik terhadap iklan yang mengandung unsur yang relate dengan kebutuhan. Lalu berdasarkan perbandingan headline iklan yang dilakukan aplikasi XYZ dan ABC, mayoritas responden menyukai iklan yang dilakukan oleh aplikasi ABC. Adapun alasan responden menyukai iklan aplikasi ABC karena iklan aplikasi ABC mengandung unsur diskon, dan pesan yang jelas (*to the point*).

3. Dimensi *Desire* (Keinginan)

Dimensi keinginan pada pertanyaan yang diajukan melalui *Survey* ditujukan untuk mengetahui program apa saja yang diharapkan oleh masyarakat terhadap suatu *loyalty program*. Sehingga, menciptakan rasa keinginan masyarakat untuk menggunakan *loyalty program*. Berdasarkan hasil yang didapat dari *Survey*, mayoritas konsumen menggunakan *loyalty program* karena promosi yang diberikan oleh *loyalty program* tersebut.

4. Dimensi *Action* (Tindakan)

Dimensi tindakan pada pertanyaan yang diajukan melalui *Survey* bertujuan untuk mengetahui kedepannya promosi aplikasi XYZ apa saja yang menarik bagi konsumen sehingga mau menggunakan aplikasi XYZ. Berdasarkan hasil yang didapat dari *Survey*, mayoritas konsumen mau menggunakan aplikasi XYZ jika memberikan *voucher groceries*, memberikan *voucher pariwisata* dan memberikan *voucher makanan*.

Analisis IMC Aplikasi ABC

Berdasarkan pada analisis konsumen, Aplikasi ABC merupakan *loyalty program* terbanyak yang digunakan. Maka dari itu, penulis membandingkan IMC Aplikasi ABC. Dengan demikian, IMC aplikasi ABC perlu ditelaah untuk melihat adakah sesuatu yang membuatnya lebih unggul sampai dengan saat ini dan mungkin aplikasi XYZ melewatkannya.

Aplikasi ABC melakukan kegiatan *advertising* melalui *social media*, yaitu *Instagram*, *Facebook*, *TikTok*, *Twitter*, dan *YouTube*, dan diantara keempat sosial media yang digunakan oleh aplikasi ABC, *Facebook* adalah yang paling berpengaruh karena diketahui bahwa jumlah pengikutnya saat ini ada sebanyak 1.304.069, sementara *Instagram* ada 135.000, *TikTok* sebanyak 61.000 pengikut, *YouTube* ada 9.900, dan *Twitter* ada 5.084. Hal tersebut bisa terjadi karena karakteristik pengguna *Facebook* lebih sesuai dengan konten yang diiklankan, seperti peralatan rumah tangga dan resep masak untuk Istri dan atau Ibu Rumah Tangga. Perbandingan *Advertising* yang paling menonjol antara aplikasi ABC dan aplikasi XYZ yaitu aplikasi ABC menggunakan *TikTok* untuk dapat menjangkau lebih luas konsumen. Perbandingan berikutnya yaitu aplikasi ABC aktif menggunakan *Facebook* sebagai sarana promosi, sementara aplikasi XYZ jarang mengunduh iklan melalui *Facebook*.

Kegiatan *direct marketing* yang aplikasi ABC lakukan salah satunya, yakni dengan pengiriman berita melalui surel ke masing-masing pengguna aplikasi. Adapun berita yang dikirim bisa bersifat umum seperti informasi produk terbaru, promosi, dan sebagainya. Namun bisa juga bersifat spesifik, seperti ucapan dan keuntungan di hari ulang tahun pengguna aplikasi, kemudian penawaran atas produk pada jejak pencarian pengguna yang terbaca oleh sistem aplikasi ABC. Kegiatan ini, dilakukan juga oleh aplikasi XYZ.

Aplikasi ABC memiliki situs web resmi yang dapat diakses secara bebas oleh public. Pada situs tersebut memuat penawaran untuk produk dengan kategori *Handphone* dan *Tablet*, Komputer & Laptop, Kamera, TV & Elektronik Rumah, *Fashion*, Kecantikan & Kesehatan, Makanan & Minuman,

Home & Living, Ibu & Anak, Media Buku & Musik, Olahraga & Travel, dan Otomotif. Selayaknya aplikasi ABC, aplikasi XYZ juga memiliki situs web resmi yang dapat diakses secara bebas oleh public.

Kegiatan *sales promotion* yang aplikasi ABC lakukan adalah mendapatkan bonus sebesar Rp 50.000 bagi pengguna baru yang masuk secara otomatis ke akun pribadi. Lalu ada promo *cashback* untuk transaksi pertama dengan jumlah nominal barang maksimal Rp 50.000 yang dilakukan melalui aplikasi akan mendapat *cashback* 100% alias gratis. Aplikasi ABC memberikan bonus 2x lipat lebih besar dari pada aplikasi XYZ karena untuk kegiatan *sales promotion*, aplikasi XYZ hanya memberikan *voucher* makanan sebesar Rp 25.000.

Kegiatan *public relation* yang aplikasi ABC lakukan dalam rangka merangkul dan menjaga hubungan baik dengan para pengguna atau calonnya dengan membangun citra yang salah satunya melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR). Sebagaimana dikutip melalui Majalah CSR pada 24 Mei 2018, aplikasi ABC membuat program donasi bersama Yayasan Dompot Dhuafa pada Bulan Ramadhan. Sama halnya dengan aplikasi ABC, aplikasi XYZ juga mengadakan kegiatan *public relation* yaitu bekerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) untuk penggalangan dana yang nantinya akan diberikan kepada keluarga yang kurang mampu.

Aplikasi ABC melakukan aktivitas *personal selling* salah satunya dengan cara membuka booth yang dilengkapi dengan kehadiran SPG/B (*Sales Promotion Girl/Boy*), di mana mereka menawarkan produk kepada target pengguna aplikasi secara tatap muka langsung. Aplikasi XYZ juga melakukan kegiatan tatap muka secara langsung di *booth* yang tersedia di Mall. Namun, penulis merasa bahwa kegiatan ini kurang efektif dikarenakan kondisi pandemi yang pastinya menurunkan tingkat seseorang berpergian ke Mall.

Analisis IMC Aplikasi XYZ

Berdasarkan hasil evaluasi *IMC* aplikasi XYZ yang sudah dilakukan dengan membawa pesan atau tagline #DapetinLebih, aplikasi XYZ melakukan kegiatan bauran komunikasi berupa iklan yang tertuju belum spesifik kepada rentan usia pengguna aplikasi XYZ karena sampai dibuatnya penelitian ini, target pengguna aplikasi XYZ ada 5 kategori. Kegiatan iklan tersebut dilakukan melalui *Instagram ads*, *Facebook ads*, dan *YouTube ads*. Isi iklan tersebut seperti promosi yang sedang berjalan, dsb.

Aplikasi XYZ juga melakukan bauran komunikasi lain yaitu *personal selling* dan *sales promotion*. Untuk kegiatan *personal selling* aplikasi XYZ melakukan penawaran langsung terhadap konsumen melalui *sales promotion girl/boy* di booth mall yang sudah bekerja sama. Penjelasan yang diberikan mudah dimengerti berdasarkan observasi langsung oleh penulis. Namun demikian, penulis merasa bahwa kegiatan *sales promotion* ini kurang efektif selama *pandemic covid-19* karena peraturan pembatasan sosial berskala besar yang dilakukan pemerintah hingga peraturan pengurangan pengunjung mall yang mengakibatkan penurunan jumlah pengunjung.

Kegiatan *sales promotion* yang aplikasi XYZ lakukan yaitu memberikan *voucher* makanan sebesar Rp.25.000 untuk pengguna baru. Langkah ini cukup efektif untuk memikat calon konsumen.

Untuk kegiatan promosi aplikasi XYZ bisa dibalang masih sangat kurang dibandingkan pesaingnya yaitu aplikasi ABC. Diketahui sampai dengan penelitian ini dibuat, Konten yang dibuat aplikasi XYZ di media sosial tidak sesering aplikasi ABC. Bahkan, konten yang sering diunggah aplikasi XYZ hanya di *Instagram* saja, berbanding dengan aplikasi ABC yang aktif di setiap media sosialnya. Lalu sampai saat ini, aplikasi XYZ tidak memiliki sosial media *TikTok* sementara aplikasi ABC aktif mengunggah kontennya melalui *TikTok*. Kekurangan ini menyebabkan aplikasi XYZ sangat sulit untuk diketahui masyarakat, padahal di era modern ini periklanan digital memberikan peluang sebesar-besarnya untuk aplikasi XYZ dapat diketahui oleh banyak masyarakat. Kekurangan tersebut kedepannya akan menjadi kelemahan bagi aplikasi XYZ untuk bisa lebih unggul dari pesaingnya seperti aplikasi ABC.

PENUTUP

Kegiatan yang akan dilakukan di *Instagram* adalah melakukan *post* dan *story* setiap hari, lalu melakukan promosi melalui *IG Ads* setiap hari, lalu melakukan *Live Streaming* sebulan cukup 1 kali saja, dan melakukan *Paid Promote* sebulan 1 kali. Untuk Youtube, melakukan persiapan *Web Series* selama 3 bulan awal lalu proses eksekusi penayangan video sebanyak 4 eps perbulan yang ditotal selama 4 bulan yaitu 16 video, lalu melakukan *live streaming* sebulan 1 kali. Untuk *Twitter*, bisa dimulai dengan rajin memberi *threads* yang dapat mengedukasi setiap harinya. Untuk *Facebook*, melakukan *upload* konten dan *Facebook Ads* setiap hari. Untuk *TikTok*, *upload* konten sebanyak 10 kali per bulan. Untuk *Sponsorship Event* per 3 bulan sekali. Evaluasi gabungan dilakukan setiap 1 bulan sekali untuk mengetahui progress apa saja yang sudah dilakukan.

Dalam menjawab rumusan masalah (1) Bagaimana efektivitas program *Integrated Marketing Communication (IMC)* aplikasi XYZ dalam mencapai satu juta pengguna aplikasi XYZ pada akhir tahun 2020 yang tidak optimal hasilnya? Adalah program *IMC* aplikasi XYZ masih kurang efektif karena banyak kegiatan yang terkesan masih sia-sia dilakukan selama tahun 2020 seperti contohnya penempatan *Sales Promotion* di booth mall. Padahal, pemerintah sudah mengeluarkan aturan tentang pembatasan sosial bersekala besar dan pembatasan jumlah pengunjung mall. Kegiatan *Personal Selling* bisa digantikan dengan menjadi *sponsorship* kegiatan event besar misalnya konser *music*. Lalu, mengapa kurang efektif karena sejauh ini aplikasi XYZ belum memfokuskan target konsumennya secara spesifik, padahal *IMC* butuh target yang spesifik agar membuat pesan komunikasi lebih terstruktur. Seharusnya, difokuskan berdasarkan hasil *Survey* yaitu ibu-ibu generasi millennial rentan usia 25-40 tahun.

Dalam menjawab rumusan masalah (2) Menyusun rancangan program *Integrated Marketing Communication* yang tepat untuk aplikasi XYZ pada akhir tahun 2022. Adapun susunan rancangan promosi yang penulis dapat lakukan adalah Melakukan peningkatan kegiatan periklanan agar aplikasi XYZ bisa meningkatkan promosi penjualan selain *Instagram* yaitu memulai aktif melakukan kegiatan promosi melalui *Facebook*, *YouTube*, dan *Twitter* aplikasi XYZ. Lalu disarankan aplikasi XYZ menggunakan *TikTok* sebagai media untuk kegiatan promosi karena berdasarkan *Survey* bahwa 49,1%

paling sering menggunakan *TikTok*, serta pesaingnya yaitu aplikasi ABC sudah menggunakan media ini sebagai sarana promosi. Kegiatan peningkatan promosi ini dapat meningkatkan *brand awareness* aplikasi XYZ dan strategi ini dapat diterapkan guna aplikasi XYZ tidak tertinggal dari strategi pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreina, Caniggia. (2012). *Komunikasi Pemasaran Terpadu: Studi Kasus Perpustakaan Umum Freedom*. Jakarta: Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia
- Annedia, Yanieswara, Bulkis. (2018). *Strategi Komunikasi Pemasaran Dalam Meningkatkan Jumlah Pengguna Jasa Pada PT. Hikmah Perdana Tour di Makassar*. Makassar : Universitas Hasanuddin Makasar
- Bisnis.tempo.co. Sensus Penduduk. (2020), *BPS: Generasi Z dan Milenial Dominasi Jumlah Penduduk RI*. Link: <https://bisnis.tempo.co/read/1425919/sensus-penduduk-2020-bps-generasi-z-dan-milenial-dominasi-jumlah-penduduk-ri>
- Fitra, Perawati. (2015). Integrated Marketing Communication (IMC) PT. Indomarco Pristama Dalam Mempertahankan Loyalitas Konsumen di Pekanbaru. *Jurnal online Mahasiswa (JoM) FISIP*, Vol 2, No 2, Oktober, 1-15. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/7432/7107>
- Haikal, Rizky. (2021). Rancangan program Integrated Marketing Communication aplikasi XYZ Dalam Mencapai 1 Juta Pengguna Aplikasi Pada Tahun 2022. *Thesis*. Jakarta: STM PPM
- Hair, Joseph F.,G. Tomas M. Hult., Christian M. Ringle., and Marko Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. 2e Edition USA: Sage.
- Ipin, Rahmadi. Dewi, Quraisyin. (2015). Penerapan Integrated Marketing Communication (IMC) di Media Radio Segara FM Bangkalan. *Jurnal Komunikasi*, Vol IX No 10, Maret, 83-94. <https://journal.trunojoyo.ac.id/komunikasi/article/view/1154>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2014). *Marketing Management*, Edisi 15 Global Edition. Pearson.
- Liputan6.com. (2020). *Gara-Gara Corona, Aktivitas Belanja Online Naik 400 Persen*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4226841/gara-gara-corona-aktivitas-belanja-online-naik-400-persen>
- Lokadata.id. (2020). *Pasar E-Commerce Terbesar Indonesia dari Milenial*. <https://amp.lokadata.id/amp/pasar-e-commerce-terbesar-indonesia-dari-milenial>
- Mustiar, Hasri. (2017). Strategi Komunikasi Pemasaran Terpadu Integrated Marketing Communication (IMC) Yang Diterapkan Oleh RE CAFFE PLATINUM Pekanbaru Dalam Meningkatkan Pelanggan. *Jurnal online Mahasiswa (JoM) FISIP*, Vol 4, No 2, Oktober, 1-11 <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/15668>
- Rebeka, Rismayanti. (2016). Integrated Marketing Communication (IMC) di PT Halo Rumah Bernyanyi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(2), 253–266. <https://ojs.uajy.ac.id/index.php/jik/article/view/835>
- Senny, Handayani. Asrofah. (2014). Perancangan Strategi Promosi Dengan Model Integrated Marketing Communication di PT KN SIGMA TRANS. *Prosiding SNaPP: Sosial, Ekonomi dan Humaniora*, Vol 4 No 1, <https://proceeding.unisba.ac.id/index.php/sosial/article/view/164>
-

Strategic Management and Firm Survival

Hendrarto Kurniawan Supangkat*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

hensupangkat@gmail.com

Rina Widiana

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

rienawi@gmail.com

*Corresponding Author

Diterima: 04-03-2022 | Disetujui: 25-03-2022 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

ABSTRAK

Manajemen strategis dipuji karena memberikan keuntungan bagi perusahaan, namun masih kurang bukti empiris yang menunjukkan bagaimana dampaknya terhadap perusahaan yang berada dalam kondisi sulit. Penelitian ini mengevaluasi situasi unik di mana sejumlah perusahaan yang menghadapi ancaman eksternal yang sama dapat berakhir secara berbeda. Hubungan antara penerapan manajemen strategis dan kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup diselidiki melalui survei terhadap 67 perusahaan tambang nikel di Pulau Sulawesi, Indonesia. Tingkat penerapan manajemen strategis dari setiap perusahaan diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari model dua dimensi untuk kematangan manajemen strategis, meliputi dimensi proses dan dimensi kepemimpinan. Sementara itu, kemampuan bertahan hidup suatu perusahaan dinilai dalam enam aspek yang meliputi kemampuan mendeteksi ancaman, membuat rencana antisipasi, menjalankan rencana yang dibuat, menjaga keberlangsungan kegiatan operasi, mempertahankan tingkat kinerja dan mempertahankan keberlangsungan dalam jangka panjang. Teknik regresi digunakan dalam pengolahan data. Hasil penelitian menunjukkan adanya efek positif manajemen strategis terhadap kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi kematangan dalam hal proses memainkan peran yang lebih dominan daripada dimensi kepemimpinan. Efek dari kedua dimensi kematangan dalam manajemen strategis tersebut terhadap setiap aspek dalam kemampuan bertahan hidup juga dieksplorasi lebih lanjut dalam penelitian ini.

Kata Kunci:

Manajemen Strategis, Kematangan Manajemen Strategis, Kepemimpinan Strategis, Kematangan Proses, Kematangan Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Keberlangsungan Perusahaan

ABSTRACT

Strategic management has been praised for presenting firms with advantages. However, there is still a lack of empirical evidence for its impact on firms in difficult conditions. This study evaluates a unique situation in which firms facing the same external threat could end up differently. The relationships between strategic management and firms' abilities to survive were investigated through a survey of 67 nickel-mining firms in Sulawesi Island, Indonesia. Each firm's level in strategic management was measured by a questionnaire, which is based on a two-dimensional model for strategic management maturity comprising process and leadership dimensions. Meanwhile, a firm's survival ability was assessed in six facets, including the ability to detect a threat, formulate an anticipation plan, implement the plan, maintain operations, maintain performance, and continue to exist in the future. Regression techniques were employed in the analysis. Proof of the positive effect that strategic management has on firms' survival is delivered as the main result. It is further found that maturity in the strategic management process plays a more dominant role than strategic leadership. The effects of both dimensions in strategic management maturity on each survival ability facet are also explored.

Keywords:

Strategic Management, Strategic Management Maturity, Strategic Leadership, Process Maturity, Leadership Maturity, Strategic Planning, Firm Survival

INTRODUCTION

The nature of business environments is dynamic in which change is the only thing permanent. The changes that come from external environments are generally grouped into opportunities and threats. While missing the former could shrink firms' chances to improve positions, failing to respond to the latter may lead to more devastating predicaments. Certain threats can even entirely remove firms from its existence.

Environmental scanning, to identify opportunities and threats, is a part of the strategic management process along with formulation and implementation of strategic plans. Hence, firms that practice strategic management should be able to detect the upcoming opportunities and threats well in advance. Subsequently, the firms could prepare and implement the appropriate response plans beforehand. Thus, with respect to threats, such firms may have better chances to survive. Unfortunately, this line of reasoning still lacks supporting empirical evidence.

Benefits of strategic management have been explored in previous studies. Yet, to the best of our knowledge, none has specifically evaluated the impacts of strategic management to firms in critical states. Our work fills this gap by assessing the relationships between strategic management and firms' survival. A distinct situation is evaluated, wherein the object firms were experiencing a common external threat that made most firms unable to last.

This study surveyed firms in an export-oriented mining industry. The external threat emerged in a form of government-imposed restriction on raw materials exports. The new regulation requires mining companies to domestically purify ores prior to overseas shipments. The requirement is meant to increase the nation's export values. It is also aimed to develop down-stream industries by forcing mining companies to build smelters, which are needed for the process. However, extensive investments are required to build such facilities. Unable to fulfill the prerequisite, some companies have to halt operations or terminate it altogether. Conversely, some firms can still survive by negotiating temporary quotas and presenting definite plans to build smelters in the near future. We evaluate whether strategic management has a role in keeping firms remain alive in this unfavorable circumstance.

