

Vol. 12 No.2 September 2016

Volume 12  
Nomor 2  
2016

Jurnal Administrasi Bisnis

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis

Vol. 12

No. 2

Hlm.  
98 - xxx

Bandung  
Sept 2016

ISSN  
0216-1249

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis  
ISSN 0216-1249

Volume 12, Nomor 2, Tahun 2016

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) is the biannual scientific journal of Business Administration, published by the Center for Business Studies (CeBiS), Business Administration Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University. Jurnal Administrasi Bisnis is issued two (2) times a year, every March and September, which contains essays or research results in Business Administration. Jurnal Administrasi Bisnis aims to disseminate the ideas and scientific analysis in the field of Business Administration.

- Editor-in-chief **Rulyusa Pratikto** *Universitas Katolik Parahyangan*
- Editorial boards **Gandhi Pawitan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Sanerya Hendrawan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Maria Widyarini** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Agus Gunawan** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Urip Santoso** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Fransisca Mulyono** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Marihot T.E. Hariandja** *Universitas Katolik Parahyangan*  
**Jol Stoffers** *Zuyd University of Applied Sciences*  
**Meine Pieter Van Dijk** *Maastricht School of Management*  
**Ferdinand Saragih** *Universitas Indonesia*  
**A.B.M. Witono** *President University*  
**Indra** *Institut Pertanian Bogor*  
**David P.E. Saerang** *Universitas Sam Ratulangi*  
**A.Y. Agung Nugroho** *Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*  
**Kertahadi** *Universitas Brawijaya*  
**Elvira Luthan** *Universitas Andalas*
- Administration **Lindriani Noven**
- Published by Center for Business Studies - CeBiS  
Business Administration Study Program - FISIP UNPAR
- Address Ciumbuleuit 94, Bandung 40141  
West Java, Indonesia  
Telp : +62 22 2032655 - ext : 130244  
Fax : +62 22 2035755  
Email : [cebis@unpar.ac.id](mailto:cebis@unpar.ac.id)  
<http://journal.unpar.ac.id/>
- Printing Zentech

Reduplication of articles for either teaching or research are permitted provided that the source is clearly cited. For other purposes must obtain permission from the publisher.

## Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 12, Nomor 2, Tahun 2016  
ISSN 0216–1249

---

Editorial	iv
<b>Juni Suprijatini</b> Analisis Budaya Organisasi: Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X	97
<b>Ayu Fitri Camelia</b> Aplikasi Metode <i>Sequencing</i> Pada Jasa <i>Service</i> Kamera Digital Studi Kasus di MOR–C <i>Photography</i> Bandung	112
<b>Nsikan Ekwere</b> Corporate Governance in Nigeria: Where We Are and What We Need	130
<b>Rozelin Marsaulina Panggabean</b> Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk	136
<b>Yoke Pribadi, Agus Gunawan, Angela Caroline, Jeff Adrian dan Sheryl Devina</b> Customized Packaging Support System Hotel	153
<b>James Rianto Situmorang</b> Pemasaran Gerilya Sebagai Alternatif Pemasaran Konvensional	178

## Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 12, Nomor 2, Tahun 2016

---

Penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 12 Nomor 2 Tahun 2016 - *Center for Business Studies* berisi enam artikel, yaitu lima artikel menyajikan hasil penelitian, dan satu artikel konseptual. Artikel pertama, **Juni Supriatini** menganalisis budaya organisasi pada sebuah Bank Pembangunan Daerah dan memberikan masukan kepada perusahaan tersebut mengenai langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Selanjutnya, **Ayu Fitri Camelia** mengaplikasikan metode *sequencing* pada sebuah usaha jasa perbaikan kamera digital, dan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu diperbaiki oleh mereka untuk semakin mengoptimalkan layanan bagi konsumen mereka.

**Nsikan Ekwere** mengkaji mengenai bagaimana penerapan *corporate governance* di negara Nigeria. Penulis berpendapat bahwa beberapa permasalahan mengenai penerapan *corporate governance* di Nigeria memiliki dampak terhadap beberapa kegagalan perusahaan untuk semakin bersaing di tingkat global. **Rozelin Marsaulina Panggabean** melakukan kajian mengenai implementasi hubungan industrial pada sebuah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Kota Bandung, Jawa Barat. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) merupakan instrumen utama dalam mengukur bagaimana hubungan antara instirusi dan pekerjanya. Kajian ini dpandang penting untuk dilakukan mengingat bahwa suatu perusahaan yang memiliki hubungan industrial yang baik akan memperoleh dukungan penuh dari para pegawainya sehingga mampu untuk semakin tumbuh dengan pesat.

**Yoke Pribadi, et al.** menyusun kajian implementatif, yaitu merancang suatu sistem informasi pengumpulan informasi konsumen pada jenis usaha hotel. Informasi tersebut kemudian dioptimalkan dan digunakan sebagai dasar untuk menghasilkan paket konsumen, yang berguna bagi hotel-hotel tersebut untuk semakin menarik pelanggan. **James Rianto Situmorang** memberikan penjelasan secara komprehensif mengenai konsep pemasaran gerilya (*guerilla marketing*). Konsep ini merupakan metode pemasaran alternatif yang pada umumnya memiliki biaya rendah dengan unsur kreatifitas yang tinggi. Hal ini diharapkan dapat menjadi alternatif bagi perusahaan untuk memasarkan produknya, mengingat metode-metode konvensional terkadang membebani perusahaan dengan biaya yang relatif tinggi.

# Analisis Budaya Organisasi: Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X

**Juni Suprijatini**

*Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana,,  
Universitas Katolik Parahyangan, yuni\_yap@yahoo.com*

---

## Abstract

*Bank X is one of the Regional Development Bank (RDB) in Bandung, who currently doing transformation of their organization. Therefore, they need to alter and reshape their organizational culture, since currently they still in the process of determining this matter. Thus, the aims of this research are : Firstly, to identify and analyze the current organizational culture and expectation of their employees. Secondly, give feedback to the bank regarding steps to undertake changes of the organization's culture. From the results of research using instruments OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) and instruments MSAI (Management Skills Assessment Instrument), this study shows that organizational culture currently perceived by the employees are dominated by the Market and the Hierarchy, whereas culture that is expected to be dominated by the employees are the Clan and the Market. Therefore, the bank need to increase the aspect of Adhocracy and Clan while simultaneously lowering Market and Hierarchy.*

**Keywords:** *Organizational culture, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), MSAI (Management Skills Assessment Instrument)*

## Abstrak

Bank X adalah salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang terkemuka di kota Bandung yang sedang ingin bertransformasi menuju jajaran bank besar di kancan nasional. Hal ini menuntut adanya perubahan budaya organisasi pada perusahaan, dimana Bank X belum secara khusus menentukan budaya seperti apa yang hendak dituju. Dengan demikian, tujuan penelitian yang ingin dicapai ialah : Pertama, untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan. Kedua, memberikan masukan kepada perusahaan mengenai langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Dengan menggunakan instrumen OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) dan instrumen MSAI (*Management Skills Assessment Instrument*), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang saat ini dirasakan oleh pegawai didominasi oleh budaya *Market* dan *Hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan oleh pegawai didominasi oleh budaya *Clan* dan *Market*. Rekomendasi yang dimunculkan dari penelitian ini adalah perusahaan perlu

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 97–109, (ISSN:0216–1249)  
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

meningkatkan aspek budaya *Adhocracy* dan *Clan* serta menurunkan budaya *Market* dan *Hierarchy*.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), MSAI (Management Skills Assessment Instrument)

---

## 1. Pendahuluan

Persaingan pada era globalisasi semakin ketat namun membuka peluang sekaligus tantangan dalam dunia bisnis. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari budaya perusahaan dan etos kerja profesional yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kekuatan budaya perusahaan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang. Bahkan, budaya perusahaan akan menjadi suatu faktor yang semakin penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Budaya organisasi (BO) sebagai faktor yang penting perlu dikelola terutama oleh perusahaan yang cukup besar. BO dikelola dalam arti diarahkan dengan budaya yang selaras dan kompatibel dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Tetapi dalam kenyataannya, belum banyak organisasi yang mengelola BO secara serius.