The object firms were selected from nickel-mining companies in South-East Sulawesi and Central Sulawesi areas. Both provinces are among the main producers of nickel in Indonesia. All firms were export-oriented and most were small-scale miners who had no purification process in place. The export ban had been sounding off years prior to being put into effect. Thus, a firm with a good strategic management should have captured the issue long before it occurs and should have prepared an appropriate response plan

This study presents empirical evidence of a link between strategic management and firms' abilities to survive an external threat. Although the scope of work is limited to nickel-mining business in Indonesia, the results are readily generalized to most sectors of the mining industry around the globe. The obtained insights may also be applied to other industries, wherein changes in external environments

require firms to respond with hefty investments. Additionally, it leads to interesting research topics to pursue.

Strategic management and its components

According to David (2011, p. 6), “Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.” The term is said to evolve from strategic planning, which originated in the 1950s. The evolution of strategic planning into strategic management is meant to provide equal attention to all stages involved in the process, not only the formulation. Nowadays, strategic management is widely practiced in firms throughout the world. The concept is also taught in universities and colleges, either as special courses or subtitles in capstone courses within business administration programs.

David (2011, p. 6) divides the strategic management process into three stages. The first stage is strategy formulation, which includes all activities that would result in decisions upon a firm’s vision, missions, long-term objectives and means to reach it. The output of this stage is largely called a strategic plan or a long-term plan. Environmental scanning is also part of this stage, with the purpose to identify opportunities and threats faced by the firm. The second stage is strategy implementation, which consists of activities to gradually and timely execute strategies and attain the stated objectives. The acts to match between strategies and firms’ resources are also part of this phase. Finally, the evaluation stage consists of activities to monitor and to assure that the executed strategies achieve the intended results, and are still in line with the ever-changing situations. A similar division of phases in the strategic management process is suggested by Wheelen and Hunger (2012, p. 19). However, the term element is used instead of stage. Furthermore, here the environmental scanning is considered as a separate phase.

The previously described stages put a heavy emphasis on the formal process of strategic management. Mintzberg and Waters (1985) argued that strategies do not necessarily come from a deliberate process. According to the authors, there is a continuum type of strategy that firms may apply, in which deliberation is located at one end and emergent at the other. The more deliberate strategies tend to emphasize central direction and hierarchy, while the more emergent ones open ways for collective actions and convergent behaviors. It is possible that the emergent type of strategy is better than the deliberate, as a formal strategic planning process is not without problems (Mintzberg, 1994).

Mintzberg (1994) asserted that the strategic thinking competency is crucial for the creation of superior strategies. The importance of strategic thinking was also underscored by Reid (1989), and was claimed to be more significant for small enterprises (Beaver, 2007). Heracleous (1998) suggested that either strategic thinking or strategic planning alone is inadequate. Unique strategies would not appear without strategic thinking, while operationalization of break-through ideas would not be possible without strategic planning. A similar view was shared by Lietka (1998), in which both the strategic thinking competencies of the leaders and the strategic planning process of the organization should interact in a continual process of creating and disrupting the alignment between a firm’s present and

future. Meanwhile, O'Shannassy (2003) designated an integration between strategic planning and strategic thinking as the modern strategic management process.

Some studies have explored the facets in strategic thinking. Refining Heracleous' assertion, Graetz (2002) stated that the thought process of strategic thinking tends to be synthetic, divergent, creative, intuitive and innovative. A work by Lietka (1998) identified major attributes of strategic thinking, which include system or holistic view, focus on intent, thinking in time, hypothesis-driven and intelligently opportunistic. Nuntamanop et al. (2013) proposed seven traits for strategic thinking competency. Those traits are conceptual thinking, visionary thinking, creativity, analytical thinking, learning ability, synthesizing ability and objectivity. Goldman and Scott (2016) studied strategic thinking that exists in models for human competency development at several companies. They identified some essential traits, such as visionary, environmental awareness, capitalizing on opportunities, assessing situations and assuring alignments. They also found that strategic thinking may be listed as a stand-alone competency within a firm's model for competency development or be embedded under other competencies, e.g., change, leadership, strategy development, strategic direction, strategy knowledge, strategy execution. Furthermore, strategic thinking may have other names, such as business acumen, decision making and managing for results. Meanwhile, Norzalian et al. (2016) proposed the term strategic leadership as a broader competency related to strategic management. Strategic thinking is considered as one of its components, along with other competencies like leading with conscience, influence & persuasion, change management and talent development. Several internal qualities are also required for strategic leadership, which include the needs for achievement and recognition, willingness to lead and business acumen.

Measuring levels of strategic management

Based on the previous descriptions, a complete measure for a firm's level in strategic management should incorporate both the formal process and the strategic leadership. Nevertheless, most works focus only on the former. For example, Cesnovar (2006) developed an instrument to evaluate firms' characteristics in the strategic management process. The measure consists of 15 statements, each corresponds to a specific activity or output that should exist within a proper strategic management process. Dahlgaard and Ciavolino (2007) proposed an instrument to assess firms' levels in four management factors including strategic planning. The measures for strategic planning assess whether all activities are conducted based on medium and long term plans, which are systematically cascaded into lower levels and then periodically evaluated. Elbanna (2009) also focused on the planning phase of strategic management. The measurement is based on the number of analytical tools applied in formulation. An exploration toward strategic planning practices also became the center of work by Gkliatis and Koufopoulos (2013). Five dimensions were evaluated, which consist of planning formality, functional coverage, internal-external orientation, centralization of strategic planning process and time horizon of planning.

Witek-Crabb (2016) used the term mature as the final state of perfectness, fully-developed or advancement in strategic management. The term is based on the concept of maturity in organizational study. She proposed a two-dimensional model to measure a firm's level in strategic management. The first dimension is called maturity in the strategic management process and the second is maturity in leadership. A Likert-type scale is used to assess firms' levels in each dimension. Based on the median values of the data, then firms can be classified into four groups. The first group is for firms that are mature in both dimensions; the second group is for firms that are mature only in the strategic management process; the third group is for firms that are mature only in leadership; and the last group is for firms that lack of maturity in both dimensions. A strategic management maturity matrix is then employed to plot the results.

Witek-Crabb asserted that four stages exist in the strategic management process. Included in those stages are organization of strategic works, creation of missions and visions, strategic analysis, strategy implementation and control. Those stages comprise all phases described in strategic management textbooks (David, 2011; Wheelen & Hunger, 2012). Witek-Crabb maintained that a mature level in the strategic management process is indicated by a high degree of formalization, standardization, repeatability and consistency at each stage. This opinion is similar to others (Cesnovar, 2006; Dahlgard & Ciavolino, 2007; Elbanna, 2009; Gkiliatis & Koufopoulos, 2013).

To assess the level of maturity in leadership, Witek-Crabb proposed four competencies be evaluated. Those competencies are visionary, system thinking, adaptability and entrepreneurship & creativity. A leader with a visionary view thinks long-term, knows what kind of organization he or she wants to create, and sets ambitious goals. System thinking refers to the abilities to understand the firm's connection with its environment, the impacts of his or her actions to the environment, and the impact of changes in the environment to the fate of the firm. A leader with system thinking also builds and manages networks of relationships that are important for the firm and its environment. Adaptability is a result of system thinking, in which a leader is flexible, open to changes, sensitive to cultural diversity, and ready to adjust actions or decisions when needed. Meanwhile, creativity & entrepreneurship competency means that a leader continues to expand, constantly seeks for opportunities, and is willing to take risks in doing so. The basis for those competencies is literature in the field of leadership maturity, yet the described traits have similarities to the works on strategic thinking and strategic leadership (Lietka, 1998; Graetz, 2002; Nuntamanop et al., 2013; Goldman & Scott, 2016).

Witek-Crabb's model for strategic management maturity is adopted in this study, with some modifications. Following Norzalian et al. (2016), the term "maturity in leadership" is changed into "maturity in strategic leadership". Furthermore, the middle values from Likert-scales are used for the construction of quadrants in the strategic management maturity matrix, instead of the median values from the data. We argue that the middle values are more appropriate to classify firms' with respect to its maturity in strategic management. After all, this work and Witek-Crabb's have different objectives.

While her goal is simply to divide a bunch of firms into several groups based on its levels in strategic management, this work aims to evaluate its significance for firms' survival.

Benefits of strategic management

Textbooks in strategic management generally praise its benefits. David (2011, pp. 16-17) claims that strategic management makes firms be more proactive toward changes. It will subsequently increase a firm's awareness about the external threats and competitors' actions. Along with a systematic and rational approach in strategy formulation, this will lead to an excellent response plan. Since the process enhances communications and participation of the people within, then the execution of the plan will be assured. Similarly, Wheelen and Hunger (2012, pp. 6-7) assert that strategic management improves understanding toward the rapidly changing environment, increases overall satisfaction to strategy development, and makes certain that all managers pursue the same goals.

Empirical works on the relationships between strategic management and business performances have mixed results. The impact of strategic planning intensity to the financial performances of banks was claimed to be positive (Hopkins & Hopkins, 1997). Intensity was defined as the relative emphasis placed on each component in strategic planning and implementation processes. A study in a wood-processing industry indicated that the systematic uses of strategic management would result in better business outcomes (Cesnovar, 2006). The same conclusion for Turkish manufacturing companies was also reported (Glaister et al., 2008).

On the other hand, work in the hospitality industry concluded that strategic planning could be both advantageous and disadvantageous (Phillips et al., 1999). Positive impacts to business performances may come from the level of thoroughness and sophistication in strategic planning. However, its formality and rigidity could hamper the overall performances. Meanwhile, Dahlggaard and Ciavolino (2007) asserted that strategic planning had no significant impact on the performances of firms in the Italian manufacturing industry.

RESEARCH METHODS

This study evaluates the impacts of strategic management on firms' abilities to survive an external threat. The concept of maturity as proposed by Witek-Crabb (2016) is employed to differentiate firms' levels in strategic management. The model has two dimensions, i.e., maturity in strategic management process (process maturity) and maturity in strategic leadership (leadership maturity). A firm's survival ability is evaluated in six facets. Those facets are the abilities to detect a threat (detection), prepare a mitigation plan (plan), carry out real actions (actions), maintain operations (operations), maintain performance (performance), and sustain in the future (future). The first three facets measure a firm's survival ability prior to the threat, while the last three measure its survival ability post the threat.

For each dimension in strategic management maturity, we compose a set of measurement items. The measures for process maturity consist of evaluations on several aspects that indicate a good strategic management process. Included in those aspects are the standardization in planning process (standardization), attention given toward visions and missions (visions and missions), utilization of analytical methods (analytical methods), and attention given to implementation (implementation). Meanwhile, the measures for leadership maturity are derived from four traits believed to be essential. Those traits are visionary, system thinking, adaptability and entrepreneurship. Most of the aspects in process maturity and the traits in leadership maturity are adopted from Witek-Crabb. However, we independently derive the measurement items. In total, there are 17 items constructed to measure process maturity and 13 items for leadership maturity. A five-level Likert-type response is used to evaluate each item. The total score for each dimension is the average of scores given to its respective items. As well, the total score for strategic management maturity is the average of scores obtained in both dimensions. A five-level Likert type response is also employed to assess each of the six facets in survival ability. However, there is only a single measurement item prepared for each facet. Thus, a score obtained by a measurement item directly represents the score for its respective facet. The total score for survival ability is the average of scores obtained in all facets. Table 1 summarizes the relationships between research variables and its constructs.

Table 1. Research variables and its constructs

Research Variable	Dimension or Facet	Aspect or Traits	Number of Measurement Item
Strategic management maturity	Process maturity	Standardization	5
		Vision and mission	4
		Analytical methods	5
		Implementation	3
		Total	17
	Leadership maturity	Visionary	3
		Systemic thinking	3
		Adaptability	3
		Entrepreneurship	4
		Total	13
Survival ability	Detection	1	
	Plan	1	
	Action	1	
	Operations	1	
	Performance	1	
	Total	6	

Source: Data processing results (2017)

Self-administered questionnaires were employed for data collection. A pilot testing was conducted to 35 respondents conveniently selected from firms not related to the study. Since the measurement items regarding survival ability only apply to a specific condition faced by the object firms, then those were not included in the trial. Re-tests and followed interviews were conducted to

eleven of the respondents for reliability and content-validity evaluations. The pilot test indicated that ambiguities had existed in some measurement items. A revision to the questionnaire was then made accordingly.

Questionnaires were sent by mails or emails to 148 companies out of the 175 that were known to have or had operations in the target areas. The chosen firms were the ones with clear contact addresses of persons in charge. The intended recipients were people with at least manager positions within the firms. The data collection process was conducted about three years after the ban to export raw mining ores had been put in place. Thus, impacts of the threat have been felt by the firms. Some of the firms may also have ceased to operate temporarily or indefinitely.

RESULTS AND DISCUSSIONS

Results

Out of the 148 questionnaires, 72 were successfully returned. One questionnaire has a missing value in an item related to the standardization aspect. The missing value is replaced with the same level of assessments given to other items within the aspect. Four firms submitted two different questionnaires instead of one. We merged the responses by taking rounded averages of the values, reducing the sample size to 68 firms. The questionnaires were directly filled in by the owners (1%), the directors (43%) or the senior managers (56%) of the object firms.

Figure 1 presents the boxplots for survival ability and its facets, employing the graphics package embedded in R (R Core Team, 2019). The median and the third quartile values of the boxplots indicate low scores given to each facet in survival ability, except for detection ability. The figure also shows an outlier, which was caused by the inclusion of a large state-owned company within the sample. The particular firm was then removed, leaving 67 as the final size. Employing the psych package in R (Revelle, 2019), a test using polychoric alpha was conducted to check whether all facets consistently measure survival ability. The test shows an alpha value of 0.654, which indicates a moderate internal consistency. We argue that this result is adequate considering the semi formative nature of constructs between survival ability and its respective facets.

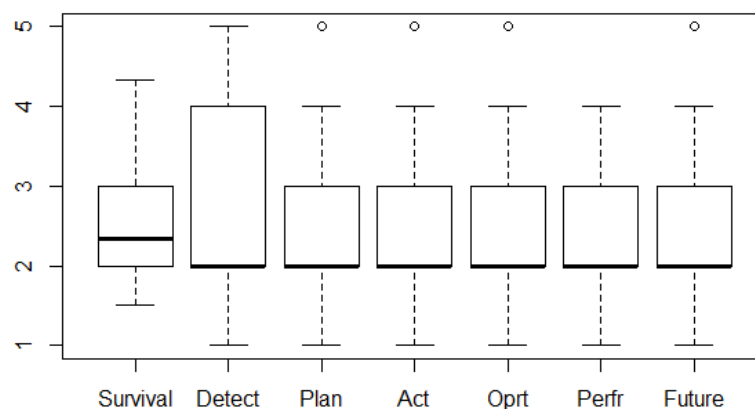


Figure 1. Boxplots of survival ability and its facets

Source: Data processing results (2017)

Figure 2 presents the boxplots for strategic management maturity and its dimensions. The figure shows imbalance assessments given to each dimension, in which the scores for leadership maturity tend to be higher than process maturity. Note, biases may exist because of assessments of complex constructs by single-raters. Self-assessment biases may also exist due to measurements of leadership maturity by the owners and the directors themselves. Nevertheless, the interquartile ranges in both dimensions still indicate quite dispersed maturity levels within the object firms.

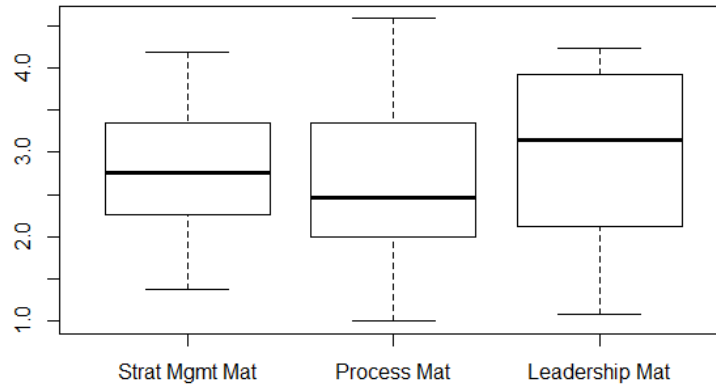


Figure 2. Boxplots of strategic management maturity and its dimensions
 Source: Data processing results (2017)

Tests using polychoric alpha were conducted to check whether all measurement items consistently measure its respective dimensions. The tests show an alpha value of 0.927 for process maturity and 0.916 for leadership maturity, which indicate high internal consistencies. The strength of correlation between the two dimensions is found to be low, with $r = 0.284$. This low value of correlation indicates that the designed instrument manages to independently measure each dimension in strategic management maturity. We validate this indication through an exploratory factor analysis. Figure 3 presents the loadings of each measurement item to the factors using the psych package in R (Revelle, 2019). Factors MR 1 and MR 2 in the figure respectively represent process maturity and leadership maturity dimensions. Items started with “x1” are designed to measure process maturity, while items started with “x2” are designed to measure leadership maturity. Notice that all items belong to its intended groups. Moreover, there is no significant correlation between the two factors.

If strategic management maturity has an impact on survival ability, then the first indication should be the clustering of firms with high (low) values of survival ability only in certain quadrants of the strategic management maturity matrix. Figure 4 shows the positions of firms in the matrix, wherein the shapes of the plots represent different levels of survival ability. The star shape is for firms with high survival abilities (≥ 3.67), the diamond shape is for firms with low survival abilities (< 2.33), and the square shape is for the ones with medium levels. Notice that there is a tendency for firms with high survival abilities to cluster in quadrant I, while firms with low survival abilities to be in quadrant II and III. Meanwhile, firms with middle levels of survival ability exist in every quadrant. The numbering of quadrants used here is counterclockwise, starting from the upper right.

Factor Analysis

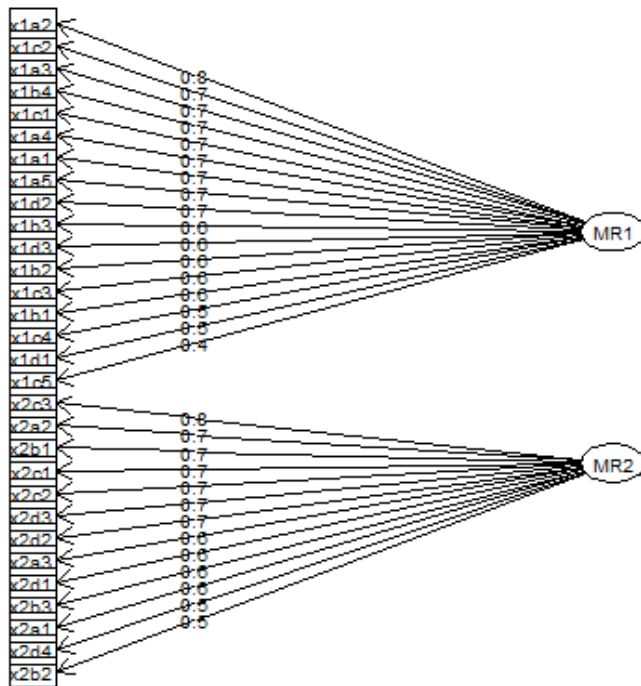


Figure 3. Loadings of measurement items to factors based on actual data
 Source: Data processing results (2017)

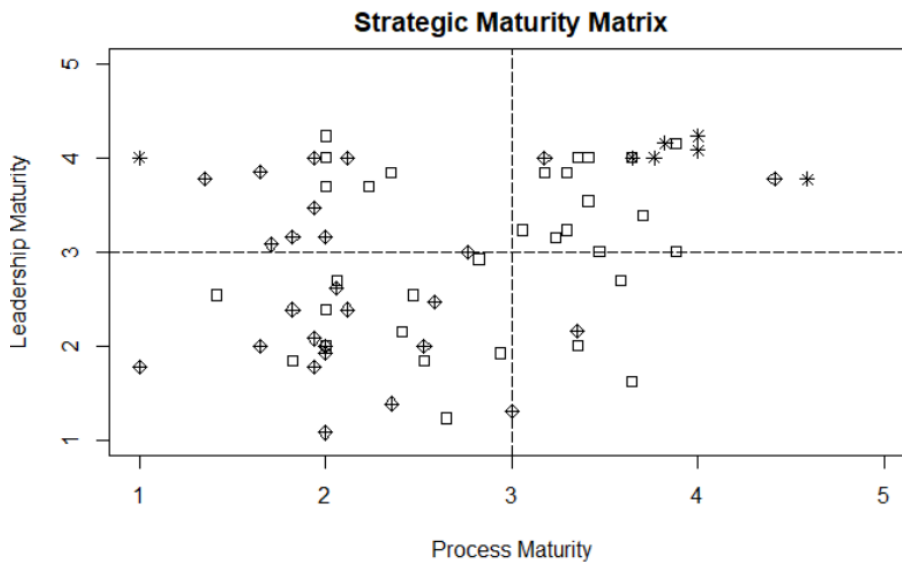


Figure 4. Positions of firms with different survival abilities in strategic management maturity matrix
 Source: Data processing results (2017)

Regression analyses were conducted to verify the impacts of strategic management maturity and its dimensions to survival ability. A simple linear regression with strategic management maturity as the independent variable and survival ability as the dependent variable confirms its significant impact, with $p\text{-value} = 3.96e-06$ and $r\text{-squared} = 0.281$. Again the psych package in R was employed to conduct the test. Confirmations on the impacts of each dimension in strategic management maturity are also obtained through multiple regression analysis. As shown in Table 2, process maturity and

leadership maturity each significantly affects firms’ survival abilities, with adjusted r-squared = 0.264. However, values of the estimate and its levels of significance suggest that the impact of process maturity is stronger. Figure 5 shows that the classical assumptions for regression analysis are fulfilled.

Table 2. Results of multiple regression with survival ability as dependent variable

Variable	Estimate	Std. Error	t value	p-value	
(Intercept)	1.16431	0.2832	4.111	0.000114	***
Process.Maturity	0.29241	0.08471	3.452	0.000991	***
Leadership.Maturity	0.20166	0.07829	2.576	0.012318	*

Signif. codes: ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘^’ 0.1

Source: Data processing results (2017)

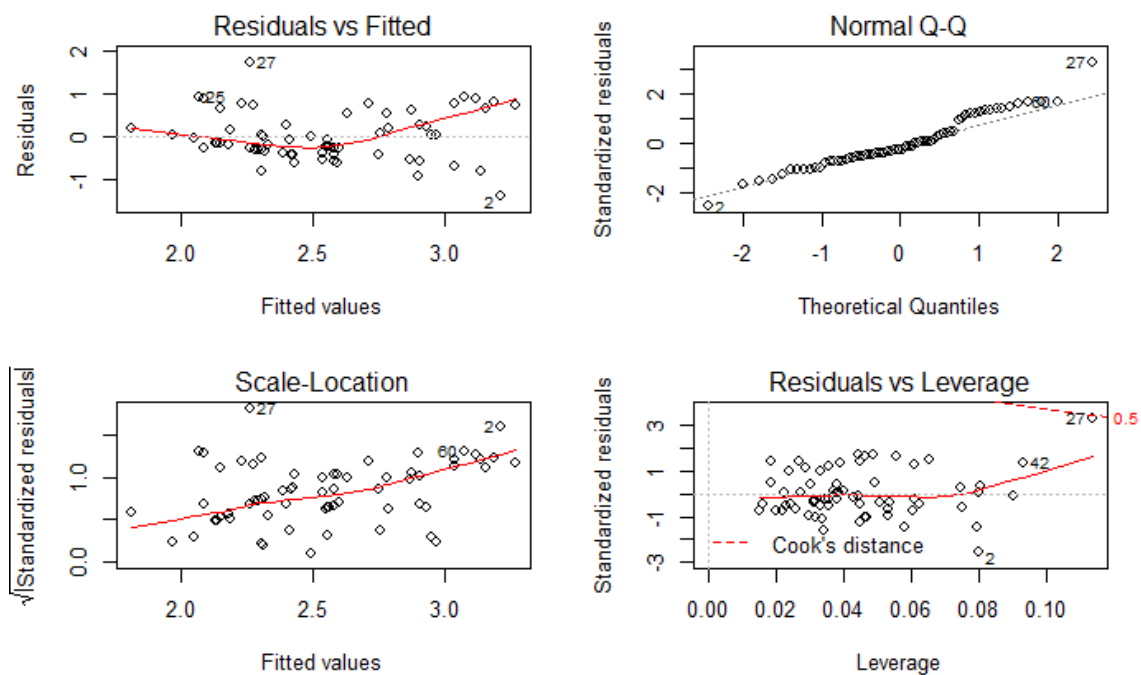


Figure 5. Tests for fulfillment of assumptions in regression analysis

Source: Data processing results (2017)

We further explore the impacts of strategic management maturity and its dimensions on each facet of survival ability. Since the dependent variables are in ordinal scales, then the polychoric regressions were employed using the MASS package in R (Ripley et al., 2019). Table 3 summarizes the results, in which the r-squared values are approximated from ordinary regressions. The results show that strategic management maturity significantly impacts each facet in survival ability, except for the ability to detect a threat. Similar conclusions can be said to process maturity dimension, albeit with lesser degrees of significance. Meanwhile, leadership maturity seems to only affect dimensions related to firms’ post threat conditions, with even lower degrees of significance. Furthermore, the low values of r-squared indicate that only a small portion of variability in each facet of survival ability can be explained by strategic management maturity or its dimensions.

Table 3. Regression results with each facet of survival ability as dependent variables

Variables	Single Regression		Multiple Regression		
	Estimate for Strategic Management Maturity	R-squared	Estimate for Process Maturity	Estimate for Leadership Maturity	R-squared
Detection	0.5965	0.04629	0.2116	0.3773	0.04788
Plan	0.9684*	0.1245	0.7554*	0.2603	0.1318
Actions	1.561***	0.2647	1.194**	0.425	0.2848
Operations	1.248**	0.184	0.6843*	0.5733^	0.1841
Performance	1.236**	0.1762	0.7466*	0.5119^	0.1772
Future	1.658***	0.2753	1.1530**	0.5566^	0.2909

Signif. codes: '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '^' 0.1

Source: *Data processing results (2017)*

Discussion

This study follows a logical line of thinking in evaluating the effect of strategic management to firms facing an external threat. Firms that are equipped with good strategic management processes and leadership should be able to detect the threat long before it occurs. Subsequently, the firms would have prepared some mitigation plans and implemented it beforehand. Therefore, those firms ought to be in better conditions than the ones without.

Notice that the line of thinking starts with a proposition that strategic management maturity would increase firms' abilities to detect a threat. Interestingly, Table 4 shows an anomaly, i.e., there is no significant impact of firm maturity in strategic management on detection ability. We argue that this result cannot be treated as evidence for the lack of benefit of strategic management. Follow up interviews indicate that the insignificant impact is most probably caused by the active disseminations of information regarding the threat. Multiple government and non-government outlets had sounded out the export restrictions years before its due. Hence, many firms in the business had known about the issue regardless of its levels in strategic management.

Despite knowing that a threat was coming, not all firms had prepared the mitigation plans beforehand. There are two possible explanations. First, firms may have false expectations that the government would tone down the terms in the new regulation or postpone its enactment for an indefinite time. The expectations are based on common practices, wherein regulations might sometimes be altered or deferred because of lobbies conducted by the affected parties. Second, there is a lack of feasible alternatives to overcome the threat. The most appropriate response for export restriction is for firms to build smelters. Nonetheless, this choice of action requires extensive financing support that is infeasible for most small mining companies. Other alternatives are limited to propose for temporary leniencies in export quota and to switch sales to domestic destinations. Those choices, however, would not be sufficient to maintain the same levels of operations as previously had.

In spite of the difficulties, Table 4 shows that strategic management maturity does significantly improve firms' abilities to formulate mitigation plans. A further exploration indicates that the dominant dimension here is maturity in the strategic management process. The reason perhaps is because firms

with good strategic management processes are used to formulate long term plans and required to produce physical documents as outputs. The practices may play a vital role in pushing firms' managements to still come up with mitigation plans despite the lack of options. However, as indicated by the low values of r-squared, there are other factors that are more influential in determining whether a firm would have a suitable mitigation plan for the threat. We suspect that firm size and especially its financial strength are parts of the major ingredients. Unfortunately, data upon the matters is unavailable in this study.

A follow through reasoning can be applied to analyze the impact of strategic management on firms' abilities to conduct real actions to overcome the threat. Real actions can be expected when a firm has a mitigation plan ready on hand. Since it has been shown that the ability to prepare a plan is influenced by process maturity, then the ability to carry out the plan would also be affected by it. Curiously enough, the level of significance in the latter is even higher. It perhaps indicates the existence of positive impacts of process maturity even to firms that have not prepared mitigation plans ahead of time. Note that the absences of plan in those firms may be caused by either lack of feasible alternatives or by false expectations about the situation faced. For the latter case, firms with high process maturities may eventually realize that the threat is imminent and inevitable. Those firms then would not go down without trying to do something.

Post the threat, firms' abilities to continue operations goes hand in hand with its abilities to maintain business performances. Firms that can keep their previous levels of operations would be able to maintain their existing business performances. Table 4 shows that each dimension in strategic management maturity plays a small role in making firms be able to survive the threat. The low degrees of significance in each dimension along with the low values of r-squared indicate that to survive the threat requires more than a good process maturity and a good leadership maturity. There must be other essential factors that are uncovered in this study. Nevertheless, the existence of both qualities in strategic management would improve a firm's chance to survive. One potential explanation perhaps because a good strategic management process would push firms' management to be alert and responsive. Meanwhile, a good strategic leadership might equip firms with insights, creativity and networks needed to at least stay afloat during the crisis. Both dimensions also seem to significantly influence the expectations on firms' abilities to sustain in the future. Between the two, process maturity has a higher level of significance. This may be due to its systemic nature in an organization, with more far-reaching and long-lasting effects than human leadership.

The positive impacts of strategic management, in particular process maturity, to firms as revealed in this work support the existing studies, e.g., Hopkins & Hopkins (1997), Cesnovar (2006), Glaiser et al. (2008). While those studies conclude that a good strategic management process improves a firm's performances, this work indicates that it also helps when things get rough. The mechanism on how strategic management can be beneficial in a perilous situation is not thoroughly explored in this work. However, some of the explanations may exist in the assertions on qualitative benefits of strategic

management as mentioned in textbooks (David, 2011; Wheelen & Hunger, 2012). A good strategic management process would make the firm's management be more proactive toward threats. The systematic process would make the formulated response plans finer. Enhancing communications and participation among people involved would assure a sense of unity, which is profoundly needed in a difficult situation.

CONCLUSIONS AND SUGGESTION

Conclusions

This study confirms the postulate that strategic management is beneficial for firms. Focus on a situation wherein firms face the same external threat, our work presents evidence of a positive correlation between maturity in strategic management and firm's ability to survive. Among the six evaluated dimensions, the ability to carry out real actions and the ability to continue to exist in the future are the most affected by strategic management. Contrary to expectation, its impact on firms' abilities to detect the coming threat turns out to be trivial. This may be caused by the specific situation faced, wherein information regarding the threat is a common knowledge to most players.

Despite its benefits, this study finds that strategic management only comprises a small portion of ingredients to survive an external threat. Less than 30% of varieties in firms' survival abilities can be explained by its levels of maturity in strategic management. Part of the cause is its low impact on firms' abilities to prepare the appropriate mitigation plans. Subsequently, its effects on firms' abilities to continue operations and to maintain business performances post the threat are also not satisfying enough. Other factors, not explored in this study, may have more dominant roles in determining which firms could survive, especially in a situation wherein only a few options can be taken.

This study indicates that maturity in the strategic management process is more influential to survival ability than maturity in strategic leadership. Nonetheless, when firms have both qualities in high levels, its chances to survive are significantly improved. Strategic management processes tend to affect firms' survival abilities prior to and post the threat. Meanwhile, strategic leadership seems to only affect firms' survival abilities post the threat.

Limitations and future research directions

This study employs a customized instrument to measure firms' levels of maturity in strategic management and its levels of ability to survive. Biases may exist due to the uses of single-rater in assessing each firm. Biases may also exist due to the self-assessments for levels in strategic leadership maturity by the leaders themselves. Uses of multi-raters, special tools for assessments of competencies, and verifications using quantitative data in future studies are advised to enhance validities of the results. Tests for criterion-related validities are also suggested for perfecting the instruments.

In general, this study shows a low power of strategic management maturity to explain firms' survival abilities. This may come from a special characteristic of the situation faced, wherein most

firms are defenseless to the threat. Expanding this study to include other types of threat and other types of industry would provide a more convincing picture for the impacts of strategic management on firm survival.

Further studies can also be directed to deeply explore the constructs within each dimension of strategic management maturity. Such studies would be able to identify which aspects in process maturity or which traits in leadership maturity that significantly impact firms' survival abilities. For a more thorough understanding of a firm ability to survive, other potential factors need to be included. Among the possible factors are firm size, financial strength, product variety and experience in the business. Advanced methods like structural equation modeling can be employed in the analyses. However, a quite large sample size is needed for utilizing the tool.

REFERENCES

- Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 No. 1, pp. 11-17.
- Cesnovar, T. (2006). The impact of strategic management on business outcomes - empirical research. *Journal for East European Management Studies*, Vol.11 No. 3, pp. 227-243.
- Dahlgaard, J. J. and Ciavolino, E. (2007). Analyzing management factors on enterprise. *The Asian Journal on Quality*, Vol. 8 No. 3, pp. 1-10.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*, 13th edn. New Jersey: Prentice Hall
- Elbanna, S. (2009). Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 175-187.
- Gkliatis, I. P. and Koufopoulos, D. N. (2013). Strategic planning practices in the Greek hospitality industry. *European Business Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 571-587.
- Glaister, K. W., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M. and Zaim, S. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: evidence from an emerging country. *Management Decision*, Vol. 46 No. 3, pp. 365-391.
- Goldman, E. and Scott, A. R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 258-280.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, Vol. 40 No. 5, pp. 456-462.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 3, pp. 481-487.
- Hopkins, W. E. and Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning - financial performance relationship in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 8, pp. 635-652.
- Lietka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, Vol. 26 No. 4, pp. 30-35.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 108-114.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.

- Norzailan, Z., Othman, R. B. and Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 8, pp. 394-399.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I. and Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 242-264.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 53-65.
- Phillips, P., Davies, F. and Moutinho, L. (1999). The interactive effects of strategic planning on hotel performance: a neural network analysis. *Management Decision*, Vol. 37 No. 3, pp. 279-288.
- Reid, D. M. (1989). Operationalizing strategic planning. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 6, pp. 553-567.
- Revelle, W. (2019). *psych: procedures for personality and psychological research*. Available at: <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html> (accessed 7 November 2019).
- R Core Team. (2019). *R: a language and environment for statistical computing*. Available at: <https://www.R-project.org/> (accessed 7 November 2019).
- Ripley, B., Venables, B., Bates, D. M., Kurt, H., Gebhardt, A. and Firth, D. (2019). *MASS: support function and datasets for Venables and Ripley's MASS*. Available at: <https://cran.r-project.org/web/packages/MASS/index.html> (accessed 7 November 2019).
- Witek-Crabb, A. (2016). Maturity of strategic management in organizations. *Oeconomia Copernicana*, Vol. 7 No. 4, pp. 669-682.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. New Jersey: Prentice Hall

Rancangan Manajemen Risiko pada Perusahaan *Startup* PT. Haruka Evolusi Digital Utama

Cornelius Hary Pamungkas*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

harypamung@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

*Corresponding Author

Diterima: 22-01-2022 | Disetujui: 15-02-2022 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

ABSTRAK

Perkembangan teknologi yang cepat memaksa pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Penelitian ini dilatarbelakangi karena kurangnya kesadaran perusahaan *startup* akan adanya risiko bisnis dan menyebabkan kegagalan hingga kebangkrutan. Tujuan dari penelitian ini, dirumuskannya rancangan dan panduan manajemen risiko untuk HarukaEdu menggunakan metode ISO 31000:2018. Hasil identifikasi risiko menemukan 36 risiko muncul di proses bisnis perusahaan antara lain: 7 risiko keamanan informasi & teknologi, 7 risiko finansial, 2 risiko operasional, 8 risiko sumber daya manusia, 4 risiko pencapaian kinerja, 6 risiko citra/reputasi, dan 4 risiko *legal*. Analisa dan pemetaan risiko yang dilakukan mengidentifikasi 16 risiko (44%) dari 36 risiko berada di atas dari toleransi risiko yang ada. Proses mitigasi risiko dilakukan untuk 16 risiko ini dengan hasil opsi perlakuan risiko : *risk sharing* 5 risiko, *risk reduce* 8 risiko, dan *risk acceptance* 3 risiko dan berada di bawah batas toleransi risiko. Usaha telah dilakukan perusahaan untuk mendukung kemajuan operasional bisnis dengan melakukan *upgrade* teknologi dan merekrut sumber daya manusia yang *expert* di bidangnya dan melebarkan koneksi dengan India untuk bertanggungjawab terhadap teknologi, keamanan *database* perusahaan. Manajemen risiko dapat diterapkan untuk meminimalisir risiko dalam proses bisnis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kata Kunci:

Manajemen Risiko, Perusahaan Startup, Identifikasi Risiko, Keamanan Informasi & Teknologi, Mitigasi Risiko

ABSTRACT

Rapid technological development is forcing economic growth in Indonesia. This research was motivated by a lack of awareness of startup companies about business risks and causing failure to bankruptcy. The purpose of this study, formulate a design and risk management guide for HarukaEdu using the ISO 31000:2018 method. Risk identification results found 36 risks appearing in the company's business processes, including 7 information security risks & technology, 7 financial risks, 2 operational risks, 8 human resource risks, 4 performance achievement risks, 6 image/reputation risks, and 4 legal risks. The analysis and risk mapping identified 16 risks (44%) of the 36 risks above the existing risk tolerance. The risk mitigation process is carried out for these 16 risks with the results of risk treatment options: *risk-sharing* 5 risks, *risk-reducing* 8 risks, and *risk acceptance* 3 risks and is below the risk tolerance limit. The company has made efforts to support the advancement of business operations by upgrading technology, recruiting human resources experts in their fields, and expanding connections with India to take responsibility for technology and enterprise database security. Therefore, can apply risk management to minimize risk in business processes in achieving company goals

Keywords:

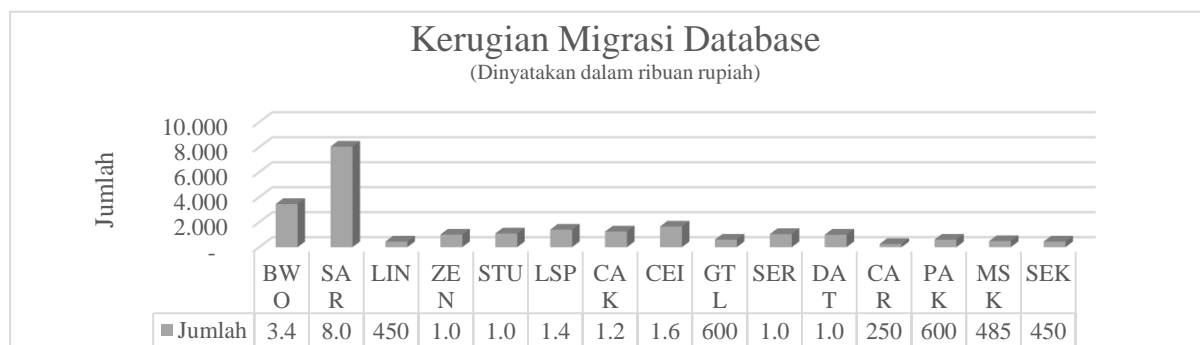
Risk Management, Startup Companies, Risk Identification, Information Security & Technology, Risk Mitigation

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang sangat cepat berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi. Saat ini di Indonesia sudah marak berdirinya perusahaan *startup* yang menyediakan layanan teknologi untuk membantu berbagai kebutuhan hidup manusia. Perusahaan *startup* mengandalkan kecanggihan teknologi IT yang dimiliki untuk menunjang kegiatan operasional bisnis dan memungkinkan menjadi ciri pembeda dengan perusahaan lainnya yang mengembangkan teknologi IT. Menjalankan kegiatan operasional perusahaan *startup* memiliki banyak tantangan dan ancaman tingkatan risiko dunia bisnis yang tidak pasti. Beberapa perusahaan *startup* terpaksa harus gulung tikar karena ketidakmampuan perusahaan dalam menjalankan operasional, tidak paham akan kebutuhan pasar, dan kegagalan dalam pengelolaan keuangan.