Terdapat beberapa hal yang menyebabkan BO belum dikelola dengan serius. Pertama, pendapat dari manajemen organisasi bahwa BO adalah kondisi yang diwariskan dari pendiri organisasi sehingga tidak mungkin dapat dirubah (*taken for granted*). Pendapat ini menghambat organisasi untuk mengelola BO sebagaimana organisasi mengelola sumber daya yang lain untuk mencapai tujuannya. Kedua, organisasi yang besar membutuhkan contoh-contoh sukses sebagai acuan untuk mau mencoba dalam pengelolaan BO. Meskipun demikian, belum banyak organisasi besar yang mau membagi pengalamannya secara sistematis sehingga belum ada insentif untuk mencoba mengelola BO secara ilmiah sesuai dengan kaidah manajemen. Ketiga, alat (*tool*) yang dibutuhkan dalam pengukuran keberhasilan dalam mengelola BO. Alat tersebut dapat terukur (*measurable*) dan terlihat (*tangible*) agar pihak manajemen memiliki insentif untuk berinvestasi di bidang ini dalam hal waktu, biaya, dan perhatiannya.

BO yang ideal untuk suatu organisasi setidaknya memiliki dua sifat. Pertama, budaya yang dikembangkan harus strong (kuat) sehingga mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi, dalam hal ini pemilik, manajemen, dan anggota organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan organisasi. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam membangun BO adalah BO mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, dan kepercayaan. Kedua, BO yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi atau dinamis dan adaptif. Lingkungan eksternal organisasi yang dimaksud adalah tuntutan dari *stakeholders* eksternal, perubahan lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, dan teknologi informasi.

## 2. Studi Literatur

Menurut Ernawan (2011), budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Harrison & Stokes, 1992). Selain itu, budaya juga mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dari kelompok lainnya. Meskipun budaya itu berada dalam pikiran setiap individu, ia menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk suatu kelompok masyarakat, yang akhirnya memperkuat program mental tersebut.

Selanjutnya, menurut penelitian Widyo Gunadi et. al. (2011) terdapat permasalahan Sub-Kultur dalam menetapkan budaya organisasi. Sub-Kultur yang dimaksudkan adalah sebagai kultur organisasi pada tingkat satuan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pada organisasi yang besar dengan variasi tugas, sub kultur lebih menentukan kinerja ketimbang kultur di level organisasi. Dengan demikian permasalahan sub kultur perlu dianalisis secara khusus. Dari analisa situasional yang dilakukan, permasalahan tersebut meliputi :

1. Belum ada pengaturan/penetapan/kebijakan sub kultur secara komprehensif yang diterima oleh seluruh pegawai dan pimpinan puncak. Kekurangjelasan ini dapat menyebabkan keraguan dalam implementasi dan formulasi subkultur, yang pada gilirannya berdampak kepada ketidakseriusan pelaksanaan program perubahan kultur. Termasuk dalam pengaturan ini adalah permasalahan konsep kultur dan pengukurannya.
2. Budaya Organisasi masih lemah. Lemahnya kultur ini ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti :
  - Adanya gap antara kultur ideal dan kultur saat ini, baik di level organisasi maupun level satuan kerja.
  - Implementasi nilai yang semakin menurun.
  - Terjadinya konflik nilai, baik yang bersifat berlawanan ataupun sifat prioritas yang berbeda.
  - Terjadinya konflik nilai, baik yang bersifat berlawanan ataupun sifat prioritas yang berbeda.
  - Terjadinya konflik elemen sub kultur (*discrepancy*), misalnya pada sub kultur ideal menunjukkan *adhocracy-inovatif* namun pada aspek kepemimpinan justru lebih menekankan ada aspek *clan-harmoni*.

Lebih lanjut, kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, dimana diantaranya menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mendiagnosa budaya organisasi adalah OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*). Mereka menggambarkan masing-masing empat jenis budaya sebagai berikut : budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market*, dan budaya *hierachy*. Instrumen OCAI berguna dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting budaya yang mendasari organisasi. Tujuan instrumen OCAI adalah membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan di masa depan.

Meskipun demikian, sebuah perubahan budaya pada akhirnya tergantung pada pelaksanaan perilaku oleh individu dalam organisasi yang memperkuat nilai-nilai budaya yang baru dan konsistensi individu dalam organisasi untuk membantu proses manajerial perilaku Manajemen *Skill Assesment Instrument* (MSAI) atau *Instrument Penilaian Keterampilan Manajemen*. MSAI akan mengidentifikasi metodologi untuk membuat profil keterampilan manajerial. Profil ini didasarkan pada kerangka yang sama dengan profil budaya. MSAI dapat digunakan untuk mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi manager yang harus dikembangkan atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan upaya perubahan budaya (Cameron dan Quinn, 2006).

Lebih lanjut, MSAI membantu manajer mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan manajerial serta kompetensi yang akan membantu organisasi bergerak menuju budaya masa depan yang disukai. MSAI juga bermanfaat memberikan umpan balik kepada manajer. Proses peningkatan kompetensi manajerial pribadi dapat dilakukan dengan pendekatan sistematis berikut ini :

1. Mengidentifikasi keterampilan khusus yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan.
2. Merancang rencana perbaikan yang akan mengarah pada kemajuan yang terukur.
3. Memastikan bahwa rancangan yang baru akan memperkuat kompetensi manajerial dan mendukung proses perubahan budaya.

### 3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan. Banyak temuan penelitian sosial dalam jurnal digunakan untuk membuat putusan kebijakan adalah deskriptif (Newman 2000, dalam Silalahi, 2009).

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Ada dua tipe utama pengumpulan data yang digunakan untuk metode survey, yakni kuesioner atau angket dan wawancara (Silalahi, 2009).

Metode analisis dalam penelitian ini, yaitu alat ukur yang digunakan untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di Bank X yang dijadikan objek penelitian adalah OCAI dan MSAI. OCAI telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk menunjukkan budaya yang dominan yang saat ini dirasakan oleh pegawai dan mengetahui budaya yang diharapkan oleh pegawai untuk dilaksanakan dalam suatu organisasi. Kuesioner OCAI berisi pertanyaan dari 4 (empat) kuadran budaya yaitu budaya *Clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *Market*, dan budaya *Hierarchy*, dimana masing-masing kuadran budaya berisikan 6 (enam) aspek penilaian yaitu: Kepemimpinan Organisasi, Karakter Dominan, Manajemen Personil, Perikat Organisasi, Strategi yang Ditekankan, dan Kriteria Keberhasilan.

Kuesioner MSAI yang disebar kepada *top level* bertujuan untuk mengukur keterampilan manajerial dalam melakukan perubahan budaya organisasi yang diinginkan. Kuesioner MSAI berisi 12 (dua belas) Keterampilan Manajerial. Keterampilan tersebut adalah *Adhocracy (Innovation, The Future, Continuous Improve-ment)*, *Market (Competitiveness, Energizing Employees, Customer Service)*, *Hierarchy (Acculturation, Control System, Coordination)*, dan *Clan (Managing Team, Interpersonal Relation, Development of Other)*.

#### 4. Pembahasan

Pembahasan dalam bagian ini dibagi kedalam 2 (dua) bagian. Bagian pertama adalah paparan tentang Budaya Organisasi Bank X saat ini dan budaya yang diharapkan. Bagian kedua merupakan pemaparan mengenai keterampilan manajerial dari para manajer yang menjadi responden penelitian.

##### 4.1. Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank X

Penelitian dilakukan di Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X. Responden penelitian ini sebanyak 82 orang. Hasil penelitian mengenai budaya organisasi Bank X ditampilkan pada tabel berikut ini.

Dari tabel terlihat bahwa budaya dominan yang dirasakan saat ini adalah *Market* dan *Hierarchy*. Budaya yang diharapkan adalah *Clan* dan *Market*.

##### 4.2. Analisis Budaya Organisasi Divisi SDM dan Kantor Cabang Utama Bank X

###### 4.2.1. Meningkatkan *Adhocracy* (saat ini: 23,21 / harapan: 24,08)

- Keinginan kuat untuk bisa bebas berinovasi seharusnya diimbangi dengan diberikannya suasana yang dinamis dalam lingkungan kerja serta pemimpin diharuskan mampu menjembatani keinginan karyawan dengan misi yang harus dicapai oleh perusahaan.

Tabel 1. Skor OCAI Bank X

DIMENSI	A S P E K	SAAT INI	HARAPAN
Adhocracy (B)	Karakter yang Dominan (KD)	23,05	24,57
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	22,56	23,90
	Manajemen Personil (MP)	22,62	23,17
	Perekat Organisasi (PO)	22,93	25,30
	Strategi yang Ditekankan (ST)	24,39	23,17
	Kriteria Keberhasilan (KK)	23,72	24,33
	TOTAL	139,27	144,45
	RATA – RATA	23,21	24,08
Market (C)	Karakter yang Dominan (KD)	25,85	24,88
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	26,52	23,96
	Manajemen Personil (MP)	30,30	23,78
	Perekat Organisasi (PO)	25,73	24,27
	Strategi yang Ditekankan (ST)	25,43	24,70
	Kriteria Keberhasilan (KK)	25,98	24,88
	TOTAL	159,82	146,46
	RATA – RATA	26,64	24,41
Hierarchy (D)	Karakter yang Dominan (KD)	25,67	22,74
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	25,06	23,90
	Manajemen Personil (MP)	24,88	25,49
	Perekat Organisasi (PO)	26,52	23,17
	Strategi yang Ditekankan (ST)	26,83	23,60
	Kriteria Keberhasilan (KK)	25,79	22,68
	TOTAL	154,76	141,59
	RATA – RATA	25,79	23,60
Clan (A)	Karakter yang Dominan (KD)	25,00	27,62
	Kepemimpinan Organisasi (KO)	25,24	27,99
	Manajemen Personil (MP)	23,48	27,74
	Perekat Organisasi (PO)	24,63	26,95
	Strategi yang Ditekankan (ST)	22,99	27,50
	Kriteria Keberhasilan (KK)	24,15	28,17
	TOTAL	145,49	165,98
	RATA – RATA	24,25	27,66

- Memberikan dukungan, tidak hanya pada perubahan atau inovasi yang hebat tetapi juga memberi penghargaan pada peningkatan yang walaupun kecil tetapi berkelanjutan.

#### 4.2.2. Menurunkan Market (saat ini: 26,64 / harapan: 24,41)

Menurunkan tuntutan organisasi dalam pencapaian sasaran karena karyawan merasa sebaik apapun mereka bekerja hasilnya tidak akan mengubah apapun terhadap peningkatan karir mereka. Seharusnya tuntutan akan target diimbangi dengan *reward* yang diberikan agar meningkatkan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4.2.3. Menurunkan Hierarchy (saat ini: 25,79 / harapan: 23,60)

Mengurangi aturan atau prosedur yang tidak berguna, mengurangi laporan yang tidak dibutuhkan dan pekerjaan tulis menulis, tetapi lebih fokus pada tujuan utama.

#### 4.2.4. Meningkatkan Clan (saat ini: 24,5 / harapan: 27,66)

- Pemimpin lebih peka dan lebih terbuka kepada karyawan, sehingga informasi dapat diakses dengan mudah oleh karyawan. Hal ini bisa menumbuhkan kesetiiaan serta rasa saling percaya.
- Lebih dilibatkannya karyawan dalam berbagai proses manajemen sehingga dapat memperkuat komitmen dan kepedulian karyawan dalam bekerja.
- Manajemen membentuk program pengembangan karyawan seperti pelatihan maupun seminar.

### 4.3. Mengukur Keterampilan Manajerial

Keterampilan manajer diukur dengan menggunakan kuestioner MSAI (*Management Skills Assesment Instrument*). Ada 12 (dua belas) keterampilan yang diukur, menuju kepada 4 (empat) budaya organisasi, yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Hasil penilaian keterampilan sebagai berikut:

Tabel 2. Keterampilan Manajerial *Adhocracy* dan *Market*

SKOR	ADHOCRACY						MARKET						
	Innovation		The Future		Continuous Improvement		Competiveness		Energizing Employes		Customer Service		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Tinggi	19-25	7	87,5	7	87,5	7	87,5	7	87,5	7	87,5	6	75
Sedang	12-18	0	0	0	0	1	12,5	0	0	1	12,5	2	25
Rendah	5-11	1	12,5	1	12,5	0	0	1	12,5	0	0	0	0
	Total	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

#### 4.4. Analisis Budaya Organisasi dengan Keterampilan Budaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan adalah *Clan* dan *Market*. Jika dilihat dari keterampilan manajerial, maka keterampilan budaya *Clan* sudah dimiliki oleh para manajer. Untuk keterampilan budaya *Market* masih ada sebanyak 25% responden yang berada pada tingkat sedang dan 12,5% pada tingkat rendah. Keterampilan budaya *Market* yang dimaksud adalah : *Competitiveness*, *Energizing Employees*, dan *Customer Service*. Untuk hal ini perusahaan perlu melakukan program peningkatan keterampilan bagi manajer yang masih berada pada tingkat rendah dan sedang. Peningkatan keterampilan bagi manajer dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3. Keterampilan Manajerial *Hierarchy*, dan *Clan*

SKOR	HIERARCHY						CLAN						
	Acculturation		Control System		Coordination		Managing Team		Interpersonal Relation		Development of Other		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Tinggi	19-25	7	87,5	6	75	6	75	8	100	8	100	8	100
Sedang	12-18	1	12,5	2	25	2	25	0	0	0	0	0	0
Rendah	5-11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%	8	100%

- *Competitiveness* Mengelola kompetisi : memupuk/membantu perkembangan kapabilitas kompetitif dan orientasi agresif untuk melampaui kinerja kompetitor.
- *Energizing Employees* Memberdayakan pegawai : memotivasi dan menginspirasi para individu menjadi proaktif, berupaya keras dan bekerja dengan penuh semangat.
- *Customer Service* Berorientasi terhadap melayani pelanggan, melibatkan mereka, dan melampaui harapannya.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu mengetahui budaya organisasi yang sedang dilaksanakan di Bank X dan budaya organisasi yang diharapkan oleh Bank X di masa yang akan datang, serta memberikan masukan kepada Bank X bagaimana langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang dominan saat ini dilaksanakan oleh Bank X adalah *Market* dan *Hierarchy* sedangkan budaya yang diharapkan adalah *Clan* dan *Market*. Manajer secara umum sudah terlihat siap untuk menjalankan budaya *Clan* dan *Market* yang diharapkan.