Kegagalan perusahaan *startup* ini tentunya menjadi pembelajaran bagi perusahaan yang masih *on going* sampai saat ini untuk sadar akan beberapa hal yang akan menjadi risiko kegagalan. Menurut data *Startup Genome* yang diolah Failory tahun 2020 menginformasikan bahwa 9 dari 10 perusahaan *startup* gagal menjalankan operasional dan memperoleh keuntungan. Selain itu penyebab kegagalan perusahaan *startup* karena perencanaan yang tidak jelas dan terstruktur, aksi bakar uang secara besar-besaran, dan kompetisi dengan pesaing atau pemain baru yang menyebabkan banyaknya pemain di industri yang memperebutkan pangsa pasar.

PT. Haruka Evolusi Digital Utama (“HarukaEdu”) merupakan salah satu perusahaan *startup* yang bergerak dibidang edukasi *online* atau penyedia jasa pembelajaran *online/blended learning*. Harukaedu di dalam perjalanannya memiliki risiko yang dihadapi baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Teknologi berperan penting di dalam operasional bisnis HarukaEdu, apabila teknologi atau sistem tidak berjalan sebagai mestinya akan menyebabkan gangguan dalam proses bisnis sehingga membutuhkan waktu untuk *maintenance* serta mitigasi penyebab teknologi atau sistem itu terganggu. Bahkan terkadang akan menimbulkan kerugian yang harus dikompensasi. Sebagai contoh pada Juni 2021, perusahaan melakukan proses migrasi *database* dan mengalami kegagalan. Sehingga menyebabkan kerugian yang harus ditanggung perusahaan akibat klaim dari *vendor*. Ringkasan kerugian yang harus dibayarkan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerugian Migrasi Database

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

Penelitian ini bertujuan terbentuknya rancangan dan panduan manajemen risiko untuk HarukaEdu yang dapat diimplementasikan dan diterapkan sesuai dengan metode pengelolaan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018, yang digunakan untuk mengawal visi dan misi perusahaan. Agar perusahaan terhindar dari kegagalan/kebangkrutan proses bisnis karena ketidaksadaran akan risiko, dan munculnya kesadaran dari manajemen perusahaan dalam mengelola risiko-risiko yang ada.

Perencanaan atau desain merupakan tahap paling awal sebelum penerapan sebuah sistem dalam kegiatan operasional perusahaan. Tahap ini dijalankan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya sistem akan diterapkan. Desain sistem dilakukan agar pelaksanaan atau pengembangannya sesuai *blueprint* yang ada (visi, misi, dan tujuan perusahaan). Desain sistem biasanya dilakukan untuk sebuah proyek atau menyusun sebuah strategi perusahaan. Sehingga membutuhkan peran aktif dari manajemen puncak dalam pengambilan keputusannya, juga akan melibatkan *stakeholder* yang akan berperan di dalam pelaksanaannya

ISO 31000:2018 merupakan sebuah standar yang digunakan untuk pendukung penerapan manajemen risiko dalam usaha memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran organisasi yang menyediakan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang efektif. Metode ini sangat cocok diterapkan dalam perusahaan *startup* yang masih dalam proses merintis usaha maupun untuk mengembangkan operasional bisnisnya. Beberapa proses pendekatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

Identifikasi Risiko

Proses ini dilakukan untuk menentukan, mengenali, dan mendeskripsikan risiko yang dapat menghambat tujuan organisasi. Setiap pemilik risiko sangat berperan penting di dalam proses ini dengan menampilkan informasi yang tepat dan sesuai dengan faktanya agar dapat dilakukan proses penilaian/asesmen yang sesuai dengan tingkatan risikonya. Hal-hal yang menjadi pertimbangan di dalam identifikasi risiko ini antara lain: sumber risiko nyata atau tidak berwujud, penyebab dari kejadian, ancaman yang didapat, kemampuan dalam menghadapi risiko, solusi yang ditimbulkan untuk meminimalisir risiko.

Analisa Risiko

Setelah melakukan identifikasi risiko selanjutnya melakukan analisa dari risiko yang sudah terjadi maupun berpeluang menjadi ancaman untuk organisasi. Dalam analisa risiko diperlukan pertimbangan yang matang dalam memahami sumber risiko, akibat yang ditimbulkan, cara pencegahan maupun penanggulangan, skenario dan kontrol yang ditetapkan harus efektif. Analisa risiko dapat dilakukan dengan beberapa tingkatan yang bergantung pada tujuan, ketersediaan informasi dan sumber daya. Analisa risiko dipengaruhi beberapa pendapat atau persepsi yang berbeda dari setiap pemilik risiko. Sehingga dalam pengukurannya menggunakan kombinasi teknik yang nantinya memberikan ide untuk pengambilan keputusan.

Evaluasi/Pemetaan Risiko

Analisa risiko menghasilkan poin-poin yang mendukung dalam proses evaluasi risiko untuk membantu proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan untuk menentukan tindakan perbaikan selanjutnya. Keputusan yang akan diputuskan manajemen puncak seperti: tidak melakukan perubahan atau mempertahankan proses yang sudah ada, mempertimbangkan kembali tujuan, memelihara kontrol yang sudah ada, dan melakukan analisis lanjutan untuk memahami risiko lebih lanjut. Pemetaan risiko disusun berdasarkan skema hubungan suatu risiko terhadap kriteria risiko yang menunjukkan tingkatan level risiko menggunakan tabel ukuran dampak kemungkinan/*Likelihood*.

Pendekatan Peneliti

Dalam penelitian ini diawali dengan penyusunan pedoman manajemen risiko yang ditujukan untuk manajemen perusahaan yang menjelaskan proses alur manajemen risiko berdasarkan metode ISO 31000:2018. Setelah pedoman manajemen risiko disusun, dilanjutkan dengan proses identifikasi risiko lalu penilaian/asesmen risiko untuk menentukan pemetaan risiko. Untuk risiko yang berada di batas bawah toleransi risiko tidak akan dilanjutkan ke proses mitigasi risiko. Proses mitigasi risiko hanya dilakukan untuk risiko yang berada di batas atas toleransi risiko dan selanjutnya menentukan opsi perlakuan risiko. Mitigasi risiko dilakukan oleh pemilik risiko dengan pemantauan secara berkala oleh manajemen risiko agar hasil yang didapatkan sesuai dengan target yang sudah ditentukan.

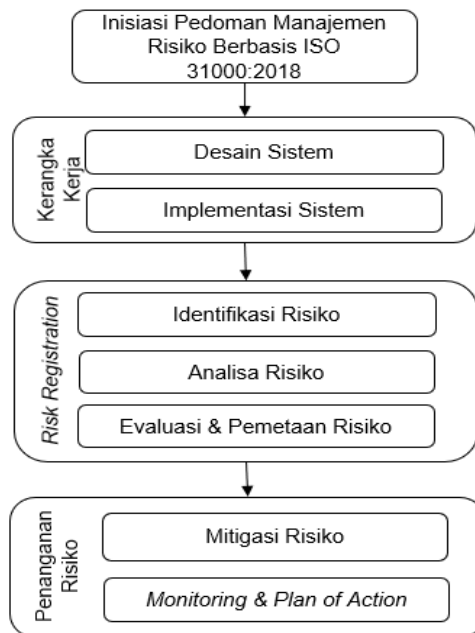
Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berjudul *Manajemen Risiko Keamanan Aset Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000:2018 Diskominfo Kota Salatiga* oleh Muhammad Ilham Fachrezi dan kawan-kawan, menginformasikan hasil penelitian teridentifikasi 18 risiko dengan rincian: terdapat 2 kemungkinan risiko tingkat rendah, 11 kemungkinan risiko tingkat menengah, dan 4 kemungkinan risiko tingkat tinggi. Dengan hasil ini Diskominfo Kota Salatiga disarankan memperhatikan permasalahan listrik dan koneksi internet yang sering terganggu.

Penelitian yang dilakukan oleh Lu'lu'ul Jannah dan kawan-kawan yang berjudul *Enterprise Risk Management Disclosure*, Komite Manajemen Risiko dan Nilai Perusahaan menggunakan sampel 110 perusahaan pertambangan yang terdaftar di BEI periode 2016-2018. Menemukan bahwa komite manajemen risiko berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan dan *enterprise risk management disclosure* memperkuatnya guna memberikan sinyal positif kepada *stakeholder*.

Selanjutnya penelitian yang berjudul *Manajemen Risiko Teknologi Informasi Terkait Manipulasi dan Peretasan Sistem Pada Bank XYZ Tahun 2020 Menggunakan ISO 31000:2018* oleh I Putu Agus dan Made Toby. Menemukan bahwa Bank XYZ yang telah memiliki *framework* manajemen risiko ORMF telah dijalankan dengan baik, namun untuk menjaga objektivitas perusahaan ISO 31000:2018 dapat diterapkan dalam manajemen risiko IT untuk mencegah manipulasi dan peretasan sistem.

Penelitian yang berjudul Manajemen Risiko Satuan Kerja Teknologi Informasi PT Asuransi XYZ Tahun 2021-2022 oleh Rachmad Hidayat dan Ronny Kountur menemukan identifikasi risiko sebanyak 46 risiko, dengan hasil yang menunjukkan 1 risiko kategori ekstrim, 16 risiko kategori tinggi, 24 risiko kategori moderat, dan 5 risiko kategori rendah sehingga disarankan untuk melakukan penerapan manajemen risiko pada SKTI PT XYZ untuk memastikan penyelenggaraan teknologi informasi yang memadai. Dengan demikian kerangka analisis dalam penelitian ini untuk mendukung proses penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Analisis

Sumber: Peneliti (2021)

METODE RISET

Penelitian ini adalah penelitian terapan atau *applied research*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif, berdasarkan informasi yang diperoleh dari data primer maupun data sekunder perusahaan. Informasi perusahaan yang digunakan memiliki peran penting dalam berjalannya proses bisnis. Dalam proses bisnisnya HarukaEdu belum menerapkan manajemen risiko secara nyata sehingga peneliti menggunakan data historis yang dimiliki hendak menyusun dan mempersiapkan rancangan manajemen risiko di dalam kegiatan operasional perusahaan. Rancangan manajemen risiko diharapkan dapat diimplementasikan di setiap unit kerja proses bisnis perusahaan nantinya.

Metode analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap: melakukan kajian atas kebijakan perusahaan secara umum yang telah diterapkan dalam proses bisnis selama ini. Selanjutnya melakukan perumusan kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018. Tahap selanjutnya, menentukan konteks, jangkauan, dan kriteria risiko yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat dilanjutkan dengan proses identifikasi risiko, analisa risiko, dan evaluasi risiko. Setelah melakukan pemetaan risiko, peneliti akan menyusun rencana penerapan manajemen risiko untuk

perusahaan. Bertujuan untuk setelah penelitian ini selesai, rencana manajemen risiko dapat diimplementasikan di setiap proses bisnis perusahaan dan dilakukan pemantauan secara berkala oleh pemangku kepentingan yang ada.

Sejak awal berdiri, perusahaan belum melakukan penerapan manajemen risiko di dalam mendampingi proses bisnisnya. Hal ini tercermin dari perlakuan manajemen perusahaan dalam menyikapi risiko yang kemungkinan ada. Dalam penyelesaian ataupun menanggapi risiko yang muncul, manajemen perusahaan lebih sering melakukannya dengan diskusi dan komunikasi antar direktur guna mengambil keputusan yang terbaik dalam meminimalisir atau mengambil risiko yang ada. Kehadiran risiko tentunya akan semakin masif dan intens seiring perkembangan proses bisnis yang dimiliki perusahaan. Berlatar dari perusahaan - perusahaan *startup* lainnya yang mengalami kegagalan dalam melanjutkan proses bisnis dari akibat tidak sadar dan tidak memprioritaskan manajemen risiko di dalam bisnisnya, tentu menjadi peringatan bagi perusahaan untuk lebih mampu dan memulai komunikasi antar manajemen dalam menentukan kebijakan serta pedoman manajemen risiko yang dapat diterapkan di dalam proses bisnis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HarukaEdu dalam proses bisnisnya belum menerapkan fungsi dan delegasi tugas dari manajemen risiko di dalam organisasi perusahaan. Sehingga apabila perusahaan ingin mulai menerapkan manajemen risiko di dalam proses bisnisnya dapat diawali dengan menentukan RACI Matriks, RACI Matriks membantu untuk mengurangi *double jobs* yang dipegang lebih oleh satu *user*. Sehingga tidak menimbulkan perbedaan pendapat maupun pandangan dari hasil tugas yang dikerjakan nantinya. Rancangan RACI Matriks digunakan untuk membagi jenis pekerjaan kepada anggota tim yang berperan didalamnya, rancangan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Setelah menentukan rancangan RACI Matriks, *stakeholder* yang memiliki peran dalam menjalankan fungsi manajemen risiko diharapkan memahami peran dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam penerapannya, perusahaan disarankan untuk membuat pertahanan dalam hal pengawasan terhadap implementasi manajemen risiko didalam organisasi perusahaan. Pertahanan yang dimaksud yaitu menyusun dan menerapkan pertahanan tiga lapis (*the 3 lines of defence*). Secara garis besar, pertahanan 3 lapis penjelasannya sebagai berikut:

1. Pertahanan Lapis Pertama, berasal dari unit bisnis atau komponen bisnis yang secara langsung melakukan aktivitas atau kegiatan operasional setiap harinya untuk memastikan penerapan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya.
2. Pertahanan Lapis Kedua, dilakukan secara langsung oleh divisi manajemen risiko perusahaan untuk selalu mengontrol dan memantau penerapan manajemen risiko di lingkup unit bisnis.
3. Pertahanan Lapis Ketiga, lapis pertahanan yang memiliki akses ke segala informasi yang dimiliki perusahaan guna melakukan kontrol dan pemeriksaan terhadap proses bisnis secara independen.

Tabel 1. Rancangan RACI Matriks

RACI MATRIKS PT. Haruka Evolusi Digital Utama	Penanggung Jawab						
	Investor	BOD	Komite Risiko	Manajemen Risiko	Pemilik Risiko	Divisi IT	Legal & GA
Perencanaan konsep dan kerangka kerja manajemen risiko	I	A	C	R	R	R	R
Mengkomunikasikan dan konsultasi akan rencana kerangka kerja manajemen risiko	I	R/A	C	R/I	I	I	R
Menentukan lingkup, konteks, dan kriteria manajemen risiko	I	A	C	R	C	C	R
Mendefinisikan persyaratan dan ketentuan performa pelaksanaan manajemen risiko	C	R/A	C	R	I	I	R/I
Memastikan segala bentuk aturan SOP, regulasi, perjanjian dipatuhi dalam menjalankan operasi bisnis	I	A	I	R	R	R	R
Memastikan penggunaan teknologi sebagaimana mestinya sesuai operasi bisnis	I	A/C	C	R/I	I	R/A	I
Menentukan <i>grand design</i> penerapan manajemen risiko	C/I	R/A	C	R	I	I	R
Memberikan <i>advise</i> dan validasi atas hasil identifikasi risiko dan asesmen yang dilakukan	C/I	A	I	R	I	I	R
Memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam desain kontrol	I	R/A	I	R/A	I	I	R/I
Memberikan persetujuan dan instruksi dalam penerapan manajemen risiko agar memastikan dijalankannya dengan baik	R	R/A	C	R	I	I	I
Menguji desain kontrol yang dilakukan dalam bisnis dan memberikan rekomendasi perbaikan	C	R/A	C	R	I	I	I
Melakukan pemantauan secara berkala dan pelaporan dari hasil penerapan manajemen risiko	I	R/A	I	R	I	I	R

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

Dalam penelitian ini, langkah-langkah yang dilakukan adalah Penilaian/Asesmen Risiko dan dibagi menjadi 3 proses yaitu: Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi & Pemetaan Risiko, serta tahap Pemantauan Risiko dilakukan untuk menanggapi risiko yang sudah teridentifikasi.

Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko yang dilakukan pemilik risiko dari setiap unit bisnis, teridentifikasi 36 risiko yang sudah terjadi dan berkemungkinan mengganggu proses bisnis perusahaan. Adapun identifikasi risiko yang ditemukan dari tiap divisi perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Risiko

No	Kemungkinan Risiko Terjadi	P	I	R	Kategori Risiko
1	Gagal migrasi <i>database</i>	5	5	25	Sangat Tinggi
2	Layanan tidak mudah diakses	2	4	8	Moderat
3	LMS tidak berfungsi dengan baik	3	4	12	Tinggi
4	Peretasan data <i>customer</i>	3	5	15	Tinggi
5	<i>Software</i> tidak <i>update</i>	2	4	8	Moderat
6	<i>Server down</i>	2	2	4	Rendah
7	Selisih data penjualan	4	4	16	Tinggi
8	<i>Database</i> tidak ter- <i>update</i>	3	4	12	Tinggi
9	Tuntutan dari <i>customer</i>	2	4	8	Moderat
10	Gagal bersaing dengan kompetitor	4	3	12	Moderat
11	Tidak tercapai target	3	3	9	Moderat
12	<i>Outstanding payment</i>	5	5	25	Sangat Tinggi
13	Konflik dengan klien	2	3	6	Rendah
14	Produk tidak sesuai	3	4	12	Tinggi
15	<i>Customer service</i> lamban	4	4	16	Tinggi
16	Dokumentasi data tidak lengkap	3	3	9	Moderat
17	Kontrak kerjasama <i>expired</i>	3	2	6	Rendah
18	Selisih pencatatan penjualan	2	3	6	Rendah
19	Sanksi pajak	3	4	12	Tinggi
20	Kesalahan laporan penjualan	2	4	8	Moderat
21	Tidak terbayarnya piutang	3	4	12	Tinggi
22	Perubahan regulasi pemerintah	2	2	4	Rendah
23	Tidak lakunya produk/layanan jasa	2	4	8	Moderat
24	Tidak sesuainya isi kontrak kerjasama	3	3	9	Moderat
25	Kurang pemahannya karyawan akan proses bisnis	2	3	6	Rendah
26	Produk berbeda dengan silabus	3	3	9	Moderat
27	Keluhan akan kualitas layanan	3	4	12	Tinggi
28	Kegagalan sistem	2	5	10	Tinggi
29	Tidak mampu memenuhi permintaan pasar	3	5	15	Tinggi
30	Temuan auditor	3	4	12	Tinggi
31	Terhambatnya proses kerja	2	4	8	Moderat
32	Karyawan memiliki permasalahan	3	5	15	Tinggi
33	Karyawan tidak produktif	3	5	15	Tinggi
34	Ancaman Pandemi Covid-19	3	5	15	Tinggi
35	Ancaman bencana alam	1	5	5	Tinggi
36	Kehilangan <i>investor</i>	2	5	10	Tinggi

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

Analisis Risiko

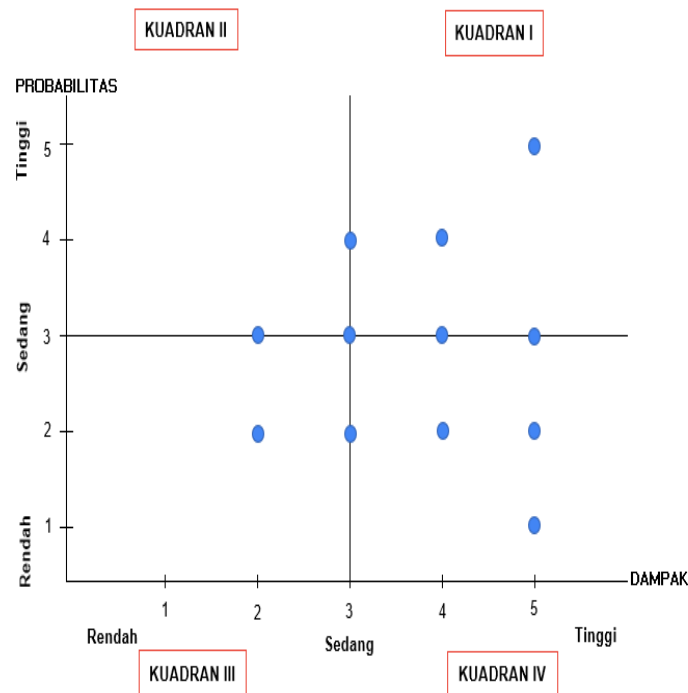
Berdasarkan identifikasi risiko yang telah disusun peneliti diatas. Lalu risiko-risiko tersebut dibagi ke dalam beberapa tingkatan risiko dapat dilihat pada Tabel 3. Risiko-risiko yang sudah dipisahkan berdasarkan tingkatan kategori risiko selanjutnya di pilah dan di petakan . Sebab tidak semua risiko harus ditanggapi oleh pemilik risiko, maka dari itu peneliti melakukan pemetaan risiko

berdasarkan kuadran tingkat risiko. Berikut hasil pemetaan risiko berdasarkan kuadran tingkat risiko dapat dilihat pada Gambar 3.