### 5.2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan adalah: Masih perlu meningkatkan keterampilan manajerial dalam hal *competitiveness*, *energizing employees*, dan *customer service* melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pembinaan. Keterampilan manajerial tersebut di atas akan dijelaskan berikut ini:

1. *Managing Competitiveness* (mengelola daya saing), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:

- Melakukan Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threat*) secara formal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Untuk analisis ini diharapkan dapat melibatkan karyawan dan pelanggan
  - Produktifitas dan kinerja:
    - Meningkatkan kecepatan dan ketepatan waktu output
    - Mengenali *bottleneck* (penghambat) secara baik
    - Mengenali melemahnya dan menguatnya pengamatan terhadap proses
    - Menghilangkan, mendesain ulang, atau mengubah hal-hal yang memperlambat organisasi
2. Managing *Energizing Employes* (mengelola pemberdayaan karyawan), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:
- Membangun sistem insentif yang mencakup pemberian imbalan non moneter
  - Memberikan disiplin kepada karyawan secara konsisten dan adil dan menggunakannya sebagai pelatihan dan pengalaman yang membangun. Disiplin dilakukan atas dasar kinerja sesuai dengan standar yang berlaku. Jangan mendisiplinkan karyawan atas dasar atribut pribadi atau atribut yang tidak dapat dikendalikan (seperti usia dan jenis kelamin) dan jangan mendisiplinkan karyawan di depan umum.
  - Membuat kompetisi internal dengan waktu yang terbatas dan memastikan kompetisi tersebut selalu fokus pada tujuan organisasi bukan pada tujuan pribadi, dan dalam berkompetisi mereka diperlakukan secara adil.
  - Menetapkan mentor dalam organisasi yang dapat membantu meningkatkan kinerja orang-orang yang baru didalam organisasi. Mentor diperlukan untuk terus mendorong kinerja ke arah yang lebih baik.
  - Hendaknya seorang pemimpin selalu menjaga sikap positifnya ketika berada disekitar karyawan karena energi positif dalam organisasi sangat tergantung pada suasana hati dan perilaku pribadi seorang pemimpin.
  - Jadilah seorang pemimpin yang memfasilitasi keberhasilan karyawan, mengakui prestasi karyawan, dan memperlakukan karyawan seperti keluarga.
3. Managing *Customer Service* (mengelola layanan pelanggan), maka hal-hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah:
- Setelah memberikan layanan produk/jasa pada pelanggan, terus memantainya untuk mengetahui seberapa baik kebutuhan pelanggan terpenuhi.
  - Pastikan setiap karyawan mengetahui pelanggan internal dan eksternal
  - Layani keluhan pelanggan, semakin banyak tahu keinginan pelanggan semakin baik layanan kepada pelanggan yang dapat diberikan.

- Selalu mencari tahu apa alasan yang membuat para pelanggan puas atau tidak puas dengan produk/jasa yang kita tawarkan.
- Memberikan *reward* kepada pelanggan setia
- Perlakukan dengan baik pelanggan internal (karyawan) sama seperti pelanggan eksternal.

Menindak lanjuti kajian budaya yang diharapkan untuk memastikan budaya tersebut menjadi kebutuhan untuk terwujudnya visi-misi Bank X, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan *Adhocracy*, menurunkan *Market*, menurunkan *Hierarchy*, dan meningkatkan *Clan*.

Meningkatkan *Adhocracy* dalam aspek Perikat Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengadakan pertemuan untuk me review perbedaan diantara kepemimpinan transformasional dan transisional, serta gali implikasinya untuk membuat perubahan didalam unit kerja.
- Mengembangkan sebuah sistem yang dapat mendorong dan mengukur ke arah inovatif di setiap level sistem.
- Melakukan program pelatihan yang mencakup aplikasi berfikir yang kreatif praktis, alasan strategik untuk peningkatan/respon, prinsip dasar dari inovasi organisasional.

Menurunkan *Market* dalam aspek: Karakter Yang Dominan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan untuk penekanan pada berkompetisi, pencapaian target yang agresif, dan menuntut kewirausahaan dan lebih mengalihkannya kepada meminta usulan kepada pegawai tentang bagaimana menjadi lebih kompetitif dan belajar dari pihak pesaing bagaimana mereka mencapai mutu terbaiknya.
- Mengurangi tuntutan kompetisi kepada seseorang dan lebih mendorong keterlibatan orang-orang untuk berkompetisi dalam kelompok di unit kerjanya. Kembangkan kajian dalam mengevaluasi kontribusi produk/jasa pada keseluruhan keunggulan kompetitif korporat yang dibuat oleh setiap unit kerja. Didasarkan pada evaluasi, tetapkan sistem dimana setiap unit kerja dapat menjadi suatu kontributor yang lebih baik untuk keunggulan kompetitif keseluruhan.
- Membentuk suatu tim untuk mengkaji potensial pertumbuhan dari bisnis-bisnis inti dan identifikasi daerah potensial pertumbuhan baru yang tinggi.

Kepemimpinan Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan kepemimpinan yang bersifat kompetitor
- Mengurangi tuntutan kepemimpinan yang memantau dan mendorong pegawai untuk berkompetisi memenangkan pangsa pasar dan mendapatkan keuntungan yang setinggi-tingginya bagi perusahaan.

Strategi Yang Ditekankan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Mengurangi tuntutan yang berfokus pada persaingan pasar dan lebih meningkatkan pada komunikasi dan perhatian terhadap performa, kinerja dan pengembangan kerja pegawai.
- Mengurangi tuntutan pada penekanan strategi berdasarkan pencapaian target yang kompetitif dan memperluas cakupan pelayanan.

Kriteria Keberhasilan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

- Menurunkan standar yang ditetapkan dalam pencapaian tujuan yang ada yaitu menembus pangsa pasar dengan strategi perusahaan yang berfokus pada penjualan di pasaran.
- Menurunkan pengawasan yang ketat kepada pegawai dalam hal level kunjungan kepada pelanggan. Level kunjungan kepada pelanggan bukan satu-satunya cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepedulian pada pelanggan dan mengukur kompetensi pegawai.

Meningkatkan *Clan* dalam aspek: Karakter Yang Dominan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi karyawan dengan cara:

- Training untuk memenuhi kebutuhan karyawan
- Karyawan didorong untuk bekerjasama dalam tim dan saling mendukung antar sesama anggota tim
- Menciptakan rasa saling percaya yang tinggi antar sesama anggota tim
- Meningkatkan rasa kekeluargaan yang kuat diantara sesama pegawai

Kepemimpinan Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Keteladanan pemimpin yang menjadi contoh bagi pegawainya
- Keselarasan antara perkataan dan perbuatan seorang pemimpin sehingga meminimalkan kepalsuan dan penipuan
- Interaksi yang intens antara pemimpin dan bawahan
- Peran pemimpin sebagai komunikator yang menyampaikan pesan yang bernilai
- Iklim yang menumbuhkan kepercayaan yang memberikan rasa puas bagi yang dipimpin

Manajemen Personil, maka hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kerjasama tim, kesepakatan, partisipasi semua karyawan dan lebih fokus pada pengelolaan interen perusahaan.

Perekat Organisasi, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Loyalitas karyawan
- Pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja
- Peran karyawan dalam manajemen pengambilan keputusan

Strategi yang ditekankan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan:

- Pemberdayaan karyawan
- Membangun tim
- Keterlibatan karyawan
- Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Komunikasi yang terbuka

Kriteria Keberhasilan, maka hal-hal yang dapat dilakukan adalah mengembangkan:

- Rencana program pengembangan karir yang menekankan mobilitas antar unit dan akan berkontribusi untuk lintas komunikasi fungsional.
- Program untuk meningkatkan fasilitas dan keterampilan membangun tim
- Kajian kebutuhan pelatihan di dalam setiap unit kerja, prioritaskan kebutuhannya dan kembangkan program untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Efektifitas sistem usulan pegawai dan adakan studi banding untuk memperbaikinya.

Menurunkan *Hierarchy* dalam aspek Manajemen Personil, maka hal yang dapat dilakukan yaitu mengurangi tingkat pengendalian dan kontrol kepada pegawai karena membuat pegawai merasa tidak diberikan ruang gerak dan inisiatif kerja.

### **Daftar Rujukan**

- Anggun Tri Febriana et.al, Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan OCAI Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (2013), Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi Vol.10, No.1, hal. 82-98, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis universitas Diponegoro, Semarang.
- Cameron, Kim. S, dan Robert E. Quinn, 2006, *Diagnosing and Changing Organization Culture*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Chatab, Nevizond., 2007, *Profil Budaya Organisasi Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung : Alfabeta.
- Chatterjee, Nandita., 2009, *A of Study of Organizational Culture and Its Effect on Employee Retention*, Bangalore : Faculty, R.V. Institute of manajemen.

- Edward Elgar Publishing, (2006), *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*, Executive Summary, Agustus 2006.
- Ernawan, Erni R., 2011, *Organizational Culture - Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donnelly, 1995. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner & Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, McGraw Hill Companies, Inc. New York.
- Lukman Hakim, *Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Kompetitif*, *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol.15, No.2 (2011), hal.148-158, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Moeljono, Djokosantoso et. al., 2007, *Corporate Culture Challenge To Excellent*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Niels Ole Pors, 2008. *Management tools, organizational culture and leadership : an explorative study*. *Journal Performance Measurement and Metrics*, 9 (2): p.138-152)
- Nummelin, J., (2006), *Measuring Organization Culture in Construction Sector- Finnish Sample*, International Conference on Construction Culture, Innovation and Management, Dubai.
- Pratiwi Dwi Astuti, *Trust dan Kultur Organisasi Sebagai Penggerak Intellectual Capital Terhadap Kinerja Organisasi*, *Jurnal Siasat Bisnis* Vol.15, No.2, hal.267-283, STIE Triatma Mulya Bali.
- Sammy Fattah Hidayat, *Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Values Framework) di Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang* November 2011, Universitas Indonesia Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge., 2008, *Perilaku Organisasi*, 2008 Diterjemahkan oleh Diana Angelica dkk., Jakarta : Salemba Empat.
- Silalahi, Ulber., 2009, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : Refika Aditama.
- Thusman, M.L. and C.A.O'Reilly III, 1997, *Winning through Innovation*, Boston Ma : Harvard Business School Press.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Widyo Gunadi et. al., *Efektivitas Pengelolaan Budaya Organisasi Studi Kasus Di Bank Sentral*, *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol.8, No.1 (2011), hal. 50-63, Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Winardi, J., 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Kencana.
- Yasin, Mahmudin., 2012, *Membangun Organisasi Berbudaya Studi BUMN*, Jakarta : Expose

# Aplikasi Metode *Sequencing* Pada Jasa *Service* Kamera Digital Studi Kasus di MOR–C *Photography* Bandung

Ayu Fitri Camelia

Program Magister Ilmu Sosial, Sekolah Pasca Sarjana,  
Universitas Katolik Parahyangan, aiuchamelia11@gmail.com

---

## Abstract

*MOR–C photography is a company that offer services for digital camera and lens. The purpose of this research is to analyzed the current production process and system while simultaneously recommends the optimal system that should be employed by the company. This study uses descriptive analysis as its research method. Data collection technique are varied between interview, observation, and documentary data from company. The result of this study shows that the Short Processing Time (SPT) is the most effective production method accompanied by the batch system. That is, this system that collected the amount of order based on the shortest processing time.*

**Keywords:** *Sequence Method, FCFS, SPT, LPT, EDD, CR*

## Abstrak

*MORC photography* adalah perusahaan yang menawarkan jasa *service* kamera digital dan lensa kamera berdasarkan pesanan dari konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana keadaan proses produksi saat ini serta memberikan masukan kepada perusahaan agar proses produksi ke depannya mengalami peningkatan yang signifikan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian dilakukan dengan studi kasus terhadap proses produksi jasa perusahaan, kemudian dilakukan identifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan produksi. Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data data aktual perusahaan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi data perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan sebaiknya menggunakan metode *Short Processing Time* (SPT), yaitu mengerjakan pesanan berdasarkan waktu pengerjaan paling pendek dan melakukan *controlling* terhadap sejumlah antrian pesanan secara rutin. Metode SPT akan lebih efektif dengan melakukan sistem *batch*, yaitu mengumpulkan sejumlah pesanan berdasarkan waktu pengerjaan yang terpendek kemudian baru di proses.

**Kata kunci:** Metode *Sequencing*, FCFS, SPT, LPT, EDD, CR

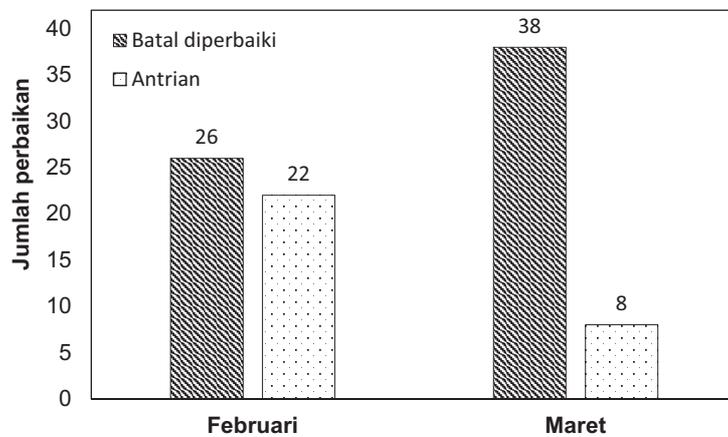
---

*Jurnal Administrasi Bisnis* (2016), Vol.12, No.2: hal. 110–127, (ISSN:0216–1249)  
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

## 1. Pendahuluan

Keadaan dinamis yang terjadi membawa dampak perubahan terhadap pola pikir dan perilaku sosial dalam masyarakat. Secara umum kebutuhan mengenai konsumsi kebutuhan sekunder mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, termasuk kemampuan daya beli masyarakat menengah ke atas. Seperti yang tampak dalam kehidupan sosial masyarakat perkotaan, tingkat kebutuhan antar satu individu atau kelompok individu berbeda-beda. Hal ini menyebabkan interaksi sosial yang terjadi sangat berbeda satu sama lain, sehingga mengakibatkan perilaku berbeda dan berfokus terhadap tujuan masing – masing. Dewasa ini, masyarakat memiliki hobi dan kegiatan lama yang kini bermetamorfosis dengan kemajuan teknologi, yaitu *photography*. Kegiatan *photography* mulai mengalami peningkatan jumlah individu yang menekuni dunia memotret, dengan dukungan produk yang semakin bervariasi dipangsa pasar kamera. Inovasi dihadirkan untuk semakin memberikan efisiensi dan hasil potret maksimal, kamera berkembang dari masa ke masa seperti kamera saku (*pocket digital*), *DSLR* (*Digital Single Lens Reflex*), bahkan kamera ponsel. Kamera memiliki tiga zaman (*photography, film negative, system autofocus*), dimana kamera mengalami berbagai perubahan hingga menjadi seperti yang digunakan konsumen seperti sekarang ini.

Pada abad ke 20 konsumen telah disugahi berbagai kamera digital lengkap dengan berbagai fitur seperti *flash, autofocus*, dan lensa *zoom*. Saat ini konsumen sudah tidak lagi menggunakan film untuk merekam fotonya, melainkan menggunakan media digital seperti *SD Card / CF Card / Micro SD card*, dan lainnya. Semakin aktif seseorang berkegiatan *photography*, maka kamera yang digunakan akan lebih sering frekuensi penggunaannya. Berdasarkan fenomena ini, jasa service kamera dan lensa oleh MOR–C *photography* mengalami peningkatan dari setiap bulannya mulai dari *cleaning* lensa hingga penggantian *body* kamera.