Tabel 3. Tingkatan Risiko

Tingkat Risiko	Kategori Risiko	Jumlah	Presentase
4	Rendah	2	5.6%
5	Tinggi	1	2.8%
6	Rendah	4	11.1%
8	Moderat	6	16.7%
9	Moderat	4	11.1%
10	Tinggi	2	5.6%
12	Tinggi	7	19.4%
12	Moderat	1	2.8%
15	Tinggi	5	13.9%
16	Tinggi	2	5.6%
25	Sangat Tinggi	2	5.6%

Sumber: Olahan data peneliti (2021)



Gambar 3. Kuadran Tingkat Risiko

Sumber: Olahan peneliti (2021)

Kuadran I adalah risiko yang memiliki pengaruh besar dan berbahaya dalam pencapaian tujuan perusahaan bila kemungkinannya terjadi. Risiko-risiko yang masuk ke dalam kuadran I, yaitu nomor: 1, 3, 4, 7, 8, 12, 14, 15, 19, 21, 27, 29, 30, 32, 33, dan 34. Sedangkan kuadran II memiliki pemahaman bahwa kemungkinan risiko terjadi sangat besar namun tidak secara signifikan mengganggu tujuan perusahaan. Risiko-risiko yang masuk ke dalam kuadran II, yaitu nomor: 10, 11, 16, 17, 24, dan 26. Untuk kuadran III adalah risiko yang selalu hadir di setiap proses bisnis perusahaan dan sudah dianggap rutin. Adapun risiko yang masuk dalam kuadran III ini adalah nomor: 6, 13, 18, 22, dan 25. Dan terakhir,

untuk kuadran IV adalah risiko yang kemungkinan terjadinya sangat jarang namun apabila terjadi akan berdampak terganggunya tujuan perusahaan. Risiko yang masuk ke dalam kuadran IV, yaitu nomor: 2, 5, 9, 20, 23, 26, 31, 35, dan 36. Dari sebaran risiko yang terdapat di peta kuadran dapat diketahui risiko yang akan berpotensi mengganggu proses bisnis dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam pemetaan risiko yang dilakukan, peneliti menentukan 7 kategori risiko yang ada di dalam operasional bisnis perusahaan, yaitu : risiko keamanan informasi & teknologi, risiko finansial, risiko pencapaian kinerja, risiko *legal*, risiko citra/reputasi, risiko operasional, dan risiko sumber daya manusia. Berdasarkan kategori risiko yang telah ditentukan, berikut terlampir pengelompokan hasil identifikasi risiko ke masing-masing kategori risikonya:

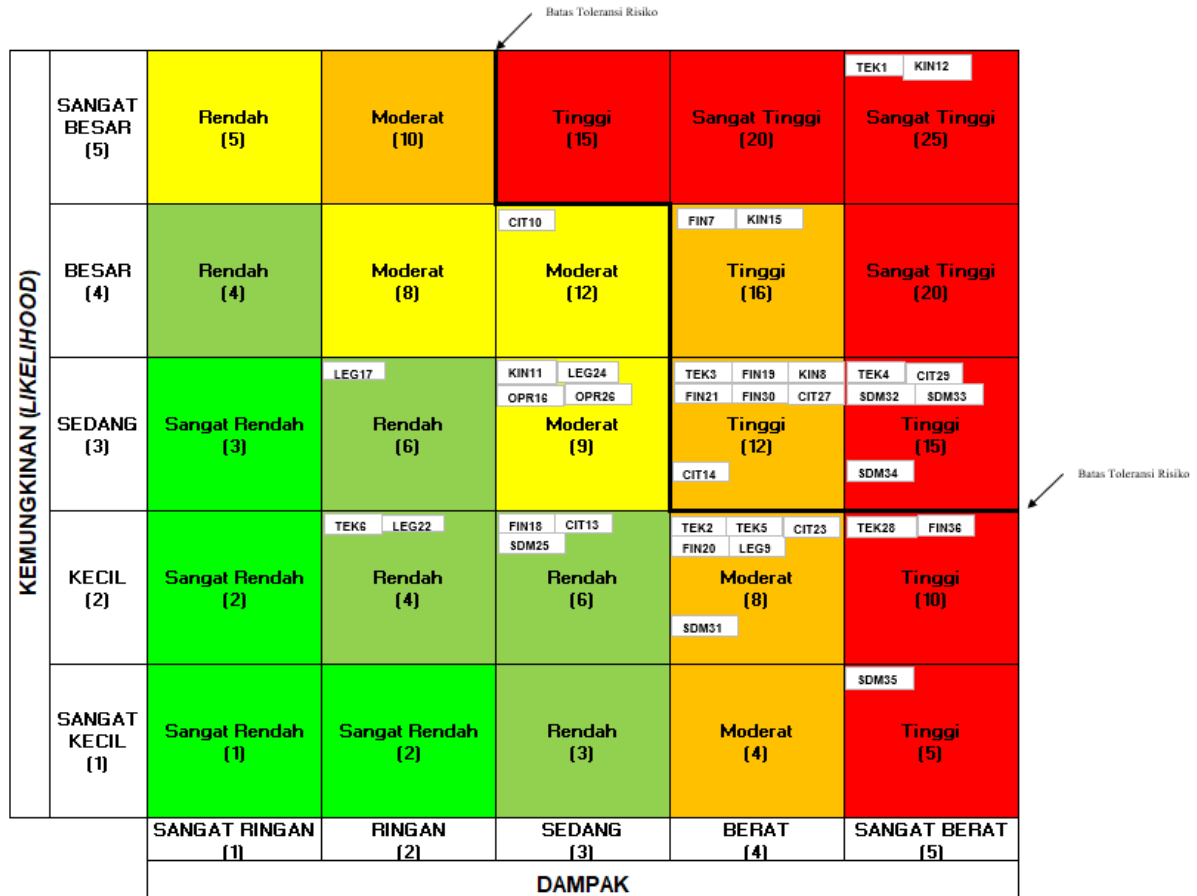
Tabel 4. Klasifikasi Risiko

Kategori Risiko	Risiko Perusahaan	Kode Risiko	Jumlah
Risiko Keamanan Informasi & Teknologi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 28	TEK1, TEK2, TEK3, TEK4, TEK5, TEK6, TEK28	7
Risiko Finansial	7, 18, 19, 20, 21, 30, 36	FIN7, FIN18, FIN19, FIN20, FIN21, FIN30, FIN36	7
Risiko Pencapaian Kinerja	8, 11, 12, 15	KIN8, KIN11, KIN12, KIN15	4
Risiko <i>Legal</i>	9, 17, 22, 24	LEG9, LEG17, LEG22, LEG24	4
Risiko Citra/Reputasi	10, 13, 14, 23, 27, 29	CIT10, CIT13, CIT14, CIT23, CIT27, CIT29	6
Risiko Operasional	16, 26	OPR16, OPR26	2
Risiko Sumber Daya Manusia	25, 31, 32, 33, 34, 35	SDM25, SDM31, SDM32, SDM33, SDM34, SDM35	6

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

Berdasarkan klasifikasi risiko ke dalam kategori risiko diatas, berikut disajikan pemahamannya dalam tabel peta toleransi risiko untuk menentukan risiko yang berada di atas maupun dibatas bawah toleransi risiko yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik risiko. Peta toleransi risiko sebelum mitigasi risiko dapat dilihat pada Gambar 4.

Dari diskusi dengan pemilik risiko dan pemetaan yang dilakukan peneliti maka terbentuklah peta toleransi risiko. Risiko yang berada di batas atas toleransi dan akan membutuhkan proses mitigasi risiko lebih lanjut oleh pemilik risikonya antara lain: TEK1, KIN12, FIN7, KIN15, TEK3, FIN19, KIN8, FIN21, FIN30, CIT27, CIT14, TEK4, CIT29, SDM32, SDM33, dan SDM34. Risiko yang berada di batas atas toleransi risiko yang telah ditentukan, selanjutnya akan dilakukan proses mitigasi risiko oleh pemilik risikonya guna mengetahui perlakuan risiko kedepannya yaitu seperti meminimalisir keterjadian risiko, membagi risiko dengan pihak lain, menghapus atau menghindari risiko, hingga menghadapi risiko yang ada.



Gambar 4. Peta Toleransi Risiko Sebelum Mitigasi Risiko
 Sumber: Olahan peneliti (2021)

Hasil proses mitigasi risiko beserta *risk register* yang telah dilakukan oleh pemilik risiko dan peneliti dapat dilihat pada Tabel 5.

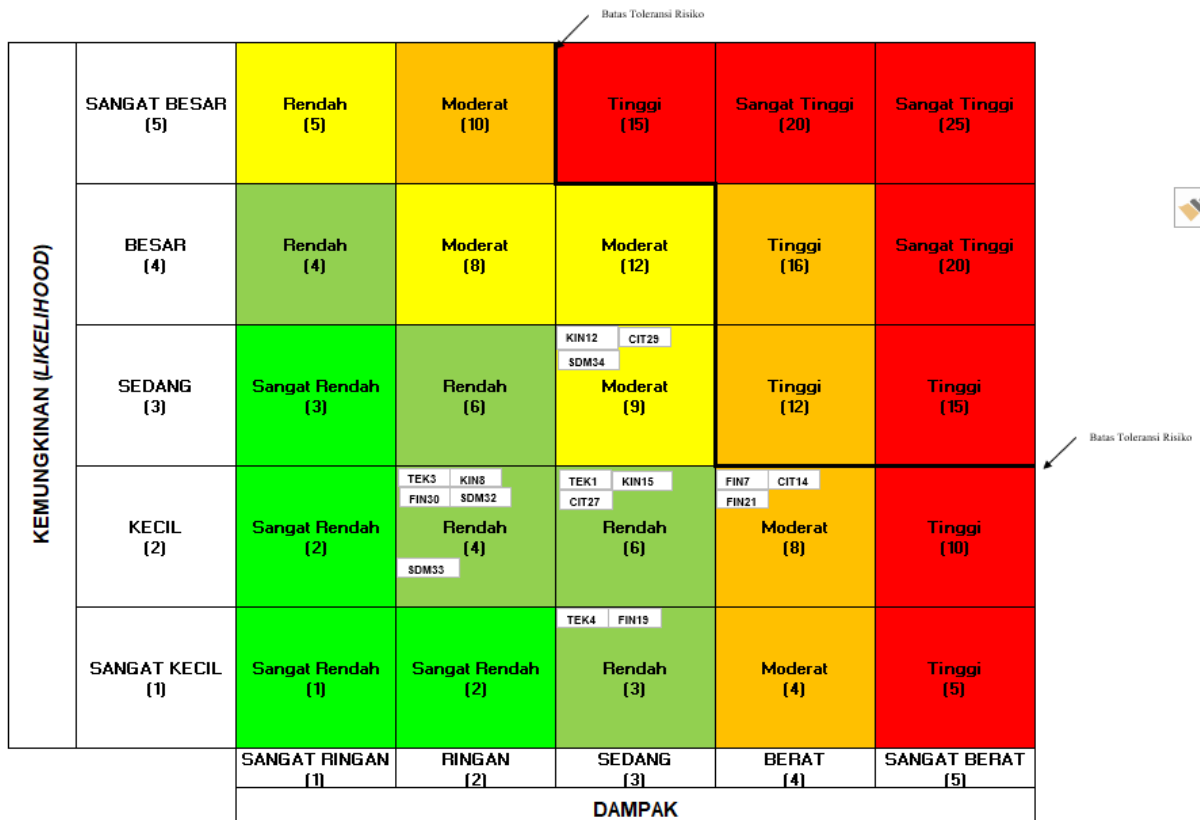
Tabel 5. Penilaian/Asesmen Risiko

Kemungkinan Risiko Terjadi	Opsi Perlakuan	P	I	R	Kategori Risiko
Gagal migrasi <i>database</i>	<i>Risk Sharing</i>	2	3	6	Rendah
LMS tidak berfungsi dengan baik	<i>Risk Reduce</i>	2	2	4	Rendah
Peretasan data <i>customer</i>	<i>Risk Reduce</i>	1	3	3	Rendah
Selisih data penjualan	<i>Risk Reduce</i>	2	4	8	Moderat
Database tidak ter- <i>update</i>	<i>Risk Acceptance</i>	2	2	4	Rendah
<i>Outstanding payment</i>	<i>Risk Reduce</i>	3	3	9	Moderat
Produk tidak sesuai	<i>Risk Reduce</i>	2	4	8	Moderat
<i>Customer service</i> lambat	<i>Risk Acceptance</i>	2	3	6	Rendah
Sanksi pajak	<i>Risk Sharing</i>	1	3	3	Rendah
Tidak terbayarnya piutang	<i>Risk Sharing</i>	2	4	8	Moderat
Keluhan akan kualitas layanan	<i>Risk Acceptance</i>	2	3	6	Rendah
Tidak mampu memenuhi permintaan pasar	<i>Risk Reduce</i>	3	3	9	Moderat
Temuan auditor	<i>Risk Reduce</i>	2	2	4	Rendah
Karyawan memiliki permasalahan	<i>Risk Reduce</i>	2	2	4	Rendah
Karyawan tidak produktif	<i>Risk Sharing</i>	2	2	4	Rendah
Ancaman Pandemi Covid-19	<i>Risk Sharing</i>	3	3	9	Moderat

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

Evaluasi & Pemetaan Risiko

Hasil pemetaan risiko selanjutnya berubah setelah dilakukan perlakuan risiko dan sesuai dengan target dari perusahaan. Pemetaan risiko setelah hasil mitigasi risiko dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Peta Toleransi Risiko Setelah Mitigasi Risiko
 Sumber: Olahan peneliti (2021)

Dari tabel peta toleransi risiko setelah proses mitigasi risiko diatas, dapat diketahui bahwa terjadi perubahan yang signifikan untuk mencapai target atau ekspektasi dari perusahaan dan mendapatkan perlakuan khusus agar risiko-risiko diatas tidak mengganggu proses operasional perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan kedepannya.

Pemantauan Risiko

Setelah proses mitigasi risiko selesai, selanjutnya dilakukan proses pemantauan terhadap perlakuan risiko tersebut secara langsung oleh manajemen risiko kepada pemilik risiko yang menjalankannya. Proses pemantauan ini dilakukan dalam beberapa waktu kedepan seperti yang sudah ditentukan sesuai pedoman manajemen risiko. Hingga pada akhirnya manajemen risiko dapat memberikan laporan kepada *board of directors* atas proses perbaikan dan perlakuan risiko yang sudah dilakukan selama ini baik yang mencapai target maupun belum mencapai target dan dibutuhkan mitigasi risiko lebih mendalam. Jadwal pemantauan yang dibuat dapat dilihat pada Tabel 6

Tabel 6. Jadwal Pemantauan Risiko

No.	Kejadian Risiko	Rencana Mitigasi	PIC Fungsi	Waktu Rencana Mitigasi dan Realisasi Mitigasi (Bulan)												Bukti	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Gagal migrasi <i>database</i>	Menggunakan pihak ketiga dalam proses mitigasi <i>database</i> selanjutnya yang sudah berpengalaman di bidangnya dan memiliki <i>cloud</i> yang berkapasitas besar.	<i>Engineering</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	LMS tidak berfungsi dengan baik	Memperbaiki layanan LMS dengan <i>upgrade system</i>	<i>Product Management</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	Peretasan data <i>customer</i>	<i>Monitoring dan update system</i> secara berkala serta meningkatkan kapasitas dari <i>cloud</i> penyimpanan <i>database</i> tersebut	<i>Data & Security</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	Selisih data penjualan	Membuat kontrol dan arsip data yang baik atas setiap kode <i>voucher</i> yang ter- <i>generate</i> sebelum diserahkan ke <i>vendor</i>	<i>Finance & Accounting</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	<i>Database</i> tidak ter- <i>update</i>	Proses administrasi dibuat kontrol dan filter yang baik dalam file Mic. Excel (dibuat dalam bentuk <i>database</i> guna mempermudah kontrol dan pengecekannya)	<i>Learning</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	<i>Outstanding payment</i>	Meningkatkan tingkat <i>collection and retention call</i> kepada mahasiswa yang menunda pembayaran uang kuliah	<i>Retention</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	Produk tidak sesuai	Tetap menjaga kualitas materi dengan melakukan kontrol yang ketat dari proses <i>create content, review and editor</i> , hingga akhirnya siap dipublikasikan	<i>Content Development</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	<i>Customer service</i> lamban	Menerapkan target dan SLA kepada setiap agen agar bekerja secara maksimal	<i>Customer Service</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9	Sanksi pajak	Mencari konsultan pajak untuk mengurus hal-hal yang berhubungan dengan perpajakan	<i>Tax</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

No.	Kejadian Risiko	Rencana Mitigasi	PIC Fungsi	Waktu Rencana Mitigasi dan Realisasi Mitigasi (Bulan)												Bukti	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Tidak terbayarnya piutang	Melakukan perlindungan terhadap pendapatan perusahaan, bekerjasama dengan pihak bank agar bila tidak dibayarkan oleh pemerintah semua kerugian akan ditanggung oleh bank	Financ e & Accou nting														
11	Keluhan akan kualitas layanan	Memberikan jaminan material dan perbaikan layanan kepada pihak yang berdampak agar reputasi perusahaan dapat kembali menjadi baik	Comm unicati ons	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Tidak mampu memenuhi permintaan pasar	Melakukan promosi dan event terhadap brand perusahaan agar semakin tersebar luasnya layanan yang diberikan perusahaan	Brand & Market ing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	Temuan auditor	Memperbaiki pencatatan akuntansi atas opini dan saran yang diberikan auditor eksternal	Financ e & Accou nting	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	Karyawan memiliki permasalahan	Menyediakan fasilitas-fasilitas yang nyaman untuk karyawan agar betah dalam bekerja	People Operat ions	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Karyawan tidak produktif	Melakukan review job desk setiap 6 bulan sekali untuk melihat bagaimana pekerjaan tersebut dan evaluasi kembali	People Operat ions	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	Ancaman Pandemi Covid-19	Menerapkan protokol kesehatan yang ketat bagi karyawan yang hadir ke kantor dan pengawasan terhadap karyawan yang terpapar virus	People Operat ions	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total rencana mitigasi/bulan																	
Total realisasi mitigasi/bulan																	
Total rencana mitigasi/TW				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total realisasi mitigasi/TW				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pencapaian KPI=Total Realisasi/Total Rencana				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Keterangan :

Rencana Mitigasi

Realisasi Mitigasi

Sumber: Olahan data peneliti (2021)

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan proses penilaian risiko yang dilakukan dari awal identifikasi risiko oleh pemilik risiko sampai dengan proses mitigasi risiko atau perlakuan risiko yang dimiliki oleh perusahaan, mayoritas risiko yang hadir dalam proses operasional perusahaan berhubungan dengan sistem teknologi, keamanan *database*, pemasaran layanan, dan juga finansial perusahaan. Berhubung perusahaan bergerak dibidang penyedia jasa layanan teknologi, tentunya hal ini menjadi fokus utama perusahaan agar operasional dan tujuan perusahaan dapat berjalan beriringan. Usaha baik yang telah dilakukan perusahaan saat ini untuk mendukung kemajuan operasional bisnis dengan melakukan rekrutan kepada sumber daya manusia yang sudah *expert* di bidangnya dan melakukan pelebaran koneksi dengan tenaga ahli dari India yang akan secara langsung *handle* sistem teknologi serta keamanan *database* perusahaan kedepannya.