Gambar 1. Kegiatan Produksi Jasa Service (Sumber:Data Perusahaan 2015)

Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui jumlah antrian selama bulan Februari dan Maret 2015 masih menunggu untuk dikerjakan pada bulan berikutnya. Waktu yang seharusnya dipergunakan untuk memperbaiki sejumlah antrian, digunakan un-

tuk memperbaiki kamera yang batal *service*. Terjadi batal *service* dikarenakan konsumen tidak bersedia menunggu lama atau mengikuti saran teknisi mengenai penggantian *sparepart*, ketentuan biaya, dan hanya melakukan cek kerusakan.

Idealnya perusahaan memberikan estimasi 10 hari untuk perbaikan, dibongkar, diperbaiki, dan dibersihkan oleh tenaga teknisi MOR–C *photography*. Akan tetapi, apabila ada konsumen yang ingin didahulukan maka pengurutan menjadi terganggu. Dengan demikian, antrian perbaikan yang masih terdapat di dalam lemari menyebabkan pekerjaan *service* melebihi estimasi yang diberikan. Keterlambatan ini dapat terjadi dikarenakan proses pengurutan mengalami kendala sehingga antrian perbaikan tidak dapat dihindarkan.

Untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat, peneliti membuat batasan dalam penelitian dengan menggunakan data MOR–C *photography*. Jenis perbaikan yang akan diteliti terdiri dari jasa yang paling sering dilakukan oleh MOR–C *photography* yaitu perbaikan AF (*flexi cable*), *cleaning body* dan lensa kamera, perbaikan lensa, dan perbaikan LCD. Menurut data rekap perbaikan bulanan, keempat kegiatan tersebut adalah kebutuhan konsumen yang frekuensinya tinggi dibandingkan dari kerusakan kamera lainnya dalam rekap bulanan yang sama. Selain batasan kegiatan, peneliti juga menentukan batasan produk yang diperbaiki oleh MOR–C *photography* sebagai obyek yang diteliti yaitu kamera digital seri DSLR. Secara umum terdapat pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana proses jasa *service* kamera yang saat ini dilakukan oleh MOR–C *photography*?
2. Bagaimana aplikasi metode pengurutan yang sesuai untuk diterapkan di MOR–C *photography*?
3. Mengidentifikasi faktor apa yang menghambat proses jasa *service* di MOR–C *photography* ?

Melalui fenomena meningkatnya jumlah penyimpanan kamera yang diperbaiki, dilakukan identifikasi faktor untuk menentukan langkah menghadapi permasalahan. Proses pengurutan dalam produksi jasa perbaikan menentukan tindakan yang harus dilakukan dalam menghadapi tingginya jumlah antrian kamera. Hasil penelitian dapat membantu untuk memperbaiki sistem pengurutan yang saat ini digunakan, dan utamanya adalah untuk mengurangi antrian perbaikan kamera. MOR–C *photography* dapat meminimalkan ruang penyimpanan bagi kamera yang belum mendapat perbaikan karena terlambat dari waktu yang telah dijanjikan kepada konsumen.

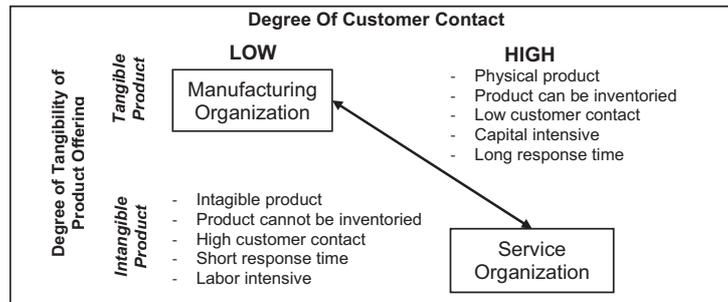
## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. Jenis Usaha

Reid dan Sanders (2010) menyebutkan bahwa organisasi bisnis dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu :

*Manufacturing organizations is organizations that primarily produce a tangible product and typically have low customer contact; and Service organizations is organizations that primarily produce an intangible product, such as ideas, assistance, or information, and typically have high customer contact.*

Kedua jenis organisasi memiliki tujuan utama menghasilkan produk dengan nilai kegunaan yang berbeda sesuai dengan interaksi sosial yang diciptakan antara hubungan konsumen dan penjual produk. Berikut adalah gambaran perbedaan kategori organisasi yang berfokus pada kedua dimensi hasil produk dan hubungan dengan pelanggannya :



Gambar 2. Characteristic of Manufacturing and Service Organization (Sumber: Reid & Sanders, 2010, hal. 6)

Terdapat dua perbedaan mendasar yang membuat perusahaan jasa berbeda dengan manufaktur (Reid & Sanders, 2010), yaitu :

1. *Intangible product is service organization produce an intangible product, which cannot be touched or seen it cannot be stored in inventory for later use or traded in for another model.*
2. *High degree of customer contact is service organization typically have a high degree of customer contact. For a service to be succesful, this contact needs to be a positive experience for the customer, and this depends greatly on the service provider.*

Produk jasa dan manufaktur terlihat berbeda dari bentuk dasarnya, dimana jasa tidak dapat disimpan sebagai persediaan seperti produk olahan manufaktur yang memiliki periode simpan ataupun ketahanan. Paduan dalam produk jasa yang dihasilkan mengandung nilai jasa, meskipun produk tersebut adalah hasil proses produksi manufaktur. Produk barang manufaktur dapat terwujud melalui ide yang dimiliki manusia dan melalui alat dengan teknologi yang dirancang, hasil produksi dapat sesuai spesifikasi dan kebutuhan yang di inginkan. Jasa adalah segala sesuatu yang meliputi perbaikan dan perawatan, pemerintahan, restoran dan penginapan, transportasi dan asuransi, perdagangan, keuangan, properti, pendidikan, hukum, kesehatan, hiburan, serta profesi lainnya (Heizer & Render, 2009).

Jasa merupakan salah satu varian produk yang tidak dapat disimpan sebagai persediaan karena tidak memiliki usia ketahanan produk yang lama. Meskipun tidak

memiliki masa simpan atau usia ketahanan, jasa tetap dapat di golongkan sebagai produk yang dapat diproduksi dan memberikan manfaat bagi konsumen. Melalui proses produksi yang sesuai aturan dan ketentuan, sebuah pelayanan jasa dapat diperoleh konsumen setelah melalui rangkaian proses produksi.

## 2.2. Manajemen Produksi

Terdapat empat komponen utama yang sering digunakan dalam menjalankan sebuah kegiatan bisnis yaitu manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), manajemen pemasaran (*marketing management*), manajemen produksi (*production management*) dan manajemen keuangan (*financial management*). Keseluruhannya menjadikan sebuah proses produksi berkaitan satu sama lain dan diperlukan koordinasi untuk mengatur setiap komponen dapat bekerja sama dalam lingkup organisasi (Robbins & Coulter, 2002).

Produksi (*production*) adalah proses penciptaan barang dan jasa (Heizer & Render, 2009). Kegiatan menghasilkan barang dan jasa berlangsung di seluruh bagian organisasi. Input berupa permintaan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan yang muncul, menjadikan proses sebagai rangkaian sistem produksi yang saling terkait untuk menghasilkan output dalam bentuk produk barang atau jasa. Manajemen produksi dapat diartikan sebagai rangkaian proses yang digunakan sebaik mungkin dengan memanfaatkan sumber daya (informasi, materi, dan uang) dalam rangka meraih tujuan bersama dengan melibatkan seluruh partisipan organisasi. Setiap proses dilakukan untuk memperoleh hasil terbaik dalam mendukung kegiatan produksi, meningkatkan kualitas output, mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan, dan memperoleh hasil maksimal dari proses produksi dengan persediaan yang memadai.

## 2.3. Rancangan Proses

Proses adalah rangkaian kegiatan dalam mengelola materi menjadi keluaran produk akhir yang memiliki *value* untuk dapat digunakan dan diambil manfaatnya. Rancangan proses merupakan kumpulan strategi yang dapat digunakan untuk mendukung output dan membentuk tahapan proses lebih efektif dan efisien. Strategi proses dalam pandangan Maarif dan Tanjung (2003) merupakan pendekatan organisasi secara keseluruhan untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan menurut Heizer dan Render (2009) menyatakan bahwa tujuan strategi proses adalah menyediakan barang atau jasa dengan nilai guna yang sesuai syarat dan spesifikasi pelanggan, berdasarkan batasan biaya, dan batasan manajerial lainnya. Keuntungan berlanjut diperoleh tidak hanya dari tingkat pengembalian keuangan, tetapi keberhasilan perusahaan mengembangkan tenaga kerja lebih produktif maupun terampil dan melalui pembentukan keunggulan bersaing. Mengenai strategi proses, di dalamnya tercakup perencanaan kapasitas yang memiliki keterkaitan langsung dengan sebuah proses produksi. Perencanaan kapasitas memberikan peran untuk dapat mengetahui seberapa banyak jumlah atau kuantitas dari sebuah proses produksi yang dapat dihasilkan dan dialokasikan kepada konsumen.

#### 2.4. Manajemen Kapasitas Jasa dan Penjadwalan

Menurut Heizer dan Render (2009), dalam industri jasa, menjadwalkan pelanggan adalah manajemen permintaan sedangkan menjadwalkan tenaga kerja adalah manajemen kapasitas. Manajemen permintaan adalah saat permintaan dan kapasitas cukup sejalan, manajemen permintaan kerap dapat ditangani dengan membuat janji, reservasi, atau aturan siapa yang datang terlebih dahulu dan dilayani terlebih dahulu (*first-come, first-served*). Lebih lanjut, manajemen kapasitas adalah mengelola jumlah permintaan yang tidak mungkin untuk dilakukan, dan mengelola kapasitas melalui perubahan *staff full-time, part-time*, atau *temporary* dapat dijadikan pilihan (Heizer & Render, 2009). Melakukan penyesuaian dapat membantu perusahaan mengelola dan memaksimalkan penggunaan fasilitas dengan tetap mengawasi kinerja sumber daya manusia dalam membandingkan kinerja sebelum dan setelah disesuaikan.

Menetapkan jadwal agar kapasitas produksi tepat waktu dan efisien diperlukan periode panjang, salah satu pendekatan yang efektif dan sederhana yaitu penjadwalan berkala (*cyclical scheduling*). Penjadwalan berkala adalah mengelola jadwal kerja sesuai kebutuhan yang dimiliki pegawai tidak tetap pada perusahaan jasa dengan berfokus pada jumlah pekerja minimal (Heizer & Render, 2010). Penjadwalan merupakan kegiatan yang berkaitan erat dengan pemilihan waktu produksi dan menggambarkan berbagai keputusan yang dibuat mencakup penugasan dan penggunaan sumber daya.

Tujuan kegiatan penjadwalan adalah mengalokasikan dan memprioritaskan permintaan yang dihasilkan dari perkiraan atau pesanan pelanggan dengan fasilitas yang dimiliki. Serangkaian penjadwalan yang diterapkan dalam suatu perusahaan perlu diperbaiki secara berkala, agar hasil produksi dapat maksimal sesuai dengan perubahan permintaan konsumen. Penjadwalan tidak hanya berfungsi untuk menyesuaikan waktu penyelesaian tugas dalam kegiatan produksi, tetapi juga berperan dalam mengendalikan kapasitas. Untuk memperoleh hasil dan ketepatan waktu, maka diperlukan pembagian tugas terhadap pekerjaan yang terkumpul berdasarkan permintaan konsumen. Pembagian tugas perlu diurutkan agar sesuai dengan tenggat waktu pekerjaan dan tidak mengganggu pekerjaan lainnya dalam proses produksi.

#### 2.5. Pengurutan (Sequencing) dan Metode Pengurutan (Sequencing)

Dalam penjadwalan, terdapat kendala yang dapat menghambat proses produksi suatu perusahaan atau organisasi bisnis sehingga diperlukan strategi dasar untuk pembebanan pekerjaan melalui pengurutan. Menurut Heizer dan Render (2010, hal. 270), pengurutan adalah menentukan urutan pekerjaan yang harus dilakukan pada setiap pusat kerja melalui pembagian tugas atau *dispatching*. Metode pengurutan memberikan informasi rinci mengenai kegiatan atau pekerjaan mana yang terlebih dahulu akan dilakukan dalam fokus produksi. Dalam pengurutan proses produksi terdapat aturan prioritas atau metode pengurutan, yaitu aturan yang dipergunakan dalam menentukan urutan pekerjaan dalam fasilitas yang berorientasi pada proses (Heizer & Render, 2010, hal. 271). Penggunaan metode pengurutan memiliki tujuan yang dapat meminimalkan keterlambatan pesanan, memaksimalkan jumlah pekerja, dan mengu-

rangi waktu pengerjaan tugas agar lebih cepat selesai. Dalam kegiatan pengurutan terdapat lima aturan yang di prioritaskan, sebagai berikut (Stevenson, 1999, p. 733) :

1. *FCFS (First Come, First Served)* adalah pekerjaan yang diproses berdasarkan urutan kedatangan pesanan dalam sebuah pusat kerja. Pekerjaan yang pertama datang adalah yang pertama dikerjakan oleh bagian penugasan. Berikut ini adalah aturan untuk mengukur efektifitas dari penggunaan metode FCFS yaitu (Stevenson, 1999) :

- $Average\ flow\ time = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ number\ of\ job}$

- $Average\ Tardiness = \sum\ job\ tardiness$

- $Makespan = \sum\ completion\ time\ from\ first\ to\ last\ job\ in\ the\ group$

- $Average\ Number\ of\ Jobs\ at\ the\ work\ center = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ makespan}$

2. *SPT (Short Processing Time)* adalah pekerjaan yang diproses berdasarkan waktu terpendek yang ditangani dan diselesaikan terlebih dahulu. Berikut ini adalah aturan untuk mengukur efektifitas dari penggunaan metode SPT yaitu (Stevenson, 1999) :

- $Average\ flow\ time = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ number\ of\ job}$

- $Average\ Tardiness = \sum\ job\ tardiness$

- $Makespan = \sum\ completion\ time\ from\ first\ to\ last\ job\ in\ the\ group$

- $Average\ Number\ of\ Jobs\ at\ the\ work\ center = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ makespan}$

3. *EDD (Earliest Due Date)* adalah pekerjaan yang diproses berdasarkan batas waktu paling awal yang terlebih dahulu dikerjakan oleh pusat penugasan. Berikut ini adalah aturan untuk mengukur efektifitas dari penggunaan metode EDD yaitu (Stevenson, 1999)

- $Average\ flow\ time = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ number\ of\ job}$

- $Average\ Tardiness = \sum\ job\ tardiness$

- $Makespan = \sum\ completion\ time\ from\ first\ to\ last\ job\ in\ the\ group$

- $Average\ Number\ of\ Jobs\ at\ the\ work\ center = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ makespan}$

4. *CR (Critical Ratio)* adalah pekerjaan yang diproses berdasarkan nilai rasio terkecil yang dihasilkan dari sisa batas waktu dan sisa waktu untuk proses. Cara perhitungan dari metode CR adalah :  $Critical\ Ratio = \frac{\sum\ due\ date - current\ date}{\sum\ processing\ time}$

Penggunaan CR dapat diperoleh prioritas pekerjaan yang harus dilakukan agar dapat terpenuhi sesuai deadline

Berikut ini adalah aturan untuk mengukur efektifitas dari penggunaan metode CR yaitu (Stevenson, 1999):

Tabel 1. Keterangan Hasil Perhitungan Rasio (Heizer &amp; Render, 2010, hal. 276)