Diperlukan fokus dari *Board of Directors* dalam menerapkan manajemen risiko dalam operasional bisnis perusahaan yang semakin berkembang ini. Guna meminimalisir terjadinya risiko yang sudah terjadi maupun akan terjadi nantinya yang akan mengganggu operasional bisnis dalam mencapai tujuan perusahaan. Melakukan investasi lebih terhadap teknologi ataupun sistem yang menjadi faktor utama berjalannya operasional bisnis perusahaan. Melakukan pemasaran yang lebih *intens* baik menggunakan sosial media, iklan komersial, dan media lainnya guna meningkatkan *traffic* kunjungan. Melakukan kontrol yang ketat terhadap finansial perusahaan, baik dalam pengalokasian *budget* dan pemanfaatan *budget* untuk setiap unit bisnis agar dana yang sudah direncanakan tidak *over budget* dalam pemanfaatannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F.M. (2019). Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Industrial Research Workshop and National Seminar*, pp. 1182–1192.
- Amelia, T.N. (2017). Pengendalian Internal Bisnis Startup Indonesia: Sebuah Konsep. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 1(1), pp. 59–67. doi:10.31842/jurnal-inobis.v1i1.18.
- Candra, R.M. et al. (2019). Sistem Manajemen Risiko Keamanan Aset Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 : 2018. *Jurnal CoreIT*, 5(1), pp. 19–28.
- Djohanputro, B. (2012). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi Panduan Penerapan dan Pengembangan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Fachrezi, M.I. (2021). *Manajemen Risiko Keamanan Aset Teknologi Informasi Menggunakan Iso 31000:2018 Diskominfo Kota Salatiga. JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi)*, 8(2), pp. 764–773. doi:10.35957/jatisi.v8i2.789.
- Farhana, R.M. and Harahap, L. (2020). Pengendalian Internal Pada Perusahaan Start Up. *AKURASI: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 2(3), pp. 137–148. doi:10.36407/akurasi.v2i3.242.
- Faturohman, T., Karna, A. and Wiryono, S.K. (2021). *Manajemen Risiko Untuk Start-up*. Jakarta: Percetakan PT Gramedia.
- Hendarwan, D. (2022). Penerapan Manajemen Risiko (Risk Management) Dengan Pendekatan ISO 31000:2018 Dalam Pelaksanaan Strategi Perusahaan. *Jurnal adminika*, 8(1), pp. 58–73.
- Hidayat, R. and Kountur, R. (2022). Manajemen Risiko Satuan Kerja Teknologi Informasi PT Asuransi XYZ Tahun 2021-2022. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, p. 209. doi:10.1111/amet.12914.
- Ismi, T. (2021). *RACI Matrix, Cara Pembagian Tugas Efektif untuk Tim yang Lebih Produktif*. Glints.com. Available at: <https://glints.com/id/lowongan/raci-adalah/#.YgpVod9Bw2x> (Accessed: 6 July 2021).
- ISO. (2018). *BSI Standards Publication Risk management — Guidelines*. Switzerland.
- Jannah, L., Aulia, D. and Sumunar, K.I. (2020). Enterprise Risk Management Discloure, Komite Manajemen Risiko Dan Nilai Perusahaan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(8), p. 595. doi:10.36418/syntax-literate.v5i8.1557.
- Kasan, M. (2020). *Manajemen Risiko Bisnis Fintech Peer-To-Peer Lending (P2PL) – Bagian 2*. Available at: <https://irmapa.org/manajemen-risiko-bisnis-fintech-peer-to-peer-lending-p2pl-bagian-2/>.
- Kotashev, K.--F. (2022). *Startup Failure Rate : How Many Startups Fail and Why?*. Available at:

- <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate> (Accessed: 9 January 2022).
- Lanin, I. (2018). *Standar Baru Manajemen Risiko ISO 31000:2018*. LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/standar-baru-manajemen-risiko-iso-310002018-ivan-lanin/> (Accessed: 28 June 2021).
- Limbong, R.P. et al. (2019). Risk Management for Start-Up Company: A Case Study of Healthy Kitchen Restaurant and Catering. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 86(2), pp. 267–272. doi:10.18551/rjoas.2019-02.33.
- Mahardika, K.B., Wijaya, A.F. and Cahyono, A.D. (2019). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Iso 31000 : 2018 (Studi Kasus: Cv. Xy). *Sebatik*, 23(1), pp. 277–284. doi:10.46984/sebatik.v23i1.572.
- Populix. (2020). *5 Penyebab Utama Start Up Bangkrut*. Available at: <https://www.info.populix.co/post/penyebab-utama-start-up-bangkrut>.
- Pratama, I.P.A.E. and Pratika, M.T.S. (2020). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Terkait Manipulasi dan Peretasan Sistem pada Bank XYZ Tahun 2020 Menggunakan ISO 31000:2018. *Jurnal Telematika*, 15(2), pp. 63–70.
- PT Bukalapak, T. (2020). *Lembar Pengesahan Policy 018/BL/POLICY/FINANCE/2020*. Available at: <https://about.bukalapak.com/cms/2021/06/Kebijakan-Manajemen-Risiko.pdf>.
- Putra, A. et al. (2021). Manajemen Risiko Perusahaan Tambang di Wilayah Kabupaten Karimun, Provinsi Kepulauan Riau: Sebuah Review Implementasi Standar Internasional dan Kebijakan Pemerintah Mengenai Pertambangan. *Equilibrium : Jurnal Pendidikan* Vol. IX. Issu 2. Mei-Agustus 2021', Available at: <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium>.
- Qintharah, Y.N. (2019). Perancangan Penerapan Manajemen Risiko. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1), pp. 67–86. doi:10.33558/jrak.v10i1.1645.
- Tanjung, D.F., Oktaviana, A. and Widodo, A.P. (2021). Analisis Manajemen Risiko Startup pada Masa Pandemi COVID-19 Menggunakan COBIT® 2019. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 8(3), p. 635. doi:10.25126/jtiik.2021834914.
- Usman, S. (2020). *Manajemen Risiko Dalam Industri*. Bandung: Mandar Maju.

Asesmen Manajemen Risiko PT Samudra Akasia Teknologi

Febriani Evelin Mauli Siahaan

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

febrianievelin07@gmail.com

Nur Fitriyanti Agustina*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

14nurfitriyanti@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

**Corresponding Author*

Diterima: 07-02-2022 | Disetujui: 07-03-2022 | Dipublikasi: 28-04-2022



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

ABSTRAK

PT Samudra Akasia Teknologi adalah penyedia jasa infrastruktur teknologi digital. Perusahaan saat ini mengalami kerugian akibat dari besarnya beban karena dalam menjalankan proses bisnis anak perusahaan dibebankan kepada perusahaan induk sehingga terjadi berbagai penyimpangan terutama pada kegiatan operasional. Perusahaan belum memiliki sistem manajemen risiko, OJK memiliki ketentuan bagi pelaku fintech untuk menerapkan manajemen risiko di perusahaan. Tujuan dari penelitian untuk membuat usulan desain sistem dan asesmen manajemen risiko yang berlandaskan pada peraturan OJK dilengkapi dengan metode ISO 31000:2018 dan PMBOK. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan metode pendekatan studi kasus, Usulan desain sistem dimulai dari tahapan penentuan metode manajemen risiko hingga tahapan rencana implementasi pada pencatatan dan pelaporan. Teridentifikasi 177 risiko yang dikategorikan berdasarkan risiko operasional sistemik, risiko siber, risiko operasional individu, risiko jasa pihak ketiga, risiko finansial, risiko strategis, risiko pendanaan terorisme dan pencucian, serta risiko proyek. Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis didapatkan hasil 2 risiko pada kategori ekstrim, 29 risiko berada pada kategori tinggi, dan 62 risiko termasuk kategori moderat. Implikasi pada perusahaan yakni patuh terhadap peraturan OJK sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya secara legal. Selain itu, kerugian perusahaan dapat diminimalisir dengan adanya usulan penanganan risiko yang diberikan khususnya mulai dari risiko yang termasuk dalam kategori moderat.

Kata Kunci:

Desain Sistem, Manajemen Risiko, POJK, ISO 31000:2018, PMBOK.

ABSTRACT

PT Samudra Akasia Teknologi is a provider of digital technology infrastructure services. The company is currently experiencing losses due to the large expenses because in carrying out the subsidiary's business processes, it is charged to the parent company so that various irregularities occur, especially in operational activities. The company does not yet have a risk management system; OJK has provisions for fintech players to implement risk management in the company. The research aims to propose a system design and risk management assessment based on OJK regulations, complemented by the ISO 31000:2018 and PMBOK methods. This type of research is qualitative with a case study approach. The proposed system design starts from the stage of determining the risk management method to the implementation plan stage of recording and reporting. Identified

171 risks categorized based on systemic operational risk, cyber risk, individual operational risk, third party service risk, financial risk, strategic risk, terrorism financing, laundering risk, and project risk. After data processing and analysis, two risks are in the extreme category, 29 in the high category, and 62 in the moderate category. The implication for the company is to comply with OJK regulations so that the company can run its business legally. In addition, the company's losses can be minimized with the proposed risk management, especially starting from risks that are included in the moderate category.

Keywords:

System Design, Risk Management, POJK, Fintech, ISO 31000:2018, PMBOK.

PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya kemajuan teknologi yang merubah industri jasa keuangan dimana bentuk layanan perbankan dan keuangan berbasis perangkat lunak dengan menggunakan program ataupun teknologi yang biasa disebut sebagai *financial technology (fintech)*. *Fintech* disebut-sebut sebagai game changer, inovasi disruptif yang mampu mengguncang pasar keuangan tradisional (Lee & Shin, 2018). Dengan berkembangnya industri keuangan tentunya terus mengalami perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Berbagai macam produk perbankan tradisional mulai dari pembayaran hingga saran investasi ditantang oleh produk *fintech* yang inovatif. Namun pada nyatanya, ada banyak risiko yang harus dihadapi oleh *startup fintech*, termasuk risiko keuangan serta risiko regulasi. Secara keseluruhan, sangat penting bagi *fintech* untuk memiliki fokus pada manajemen risiko di samping manajemen teknologi perusahaan. Risiko yang memberikan dampak signifikan bagi perusahaan dapat muncul akibat dari adanya kemajuan teknologi jika tidak adanya pengendalian yang diterapkan dalam perusahaan (Enslin, 2012).

PT Samudra Akasia Teknologi merupakan penyedia jasa infrastruktur digital dan teknologi yang membantu integrasi pembayaran online kepada lebih dari ratusan *merchant* yang bekerjasama dengan bank-bank besar dan memberikan inovasi kepada bisnis dengan layanan seperti transaksi mobile dan *advertising* digital. Kondisi perusahaan saat ini jika melihat pada laporan laba rugi dua tahun terakhir masih mengalami kerugian, hal tersebut dikarenakan besarnya beban operasional perusahaan karena semua biaya menjalankan bisnis anak perusahaan menggunakan biaya perusahaan induk sehingga tidak dapat menciptakan laba perusahaan. Selain itu, kerugian perusahaan juga disebabkan oleh terjadinya penyimpangan pada kegiatan operasional sehari-hari yang memberikan dampak negatif pada perusahaan. Laporan laba rugi pada PT Samudra Akasia Teknologi tahun 2019-2020 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi PT Samudra Akasia Teknologi

	2020	2019
Penjualan Bersih	205,486,949,381	178,563,628,167
Beban Pokok Penjualan	(157,768,906,161)	(134,335,550,695)
Laba Bruto	47,718,043,220	44,128,077,472
Beban Umum & Adm	(51,172,744,263)	(51,256,249,945)
Rugi Sebelum Pajak	(3,454,701,043)	(7,128,172,473)
Beban Pajak Penghasilan	(100,065,800)	-
Jumlah Rugi Bersih	(3,554,766,843)	(7,128,172,473)

Sumber: Laporan Keuangan PT Samudra Akasia Teknologi, 2019-2020

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Mohammed & Knapkova, 2016) adanya manajemen risiko bukan hanya sebagai pendekatan *defensive* untuk meminimalisir risiko yang ada saja namun, juga sebagai faktor kunci keberhasilan dalam keberlangsungan peningkatan kinerja bisnis secara keseluruhan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif antara manajemen risiko dengan performa perusahaan. Jika manajemen risiko dijalankan dengan efektif maka memberikan implikasi langsung pada meningkatkan kinerja laba perusahaan.

Selain itu, jika dilihat dari kondisi eksternal saat ini pada industri finansial teknologi kian mengalami perubahan lingkungan bisnis dari waktu ke waktu, seperti maraknya akuisisi saat ini yang dilakukan perusahaan yang membuat perusahaan fintech yang besar semakin besar dan membuat perusahaan lain untuk tetap dapat mempertahankan eksistensinya di industri finansial teknologi. Dikeluarkannya peraturan OJK nomor 4/POJK.05/2021 mengenai manajemen risiko menyebutkan bahwa dengan meningkatnya penggunaan teknologi untuk produktivitas bisnis bagi LJKNB pada masa kini terutama pada bidang finansial dapat memberikan dampak disruptif yang memiliki risiko tersendiri bagi perusahaan maupun konsumen. Perusahaan dituntut untuk dapat melindungi pemangku kepentingan dan konsumen, tercatat masih banyaknya LJKNB yang belum memiliki sistem manajemen risiko untuk dapat memitigasi risiko yang timbul baik dari sisi eksternal maupun internal. Saat ini perusahaan belum memiliki sistem manajemen risiko padahal di dalam industri finansial teknologi tentunya perusahaan dituntut untuk selalu dapat berinovasi, mampu mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang dapat menjadi tantangan bagi setiap perusahaan agar tetap dapat bertahan di industri. Oleh karena banyaknya tantangan baik dari faktor eksternal maupun internal pada penelitian ini penulis tertarik untuk memberikan usulan desain sistem dan asesmen manajemen risiko berpedoman pada POJK mengenai manajemen risiko serta merujuk kepada metode ISO 31000:2018 dan PMBOK.

Penggunaan ISO 31000:2018 dapat mewujudkan manajemen risiko yang efektif karena didalamnya terdapat bagaimana prinsip-prinsip yang akan diterapkan di perusahaan agar dapat berjalan dengan baik (Olechowski, Oehmen, Seering, & Ben-Daya, 2016). Salah satu cara untuk dapat mencapai tujuan strategis yang diusulkan oleh manajemen puncak yaitu dengan menggunakan ISO 3100:2018 sebagai alat dalam pelaksanaan manajemen risiko pada perusahaan berdasarkan penelitian (Gabriel Henrique Silva Rampinia, 2019). Fungsi ISO 31000 yaitu dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan sistem manajemen risiko secara efektif, mengidentifikasi, dan mengurangi risiko sehingga nantinya perusahaan dapat mencapai tujuan dan juga mengembangkan budaya manajemen risiko di antara karyawan dan pemangku kepentingan. Selain itu panduan lain yang digunakan yaitu PMBOK untuk membantu menerapkan standar dalam manajemen proyek dan melihat apa saja risiko yang dapat muncul dari adanya proyek tersebut. Pentingnya manajemen risiko proyek karena mempengaruhi bagaimana tujuan proyek serta biaya, waktu, ruang lingkup, serta kualitas proyek, standar PMBOK digunakan dalam mengidentifikasi manajemen risiko pada berbagai Langkah dan menyediakan rencana untuk mengurangi dampak dari adanya risiko (Barghi & sikari, 2020). Metode PMBOK merupakan praktek terbaik berdasarkan pengalaman yang mana dituangkan dalam bentuk *framework*, dapat memberikan peluang untuk mencapai kesuksesan dalam proyek di berbagai sektor pekerjaan menurut penelitian oleh (Pertiwi, 2017). Berdasarkan pedoman tersebut diharapkan kombinasi pedoman tersebut akan menciptakan sistem manajemen risiko yang tepat dan efektif. Berkaca pada maraknya kasus di Indonesia kegagalan mitigasi risiko dapat menjadi salah satu faktor penyebab hilangnya kepercayaan pelanggan terhadap suatu entitas. Hal tersebutlah yang melatarbelakangi ide penulisan penelitian ini.

Berikut merupakan rumusan masalah yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Apa saja yang perlu disiapkan dalam membangun sistem manajemen risiko pada PT Samudra Akasia Teknologi?
2. Bagaimana rencana implementasi yang tepat pada PT Samudra Akasia Teknologi?
3. Apa saja risiko yang teridentifikasi pada PT Samudra Akasia Teknologi?
4. Apa saja profil risiko yang terpetakan pada PT Samudra Akasia Teknologi?
5. Apa saja usulan dari respon risiko pada PT Samudra Akasia Teknologi?

Pada proses awal perencanaan manajemen risiko peneliti melakukan kajian terhadap POJK sebagai tahapan dalam proses komunikasi dan konsultasi menyesuaikan dengan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, dan kompleksitas usaha perusahaan. Tahapan selanjutnya yaitu, penentuan konteks internal menggunakan penelitian menggunakan *7s Mckinsey model* yang melibatkan 7 faktor yakni *strategy*, *structure*, *systems*, *shared value*, *style*, *staff*, *skills* yang saling bergantung yang dikategorikan sebagai *hard elements* dan *soft elements*. *Hard elements* mudah untuk didefinisikan dan manajemen dapat secara langsung mempengaruhinya. *Soft elements*, di sisi lain, bisa jadi lebih sulit untuk dideskripsikan dan tidak berwujud, dan lebih dipengaruhi oleh budaya. *Framework 7S* McKinsey digunakan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan dan mengetahui bagaimana bisnis proses yang sesuai dengan visi perusahaan agar dapat meningkatkan performa perusahaan berdasarkan penelitian oleh (Nuringtyas, 2020). Agar implementasi strategi perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien dapat menggunakan metode *7s* Mc-Kinsey sebagai salah satu alat dalam mengukur kinerja perusahaan berdasarkan penelitian (Bismark, Kofi, Frank, & Eric, 2018). Selanjutnya, untuk melakukan analisis konteks eksternal peneliti menggunakan *The Five Porter Forces*, dengan menggunakan *tools* tersebut perusahaan dapat memahami bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, *attractiveness*, dan profitabilitas suatu pasar ataupun industri (Porter, 1998). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Foris & Mustamu, 2015), penggunaan 5 kekuatan Porter juga dipakai sebagai alat untuk melihat strategi apa yang dapat dikembangkan oleh perusahaan.

Tahapan berikutnya untuk dapat menggambarkan bagaimana peran beberapa pihak dan tanggung jawab dalam penyelesaian suatu pekerjaan dalam suatu proyek atau proses bisnis menggunakan RACI matriks. Berikut merupakan elemen elemen RACI matriks yaitu *Responsible* adalah pihak yang akan melakukan suatu tugas atau pekerjaan. *Accountable*, pihak yang bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan mempunyai otoritas dalam mengambil keputusan suatu perkara, menyetujui hasil suatu pekerjaan. *Consulted*, pihak yang diperlukan *feedback* atau sarannya dan berkontribusi akan tugas atau pekerjaan tersebut. *Informed*, pihak yang perlu mengetahui tindakan dan hasil ataupun keputusan yang telah diambil. Selanjutnya, pada tahap perencanaan manajemen risiko penggunaan ISO 31000:2018 digunakan sebagai alat untuk membantu penentuan konteks dan kriteria. Pada tahapan identifikasi risiko peneliti menggunakan panduan ISO 31000:2018 untuk mendapatkan daftar identifikasi risiko. Sedangkan, pada tahap analisis risiko pedoman PMBOK digunakan untuk

menganalisis dari segi kualitatif dan kuantitatif serta dilengkapi kembali dengan pedoman ISO 31000:2018 untuk memberikan penjelasan dari proses analisis risiko serta penjelasan analisa risiko dengan rinci.

METODE RISET

Dalam memenuhi tujuan untuk mampu menghasil usulan dan desain sistem manajemen risiko PT Samudra Akasia Teknologi, maka pedoman yang digunakan mengacu pada POJK Manajemen Risiko, ISO 31000:2018 dan PMBOK. 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 Samudra Akasia Teknologi. Data yang digunakan pada penelitian yaitu data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara dan *forum group discussion*, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen dan literatur. Metode analisis yang dilakukan beserta sumber informasi penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Metode Analisis dan Sumber Informasi

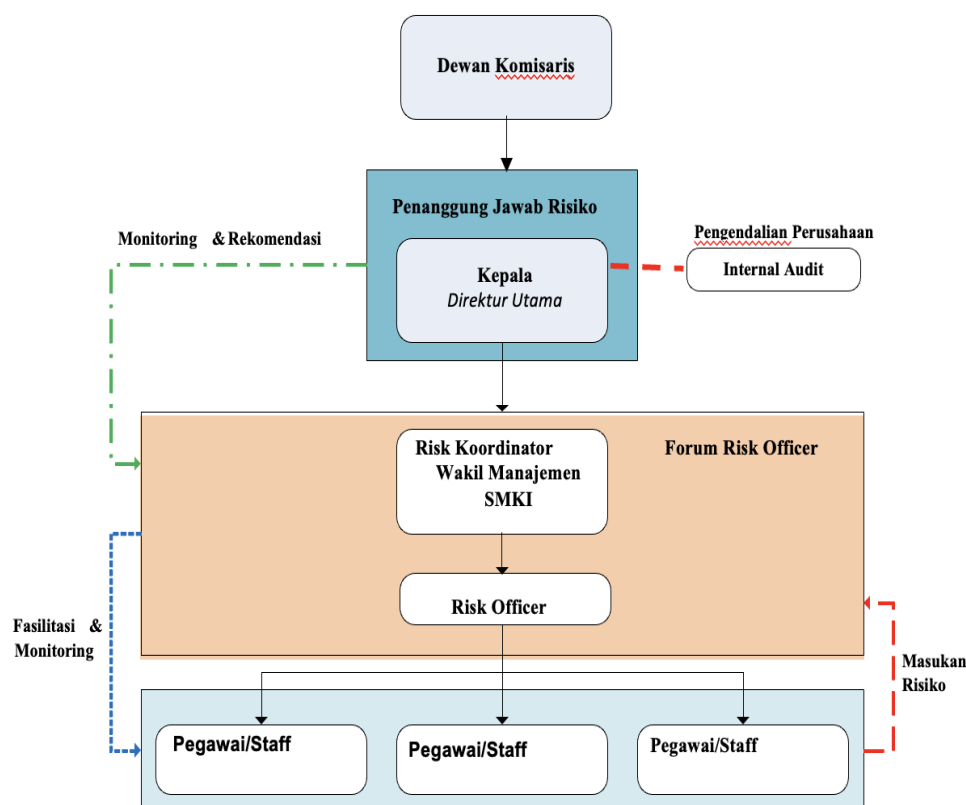
No	Langkah Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode
1	Pengkajian Aturan OJK Industri Fintech	NOMOR 77 /POJK.01/2016 NOMOR 13 /POJK.02/2018 NOMOR 57 /POJK.04/2020 NOMOR 44 /POJK.05/2020 NOMOR 4/POJK.05/2021 •Struktur Organisasi di PT Samudra Akasia Teknologi •Visi dan misi perusahaan •Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Peraturan OJK • Divisi pemangku risiko dan Manajer • POJK	• Studi dokumen
2	Penentuan Faktor Untuk Penerapan Manajemen Risiko	•Peraturan OJK • 7s Mckinsey & 5 Forces Porter •Pedoman Prinsip ISO 31000:2018 • Pedoman Prinsip PMBOK • Form Wawancara, Form Identifikasi Risiko, Risk Register	• Buku Pedoman Prinsip ISO 31000:2018 • Buku Pedoman PMBOK • Buku Pedoman 7s Mckinsey & 5 Forces Porter	• Studi dokumen • Wawancara
3	Proses Manajemen Risiko (Asesmen Risiko, Usulan Pemantauan dan Review, Usulan Pencatatan dan Pelaporan)	• Corporate Risk Profile • Laporan Analisa Risiko • Laporan Data Mitigasi Risiko	Pemilik Risiko & Divisi Government Relation Pemilik Risiko & Divisi Government Relation Divisi Government Relation Divisi Government Relation	• Studi dokumen • Wawancara • Studi dokumen • Wawancara • Studi dokumen • Wawancara
4	Rencana Implementasi Manajemen Risiko	• Kebijakan dan prosedur perusahaan • Panduan desain dan implementasi manajemen risiko	• Direksi Perusahaan & Divisi Government Relation • Buku Pedoman Prinsip ISO 31000:2018, PMBOK & POJK	• Studi dokumen • Wawancara

Sumber: Penulis, 2022

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Usulan Struktur Organisasi Berbasis Manajemen Risiko

Tahapan awal yang dilakukan pada penelitian yaitu mengusulkan struktur organisasi yang berbasis manajemen risiko untuk PT Samudra Akasia Teknologi yang sebelumnya divisi manajemen risiko belum ada didalam struktur perusahaan. Berdasarkan POJK 44/2020 pasal 20 ayat 1 menjelaskan bahwa struktur organisasi disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas perusahaan. Selain berdasarkan POJK, peneliti mengusulkan struktur berdasarkan konsep *three line defense* yang dapat memisahkan fungsi bisnis menjadi fungsi pemilik risiko (*risk owner*), terhadap fungsi yang menangani risiko (*risk overseer*), dan fungsi yang memiliki penyedia pemastian independen (*independent assurance*). Untuk saat ini perusahaan perlu mentaati peraturan yang dikeluarkan oleh OJK sehingga perlu dibuatkan divisi khusus untuk manajemen risiko yang mana fungsi ini pelaksanaan nya masih pada divisi *government relation* sehingga dibutuhkan pemisahan fungsi agar lebih terfokus dalam menjalankan manajemen risiko. Pada struktur organisasi yang diusulkan hanya perlu melakukan pemisahan fungsi tanpa harus adanya penambahan SDM untuk divisi manajemen risiko. Berikut merupakan struktur manajemen risiko yang akan diusulkan pada perusahaan :



Gambar 1. Struktur Usulan Manajemen Risiko PT Samudra Akasia Teknologi

Sumber : Penulis, 2022

Berdasarkan usulan struktur tersebut peneliti menambahkan divisi manajemen risiko yang sebelumnya tidak ada di dalam struktur perusahaan. Selanjutnya, setelah memasukan divisi

manajemen risiko peneliti melakukan penentuan terhadap masing-masing peran dan tanggung jawab dengan menggunakan RACI Matriks. RACI Matriks yang akan diterapkan di perusahaan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. RACI Matriks PT Samudra Akasia Teknologi

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	BOC	BOD	Manajemen Risiko	Pemilik Risiko	Internal Audit
1	Persiapan	I	A	R	I	I
2	Komunikasi Konsultasi	I	A	R	C	I
3	Penentuan Konteks Identifikasi Risiko	I	A	R	C	C
		I	A	R	C	I
4	Analisis Risiko	I	C	R	R/A	I
	Evaluasi Risiko	I/C	A	R	C	I
5	Perlakuan Risiko	I/C	A	C	R	I
6	Monitoring Risiko	I/C	A	R	C	R
7	Pelaporan Risiko	C	A	R	R	C

Sumber : Penulis, 2022

Analisis Konteks Internal

Sebelum melakukan asesmen risiko, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu konteks, dan kriteria yang akan digunakan nantinya. Pada studi oleh Bismark, Kofi, Frank, & Eric(2018) untuk menganalisis bagaimana konteks internal agar berjalan dengan efisien dan efektif menggunakan model 7s McKinsey untuk mengevaluasi bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk konteks internal perusahaan, peneliti melakukan analisis dengan memahami elemen apa saja yang membentuk perusahaan berdasarkan 7s McKinsey dan mengidentifikasi elemen apa yang sudah berjalan dengan baik dan mana yang masih butuh untuk dikembangkan lebih lanjut agar mencapai tujuan perusahaan. Pada PT Samudra Akasia Teknologi untuk komponen sistem perusahaan saat ini sudah memiliki prosedur atau SOP untuk masing-masing divisi yang diserahkan kepada bagian SDM untuk dilakukan review dan proses *staffing* yang tepat. SOP yang sudah ada saat ini dibuat oleh masing-masing divisi dan diserahkan kepada bagian SDM untuk dilakukan review dan proses *staffing* yang tepat. SOP yang sudah ada saat ini yaitu pada aktivitas fungsional seperti manajer umum dan keuangan, administrasi, teknisi IT dan Operasional namun, SOP tersebut dinilai masih kurang relevan jika melihat kondisi perusahaan saat ini yang selalu berkembang dan mengalami perubahan terutama pada kegiatan operasionalnya. Sehingga diperlukannya pembaharuan pada SOP yang sudah ada. Adanya ketidaksesuaian SOP dengan kondisi perusahaan saat ini membuat karyawan di bagian departemen fungsional bekerja tidak efektif dan efisien. Padahal SOP juga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, kondisi manajemen kinerja di dalam PT Samudra Akasia Teknologi masih belum dijalankan dengan baik. Perusahaan belum pernah melakukan evaluasi atas kinerja karyawan serta memberikan kompensasi atas pencapaian karyawannya. Dengan belum efisiennya pengelolaan evaluasi atas kinerja karyawan menyebabkan tidak tercapainya tujuan

perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena untuk dapat mendukung pengembangan perusahaan dari sisi konteks internal, peneliti ingin mengembangkan elemen *system* dan *staffing* agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Analisis Konteks Eksternal

Berikut merupakan hasil analisis konteks eksternal menggunakan 5 Porter Forces. Pada tekanan pendatang baru berdasarkan pada Asosiasi Fintech 2019 menyebutkan bahwa Pada akhir tahun 2019, jumlah anggota startup AFTECH meningkat sebesar 54% (YoY). Pada akhir kuartal II tahun 2020, pertumbuhannya mencapai 56,7% (YoY) dengan total 362 anggota *startup*. Kebutuhan akan adanya layanan finansial yang berbasis digital membuat para pemain baru ikut masuk dalam industri tersebut. Peningkatan tersebut juga mendorong adopsi fintech. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin pesatnya pertumbuhan pendatang baru bagi industri fintech. Banyaknya tekanan pendatang baru membuat perusahaan yang ada di industri fintech berlomba lomba untuk memiliki brand yang dikenal dan dapat dipercaya menjadi salah satu kunci bagaimana perusahaan dapat bertahan di dalam industri fintech. Pada tekanan daya tawar pembeli konsumen cenderung memilih layanan fintech yang lebih memiliki kemudahan dalam penggunaan serta memiliki biaya yang lebih efisien menjadi faktor yang menjadi penentu dalam penggunaan jasa layanan fintech. Perusahaan di industri semakin berlomba-lomba untuk berinovasi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, dengan banyaknya pilihan layanan fintech pada masa kini konsumen dengan mudah berganti dari satu layanan ke yang lain sehingga menyebabkan tekanan daya tawar pembeli menjadi tinggi. Selanjutnya, untuk tekanan intensitas persaingan saat ini setelah dikeluarkannya peraturan terkait *regulatory sandbox* oleh OJK intensitas persaingan menjadi lebih rendah dikarenakan lebih ketatnya peraturan yang mengatur mengenai fintech. Untuk tekanan produk pengganti saat ini, untuk layanan fintech masih cukup rendah karena layanan finansial teknologi selalu berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Terakhir untuk tekanan daya tawar pemasok pada industri dinilai tidak terlalu tinggi karena sudah ada substitusi perangkat yang berasal dari dalam negeri yang saat ini sudah mendapatkan sertifikasi secara nasional walaupun masih banyak pula perangkat yang berasal dari luar negeri. Kesimpulan daya tarik dan kemampuan industri fintech jika dilihat berdasarkan 5 *porter forces* masih sangat menarik meskipun tekanan pendatang baru dan tekanan daya tawar pembeli untuk industri saat ini masih tinggi, namun untuk tekanan daya tawar pemasok, tekanan intensitas persaingan, dan tekanan produk pengganti masih rendah sehingga peluang industri untuk mendapatkan keuntungan maksimal masih sangat besar.

Penetapan Kriteria Kemungkinan dan Dampak Risiko

Selanjutnya, setelah melakukan penetapan konteks internal dan eksternal peneliti menetapkan kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, dan kriteria peta risiko yang akan digunakan pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Kriteria Kemungkinan Risiko PT Samudra Akasia Teknologi

Level	Level Kemungkinan	Deskripsi
1	Tidak Mungkin	Terjadi hanya 1-2 kali dalam 1 tahun
2	Kecil Kemungkinan	Terjadi 3-6 kali dalam 1 tahun
3	Besar Kemungkinan	Terjadi 7-10 kali dalam 1 tahun
4	Mungkin	Terjadi 11-14 kali dalam 1 tahun
5	Sangat Mungkin	Terjadi lebih dari 15 kali dalam 1 tahun

Sumber : Penulis, 2022

Tabel 5. Kriteria Dampak Risiko PT Samudra Akasia Teknologi

Level Dampak	Reputasi	Finansial	Operasional	Hukum
1 (Sangat Ringan)	Terdapat pemberitaan negatif namun tidak mengakibatkan penurunan kepercayaan stakeholder	Kerugian dan atau biaya yang harus dikeluarkan hingga Rp.5.000.000,-	Penundaan proses bisnis 1 hari	Terdapat permasalahan hukum (misal pelanggaran) namun belum menjadi tuntutan
2 (Ringan)	Terdapat pemberitaan negatif namun tidak mengakibatkan penurunan kepercayaan stakeholder	Kerugian dan atau biaya yang harus dikeluarkan Rp.5.000.001,- hingga Rp.10.000.000,-	Penundaan proses bisnis 12 jam	Terdapat permasalahan hukum (misal pelanggaran) namun belum menjadi tuntutan
3 (Sedang)	Terdapat pemberitaan negatif yang dapat mempengaruhi kepercayaan sebagian kecil dari stakeholder	Kerugian dan atau biaya yang harus dikeluarkan Rp.10.000.001,- hingga Rp.50.000.000,-	Penundaan proses bisnis 2 jam	Tuntutan hukum dengan dampak relatif kecil
4 (Berat)	Terdapat pemberitaan negatif yang dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan sebagian besar dari stakeholder	Kerugian dan atau biaya yang harus dikeluarkan Rp.50.000.001,- hingga Rp.100.000.000,-	Penundaan pada saat sistem tidak berjalan lebih 30 menit	Tuntutan hukum berdampak pada kinerja/performa organisasi
5 (Sangat Berat)	Terdapat pemberitaan negatif yang dapat menghilangkan kepercayaan dari stakeholder	Kerugian dan atau biaya yang harus dikeluarkan lebih dari Rp.100.000.001,-	Penundaan pada saat sistem tidak berjalan lebih 10 menit	Tuntutan hukum mengancam eksistensi dan manajemen puncak organisasi

Sumber : Penulis, 2022

Asesmen Risiko

Setelah penentuan konteks dan kriteria selanjutnya tahap diskusi dilakukan dengan para pemilik risiko dari setiap divisi terkait untuk dapat dilakukan terhadap risiko-risiko yang ada. Berdasarkan hasil asesmen yang pertama memperoleh hasil risiko yang teridentifikasi sebanyak 177 risiko. Klasifikasi risiko diantaranya yaitu risiko siber (SBR), risiko operasional individu (OPI), risiko operasional sistematis (OPS), risiko penggunaan jasa pihak ketiga (SBR), risiko likuiditas (FIN), risiko strategis (SRTG), risiko pencucian uang dan pendanaan terorisme (PPT) dan risiko proyek (PRO). Pada tahap kedua yaitu analisis risiko mendapatkan hasil tingkat risiko terendah ada pada tingkat nilai 3 dan tertinggi ada pada tingkat nilai 25. Pada penelitian menetapkan batas toleransi risiko ada pada kategori moderat. Setiap risiko yang berada pada kategori moderat masuk kedalam prioritas risiko untuk diberikan perlakuan risiko.

KEMUNGKINAN (LIKELIHOOD)	SANGAT BESAR (5)	Rendah (5)	Moderat (10)	Tinggi (15)	Ekstrim (20)	Ekstrim (25)
	BESAR (4)	BATAS TOLERANSI (4)	Moderat (8)	Moderat (12)	Tinggi (16)	Ekstrim (20)
	SEDANG (3)	Tidak Signifikan (3)	Rendah (6)	Moderat (9)	Tinggi (12)	Tinggi (15)
	KECIL (2)	Tidak Signifikan (2)	Rendah (4)	Rendah (6)	Moderat (8)	Tinggi (10)
	SANGAT KECIL (1)	Tidak Signifikan (1)	Tidak Signifikan (2)	Rendah (3)	Moderat (4)	Tinggi (5)
	SANGAT RINGAN (1)	RINGAN (2)	SEDANG (3)	BERAT (4)	SANGAT BERAT (5)	
	DAMPAK					

Gambar 2. Kriteria Peta Risiko PT Samudra Akasia Teknologi

Sumber : Penulis, 2022

Selanjutnya, asesmen tahap ketiga yaitu evaluasi risiko dilakukan dengan menilai bagaimana nilai kemungkinan dan dampak dari tiap risiko berdasarkan peta risiko yang sudah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, 10 risiko yang termasuk dalam kategori ekstrim dan berada di luar batas toleransi dilakukan diskusi dengan para pemilik risiko dari setiap divisi terkait untuk dapat dilakukan terhadap risiko-risiko yang ada dapat dilihat pada Tabel 6

Tabel 6. Risiko Berada Diluar Batas Toleransi

Risk No	Subs Klasifikasi	Ancaman	Penyebab Risiko	Nilai Risiko Bawaan			Ket.
				L	I	R	
OPS-1	Server	Bencana Alam	Ketidaksempurnaan proteksi perangkat	5	4	20	Ekstrim
SBR-2	Data Log & Audit	Perubahan/penghilangan informasi secara tidak sah	Ketidakadaan kebijakan keamanan informasi	5	5	25	Ekstrim
SBR-5	Data Log & Audit	Ketidakjelasan tanggung jawab utama atas ancaman keamanan informasi aset	Ketidakjelasan kepemilikan aset	5	4	20	Ekstrim
SBR-10	Data Log & Audit	Bencana Alam	Ketidakteraturan backup data/informasi	5	4	20	Ekstrim
SBR-11	Data Log & Audit	Kegagalan identifikasi gangguan keamanan informasi	Perangkat CCTV tidak berfungsi	5	4	20	Ekstrim
SBR-13	Data Log & Audit	Kedatangan pihak luar Data Center	Ketidaksempurnaan proteksi log	5	4	20	Ekstrim
SBR-15	Data Log & Audit	Data Sniffing	Ketidaksempurnaan secure configuration sistem access control	5	4	20	Ekstrim
SBR-20	Contract/Legal Document	Pegawai melanggar keamanan informasi	Ketidakcukupan perjanjian kerahasiaan	4	5	20	Ekstrim
SBR-29	Contract/Legal Document	Kedatangan pihak luar ke area kerja	Ketidakjelasan pembagian area berdasarkan tingkat keamanan	4	5	20	Ekstrim
SBR-30	Contract/Legal Document	Dokumen terletak di sembarang tempat	Tidak ada clean desk policy	4	5	20	Ekstrim

Sumber : Penulis, 2022

Usulan Respon Risiko

Tabel 7. Usulan Respon Risiko

Risk No	Nilai Risiko Bawaan				Usulan Rencana Perlakuan	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	Resiko Residual			
	L	I	R	Ket.				L	I	R	Ket.
OPS-1	5	4	20	Ekstrim	Avoid	Melakukan backup data dan melakukan uji coba BCP/DRP	*Backup data berkala setiap 1 bulan: Akhir bulan minggu ke 4	4	2	8	Moderat
SBR-2	5	5	25	Ekstrim	Avoid	Menetapkan dan melakukan review terhadap kebijakan sistem keamanan informasi	*Merancang SOP: 2 Minggu *Pengesahan SOP: 1 Minggu *Implementasi SOP: T+1 setelah disahkan	3	1	3	Rendah
SBR-5	5	4	20	Ekstrim	Reduce	Pendataan database secara berkala	*Pendataan database berkala setiap 1 bulan: Akhir bulan minggu ke 4	3	1	3	Rendah
SBR-10	5	4	20	Ekstrim	Reduce	Melakukan backup data CCTV	*Backup data CCTV setiap 1 bulan: Akhir bulan minggu ke 4	3	1	3	Rendah
SBR-11	5	4	20	Ekstrim	Reduce	Melakukan maintenance CCTV oleh GA	*Maintenance CCTV setiap 3 bulan	3	1	3	Rendah
SBR-13	5	4	20	Ekstrim	Avoid	Mengamankan Log CCTV agar hanya dapat diakses oleh GA	*Backup data CCTV setiap 1 bulan: Akhir bulan minggu ke 4	3	1	3	Rendah
SBR-15	5	4	20	Ekstrim	Avoid	Membuat kebijakan hardening OS, aplikasi, dan data base untuk kontrol akses sistem	*Merancang SOP: 2 Minggu *Pengesahan SOP: 1 Minggu *Implementasi SOP: T+1 setelah disahkan	4	2	8	Moderat
SBR-20	4	5	20	Ekstrim	Avoid	Membuat surat pernyataan dan diberikan sanksi apabila melanggar	*Mulai tahun 2021 sudah dijalankan	3	1	3	Rendah
SBR-29	4	5	20	Ekstrim	Avoid	Melakukan review kebijakan mengenai area umum, terbatas, dan aman	*Evaluasi SOP setiap 3 bulan sekali	3	1	3	Rendah
SBR-30	4	5	20	Ekstrim	Avoid	Melakukan review kebijakan clean desk dan clean screen	*Evaluasi SOP setiap 3 bulan sekali	3	1	3	Rendah

Sumber : Penulis, 2022

Tahapan selanjutnya yang dilakukan yaitu melakukan pengendalian risiko sebagai respon terhadap risiko yang ada. Dengan dilakukannya mitigasi terhadap risiko prioritas tersebut agar pemilik

risiko mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan pemilik risiko serta tujuan perusahaan dapat tercapai. Usulan serta target jadwal pelaksanaan dari hasil mitigasi risiko dapat dilihat pada Tabel 7.

Sebelum diberikan perlakuan risiko dari hasil tingkat risiko yang diluar batas toleransi ditemukan sebanyak 62 risiko yang berhasil terpetakan pada kategori moderat. Untuk risiko yang termasuk dalam kategori tinggi sebanyak 29 risiko dan ekstrim sebanyak 2 risiko. Risiko-risiko tersebut selanjutnya, akan diberikan perlakuan risiko untuk dapat menurunkan tingkat risiko seperti menurunkan risiko kategori moderat ke kategori rendah dan begitu juga dengan risiko-risiko lainnya. Gambaran peta risiko sebelum dan setelah diberikan perlakuan terhadap risiko dapat dilihat pada Tabel 8 dan Tabel 9.

Tabel 8. Risiko Sebelum Perlakuan Risiko

Likelihood	5			SBR-1;SBR-16; SBR-20;SBR-24; SBR-25;SBR-26; SBR-29;SBR-30	SBR-2;SBR-17
	4			SBR-3;SBR-18; SBR-23;SBR-27	SBR-4;SBR-5; SBR-6;SBR-7; SBR-8;SBR-9; SBR-10;SBR-11; SBR-12;SBR-13; SBR-14;SBR-15; SBR-19;SBR2; SBR-22;OPS-3
	3	OPS-29;OPS-75 ;OPS-76	OPI-05;OPS-4;OPS-9;OPS-10;OPS-13 OPS-15;OPS-16;OPS-18;OPS-20;OPS- 23;OPS-24;OPS-26;OPS-31;OPS-32; OPS-33;OPS-34;OPS-35;OPS-36;OPS- 37;OPS-38;OPS-39;OPS-40;OPS-46; OPS-47;OPS-53;OPS-70;OPS-78;OPS- 80;OPS-82;OPS-83;SER-09;SER-10	OPS-41;OPS-42; OPS-48;OPS-67; OPS-68;OPS-79; SER-06	
	2	OPI-07;OPI-08; OPI-14;OPI-16; OPI-17;OPI-18; OPI-19;OPI-20 OPI-21;OPI-22; OPI-23;OPI-24 OPI-25;OPS-17; OPS-21;OPS-28	OPI-04;OPI-06;OPI-09;OPI-10;OPI-11; OPI-12;OPI-13;OPI-15;OPI-26;OPI-27; OPI-28;OPI-29;OPS-1;OPS-2;OPS-5; OPS-6;OPS-7;OPS-8;OPS-11;OPS-12; OPS-14;OPS-19;OPS-22;OPS-27;OPS- 43;OPS-44;OPS-45;OPS-49;OPS-50; OPS-51;OPS-52;OPS-54;OPS-55;OPS- 56;OPS-57;OPS-60;OPS-61;OPS-62; OPS-63;OPS-64;OPS-65;OPS-66;OPS- 69;OPS-71;OPS-72;OPS-73;OPS-74 ;OPS-77;OPS-81;SER-01;SER-02;SER- 03;SER-04;SER-05	SBR-28;SBR-31; SBR-32;SBR-33; SBR-34;SBR-35 ; SBR-36;SBR-37; SBR-38;SBR-39; SBR-40;SBR-41; SBR-42;SBR-43; OPS-58;OPS-59; SER-07; SER-08; FIN-02;STG-02	
	1		OPS-30		
	1	2	3	4	5
Impact					

Sumber: Penulis,2022

Tabel 9. Risiko Setelah Perlakuan Risiko

Likelihood	5				
	4				
	3		OPS-17; OPS-27; OPS-63; OPS-64	OPS-66;OPS-67	
	2	OPI-01,OPI-02,OPI-03, OPI-31,OPS-02,OPS-21, OPS-29,OPS-30,OPS-31, OPS-32,OPS-33, OPS-34, OPS-35,OPS-36,OPS-37, OPS-38,OPS-68,OPS-69, OPS-70,OPS-71,OPS-72, OPS-73 OPS-74,OPS-75, OPS-76,SER-06,SER-07, SER-08,SER-09,SER-10	OPI-06;OPI-07; OPI-13;OPI-15; OPI-16;OPI-17; OPI-18;OPI-19; OPI-20;OPI-21; OPI-22;OPI-23; OPI-24;OPS-10; OPS-12;OPS-16; OPS-19;OPS-26; OPS-39;OPS-40; OPS-77;OPS-79; OPS-83	OPI-04;OPI-05;OPI-08;OPI-09; OPI-10;OPI-11;OPI-12;OPI-14; OPI-25;OPI-26;OPI-27;OPI-28; OPI-29;OPI-30;OPS-03;OPS-04; OPS-05;OPS-06;OPS-07;OPS-08; OPS-09;OPS-11;OPS-13;OPS-15; OPS-20;OPS-22;OPS-24;OPS-25; OPS-41;OPS-42;OPS-43;OPS-44; OPS-45;OPS-46;OPS-47;OPS-48; OPS-49;OPS-50;OPS-51;OPS-52; OPS-53;OPS-54;OPS-55;OPS-56; OPS-57;OPS-58;OPS-59;OPS-60; OPS-61;OPS-62;OPS-65;OPS-78; OPS-82; SER-01;SER-02;SER-03; SER-04;SER-05	SBR-15; SBR-31; OPS-01; OPS-81
	1			SBR-1;SBR-2;SBR-3;SBR-4; SBR-5;SBR-6;SBR-7;SBR-8; SBR-9;SBR-10;SBR-11;SBR-12; SBR-13;SBR-14;SBR-16;SBR-17; SBR-18;SBR-19; SBR-20; SBR-21; SBR-22;SBR-23; SBR-24; SBR-25; SBR-26;SBR-27; SBR-28; SBR-29; SBR-30;SBR-32;SBR-33; SBR-34; SBR-35;SBR-36; SBR-37; SBR-38; SBR-39;SBR-40;SBR-41;SBR-42; SBR-43;OPS-14;OPS-18;OPS-23; OPS-28;OPS-80;FIN-01;FIN-02; STG-01;PPT-04	
	1	2	3	4	5
	Impact				

Sumber : Penulis, 2022

Jika rencana perlakuan risiko pada perusahaan dilakukan dengan baik dan sesuai dengan target pelaksanaan maka akan merubah tingkat risiko dari yang sebelumnya terpetakan pada peta *inherent risk* sebanyak 93 risiko yang berada di luar batas toleransi, menjadi 6 risiko yang berada diluar batas toleransi sedangkan untuk risiko lainnya sudah berada di tingkat batas toleransi risiko. Jika dilihat berdasarkan peta risiko residual menunjukkan bahwa apabila sistem manajemen risiko diterapkan dalam perusahaan maka dapat memberikan peluang bagi PT Samudra Akasia Teknologi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang sebelumnya sudah ditetapkan di awal dengan melakukan mitigasi ataupun mencari solusi bagaimana untuk menurunkan atau menghilangkan suatu risiko yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Monitoring dan Pelaporan Risiko

Berikutnya, untuk dapat tetap menjaga efektivitas dari sistem manajemen risiko maka tentunya diperlukannya monitoring dan pelaporan risiko secara berkala. Peneliti memberikan usulan kepada perusahaan untuk melakukan monitoring dan pelaporan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Frekuensi Pelaporan dan Monitoring Risiko

Level	Review Risk Register (Monitoring)	Pelaporan Risiko
Koordinator Risk	Setiap 3 bulan	-
Penanggung Jawab Risiko (Direktur Utama)	Setiap Tahun	Setiap Tahun

Sumber : Penulis, 2022

Rencana Implementasi Manajemen Risiko

Pada penelitian ini, rencana implementasi yang akan diterapkan pada perusahaan diawali dengan menentukan timeline proses manajemen risiko mulai dari proses komunikasi dan konsultasi sampai dengan proses pencatatan dan pelaporan. Pada penerapan manajemen risiko yang perlu diperhatikan oleh perusahaan lebih lanjut yaitu bagaimana perusahaan dapat mengkomunikasikan dengan baik untuk membangun kesadaran setiap karyawan sebagai pemilik risiko. Selanjutnya, jika karyawan sudah memiliki kesadaran yang baik akan manajemen risiko maka perusahaan dapat segera membentuk unit manajemen risiko yang nantinya secara formal akan mengelola risiko sehari-hari dengan begitu tentunya dapat tercipta budaya manajemen risiko yang sebelumnya belum ada di perusahaan.

Setelah melakukan desain sistem dan asesmen manajemen risiko, implikasi pada perusahaan diantaranya perusahaan telah mematuhi peraturan yang telah dikeluarkan oleh OJK yang terkait dengan fintech, sehingga perusahaan dapat menjalankan bisnisnya secara legal. Ketika perusahaan mematuhi peraturan tersebut maka memudahkan perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan konsumennya. Selain itu dapat juga mengidentifikasi apa saja risiko yang muncul dan bagaimana perlakuan terhadap risiko tersebut sehingga dapat mengurangi dampak risiko. Secara tidak langsung, tentunya kerugian perusahaan dapat berkurang karena seringkali timbulnya kerugian perusahaan dikarenakan oleh adanya penyimpangan yang terjadi pada kegiatan operasional sehari-hari

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut merupakan kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan sebagai berikut :

1. Dalam mempersiapkan penerapan manajemen risiko pada PT Samudra Akasia Teknologi yang merujuk pada peraturan OJK NOMOR 44/POJK.05/2020 yang mana perusahaan harus menetapkan bagaimana penentuan ruang lingkup, konteks, kriteria, dan juga struktur organisasi manajemen risiko yang disesuaikan kembali dengan ukuran kompleksitas dan kebutuhan perusahaan. Pada penelitian kami menggunakan metode ISO 31000 sebagai panduan pelengkap untuk membantu penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria yang akan diterapkan oleh

perusahaan. Pengaturan dan prosedur implementasi yang diatur dalam POJK belum cukup rinci karena hanya menjelaskan prinsip secara garis besar saja sedangkan di dalam ISO 31000 memiliki arsitektur yang komprehensif. Selain itu, pedoman PMBOK juga digunakan untuk membantu menerapkan standar dalam manajemen proyek melihat cukup banyaknya proyek yang ada dalam perusahaan.

2. Rencana implementasi yang akan digunakan pada PT Samudra Akasia Teknologi agar dapat berjalan dengan efektif diawali dengan menggunakan RACI matriks sebagai alat yang dipakai sebagai panduan dalam menentukan tugas dan tanggung jawab dari setiap struktur organisasi yang akan diusulkan. Setelah RACI Matriks dibentuk selanjutnya membuat gambaran alur mulai dari proses persiapan hingga rancangan pelaporan manajemen risiko di perusahaan.
3. Setelah melakukan asesmen risiko pada PT Samudra Akasia Teknologi terdapat 177 risiko teridentifikasi, 49.40% risiko teridentifikasi untuk klasifikasi di operasional sistemik, lalu risiko siber sebesar 25.60%, risiko operasional individu sebesar 17.26%, risiko jasa pihak ketiga sebesar 6.55%, risiko finansial 1.19% dan risiko strategis serta risiko pendanaan terorisme dan pencucian masing-masing sebesar 0.60%.
4. Setelah dilakukan pengolahan data dan analisis pada peta risiko terdapat menunjukkan porsi terbesar dari tingkat risiko yaitu berisiko pada tingkat risiko kategori rendah terdapat 84 risiko, selanjutnya sebanyak 62 risiko berhasil terpetakan pada kategori moderat. Untuk risiko yang termasuk dalam kategori tinggi sebanyak 29 risiko dan ekstrim sebanyak 2 risiko. Risiko tersebut melewati batasan toleransi risiko sehingga diperlukan perlakuan risiko lebih lanjut.
5. Terdapat dua cara perlakuan yang dilakukan terhadap risiko prioritas, yaitu *risk reduce* dan *risk avoid*. Pada *risk reduce* dilakukan strategi yang berfokus untuk menurunkan tingkat kemungkinan dan dampak risiko. Sedangkan untuk *risk avoid* merupakan strategi untuk menghindari kemungkinan terjadinya insiden serupa dikemudian hari. Hasil usulan terhadap respon risiko yang terpetakan pada PT Samudra Akasia Teknologi secara umum adalah untuk memperbaiki sistem pada aktivitas fungsional yang sebelumnya kurang relevan untuk digunakan dikarenakan ketidaksesuaian SOP dengan kondisi perusahaan. Manajemen risiko teknologi informasi banyak berperan penting hampir dalam seluruh aspek fungsional perusahaan. Dengan ditetapkannya dan dilakukan review kembali terhadap SOP yang ada, maka SOP dalam bekerja dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja karyawan. Usulan perlakuan risiko lainnya yakni melakukan evaluasi atas kinerja karyawan dengan cara divisi SDM menetapkan adanya *punishment* dan *reward*.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan dari penelitian, maka saran yang sekiranya dapat disampaikan terkait dengan penelitian ini adalah :

1. PT Samudra Akasia Teknologi perlu menerapkan manajemen risiko secara terorganisir dalam setiap pengambilan keputusan dan kebijakan agar kegiatan dapat terlaksana dengan baik serta peningkatan pencapaian tujuan perusahaan.
2. Jika ingin manajemen risiko berjalan dengan optimal maka sebaiknya perlu dibentuk suatu unit kerja manajemen risiko yang secara terpisah dengan bidang unit lainya.
3. Terkait waktu penelitian yang terbatas, diperlukan dilakukan pengambilan data yang lebih luas lagi dan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barghi, B., & sikari, S. S. (2020). Qualitative and quantitative project risk assessment using a hybrid PMBOK model developed under uncertainty conditions. *Heliyon* 6.
- Bismark, O., Kofi, O. A., Frank, A.-G., & Eric, H. (2018). Utilizing Mckinsey 7s Model, SWOT Analysis, PESTLE and Balance Scorecard to Foster Efficient Implementation of Organizational Strategy. Evidence from The Community Hospital Group- Ghana Limited. *International Journal of Research in Business, Economics and Management* Vol.2 .
- Enslin, Z. (2012). Cloud computing adoption: Control objectives for information and related technology (COBIT) - mapped risks and risk mitigating controls. *African Journal of Business Management* Vol.6 (37), 10185-10194.
- Foris, P. J., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces. *AGORA* Vol. 3, No.1.
- Gabriel Henrique Silva Rampinia, *. . (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000:2018 Descriptive and Content analyze.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, 35-46.
- Mohammed, H. K., & Knapkova, A. (2016). The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 220 , 271-277.
- Nuringtyas, R. J. (2020). Analisis 7S McKinsey PT Hasil Rotibua Abadi untuk Perbaikan Organisasi. *Business and Finance Journal*, Volume 5, No. 1, .
- Otoritas Jasa Keuangan, (2021). Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Lembaga Jasa Keuangan Nonbank. Diakses melalui :

<https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penerapan-Manajemen-Risiko-dalam-Penggunaan-Teknologi-Informasi-oleh-Lembaga-Jasa-Kuangan-Nonbank/pojk%204-2021.pdf>
pada Minggu 26 September 2021
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play? *International Journal of Project Management* 34, 1568-1578.
- Pertiwi, H. (2017). Implementasi Manajemen Risiko Berdasarkan PMBOK Untuk Mencegah Keterlambatan Proyek Area Jawa Timur. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* 96 Vol 4 No. 2.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Rampini, G. H., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000:2018 Descriptive and Content Analyze. *Procedia Manufacturing* 39, 894-903.

Samudra Akasia Teknologi PT, (2019). Laporan Keuangan 2019.

Samudra Akasia Teknologi PT, (2020). Laporan Keuangan 2020.



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

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**