Hasil rasio	Arti hasil rasio
< 1.0	Pekerjaan yang dikerjakan terlambat dari jadwal
= 1.0	Pekerjaan yang sesuai dengan jadwal
> 1.0	pekerjaan yang mendahului jadwal atau memiliki waktu luang

- $Average\ flow\ time = \frac{\sum \text{flow time}}{\sum \text{number of job}}$
- $Average\ Tardiness = \sum \text{job tardiness}$
- $Makespan = \sum \text{completion time from first to last job in the group}$
- $Average\ Number\ of\ Jobs\ at\ the\ work\ center = \frac{\sum \text{flow time}}{\sum \text{makespan}}$

Kelebihan dari rasio kritis dalam membantu melaksanakan pengurutan (Manajemen Operasi) adalah :

- Menentukan status pekerjaan tertentu,
- Menerapkan prioritas relatif di antara pekerjaan dengan dasar kesamaan,
- Menghubungkan persediaan dan pekerjaan berdasarkan pesanan dengan dasar kesamaan,
- Menyesuaikan prioritas dan memperbaiki jadwal secara otomatis terhadap adanya perubahan baik dalam hal permintaan maupun status kemajuan pekerjaan, dan
- Menelusuri kemajuan pekerjaan secara dinamis.

Selain menggunakan metode FCFS, SPT, EDD, dan CR terdapat satu metode yang juga dapat digunakan dalam mengurutkan pesanan yaitu LPT (*Long Processing Time*). Metode LPT (*Long Processing Time*) adalah metode pengurutan yang mengutamakan pekerjaan dengan waktu pengerjaan terpanjang terlebih dahulu untuk diselesaikan dan dijadikan prioritas utamanya (Heizer & Render, 2010). Berdasarkan penggunaan metode pengurutan terdapat kelebihan dan kekurangan dari setiap metode, berikut ini adalah kelebihan dan kekurangan dari metode pengurutan (Heizer & Render, 2010) yaitu :

- SPT adalah teknik terbaik untuk meminimalkan aliran pekerjaan dan meminimalkan aliran pekerjaan dan jumlah pekerjaan rata-rata dalam proses produksi. Kelemahan dari metode SPT adalah pekerjaan yang memiliki waktu pemrosesan panjang memiliki peluang tidak dapat dikerjakan secara menerus, karena mengutamakan pekerjaan dengan waktu proses terpendek.

- FCFS tidak menghasilkan kinerja yang baik pada hampir semua kriteria, akan tetapi FCFS juga tidak terlalu buruk karena juga memiliki kelebihan. FCFS memberikan keuntungan bagi konsumen dengan pelayanan berdasarkan yang terlebih dahulu memesan, faktor ini merupakan nilai tambah dalam bisnis jasa.
- EDD meminimalkan keterlambatan secara maksimal, yang diperlukan beberapa sektor bisnis yang memiliki pinalti apabila terjadi keterlambatan dalam mengerjakan pesanan produk. EDD secara umum menjadi lebih efektif dan efisien apabila terdapat isu keterlambatan yang menyebar dikalangan para pekerja.

Dalam proses penjadwalan produksi terdapat berbagai elemen penting yang mempengaruhi proses pengurutan yang turut berperan dalam memenuhi permintaan konsumen sesuai jadwal. Berikut ini adalah faktor faktor proses pengurutan yaitu :

- Jenis Pekerjaan, variasi dari tingkatan pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja dari metode pengurutan suatu proses produksi. Setiap pekerjaan memiliki variasi yang beragam dan berbeda beda, sehingga diperlukan alokasi waktu yang berbeda untuk setiap jenis pekerjaan.
- Waktu Pengerjaan, dalam pengurutan jadwal pekerjaan diperlukan alokasi waktu yang sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan. Hal ini mempengaruhi ketepatan suatu pekerjaan selesai sesuai jadwal, agar dapat segera dialokasikan kepada para konsumen.
- Keterlambatan Pekerjaan, susunan pekerjaan yang bervariasi dan waktu pelaksanaan yang berbeda dapat menyebabkan proses pengurutan mengalami kemunduran dari waktu perjanjian produksi dengan konsumen.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Tahapan Penelitian

Metode penelitian digunakan untuk mengetahui perkembangan dalam lingkup obyek penelitian menggambarkan perubahan obyek penelitian dalam periode tertentu. Tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan melalui aplikasi ilmu pengetahuan kedalam penelitian sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan melakukan antisipasi masalah dalam bidang bisnis. Untuk dapat melakukan penelitian, beberapa informasi dan data sebagai pendukung proses penelitian diperlukan guna memperkuat metode ilmiah yang digunakan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2014). Penelitian digunakan dengan memperoleh gambaran

berbagai aspek berhubungan dengan pengurutan jadwal produksi jasa di MOR–C *photography*.

Studi deskriptif menampilkan data yang lebih bermakna dan membantu untuk (1) memahami karakteristik dari kelompok dalam situasi tertentu, (2) memikirkan secara sistematis berbagai aspek dalam situasi tertentu, (3) memberi gagasan untuk menyelidiki dan meneliti lebih dalam, dan (4) membuat keputusan tertentu yang sederhana (Sekaran, 2014). Analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu studi kasus terhadap pengamatan proses produksi jasa kemudian mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan produksi. Studi kasus meliputi analisis kontekstual dan mendalam berkaitan dengan situasi yang sama dalam organisasi, dengan melihat riwayat data masa lalu dengan fenomena yang terjadi saat ini. Penelitian dilakukan dengan menggunakan perhitungan data aktual yang diperoleh kemudian diterapkan ke dalam teori pengurutan yang menghasilkan angka produksi jasa service kamera. Perbandingan data dari berbagai metode pengurutan dapat memberikan gambaran jelas mengenai proses pengurutan yang dapat diperbaiki dari metode yang digunakan oleh MOR–C *photography* saat ini.

Dalam penelitian ini, langkah langkah yang diterapkan dalam penelitian :

1. Melakukan wawancara kepada pemilik MOR–C *photography*. Peneliti melakukan kegiatan wawancara terhadap narasumber untuk mengetahui informasi awal secara umum mengenai bidang usaha melalui wawancara langsung dengan pertanyaan tidak terstruktur.
2. Melakukan observasi langsung, untuk dapat mengetahui faktor yang menjadi hambatan dalam proses bisnis, peneliti terlibat secara langsung dan diperoleh hasil observasi fenomena antrian berlebih *service* kamera dengan pola pengurutan yang tidak jelas.
3. Melakukan analisis informasi dari fenomena dan di konfirmasi kepada pemilik dan teknisi yang terlibat dalam *service* Konfirmasi dilakukan untuk memperoleh *feed back* pemilik mengenai setiap proses bisnis yang dilakukan MOR–C *photography*

### 3.2. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan ke dalam tiga variabel rinci dalam kaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu:

Dalam melakukan penelitian, dilibatkan proses pengumpulan berbagai informasi, data untuk mengidentifikasi, dan mengenali masalah yang terjadi dan keadaan lapangan. Data data yang diperlukan dalam melakukan penelitian adalah data primer dan data sekunder (Sekaran, 2003). Sedangkan teknik untuk mengumpulkan data berdasarkan berbagai fenomena yang muncul yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi perusahaan. Berikut ini adalah beberapa dokumen perusahaan yang digunakan peneliti adalah catatan harian, gambar-gambar kegiatan produksi, kriteria produk, sketsa desain produk, aturan dan prosedur pekerjaan, gambar grafik permintaan dan penawaran. Untuk penelitian ini digunakan analisis

Tabel 2. Variabel Penelitian

Variabel	Keterangan	Skala
Jenis pekerjaan	Lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh teknisi, tingkat kesulitan dan durasi waktu pengerjaan yang berbeda.	Kategori
Jumlah kamera	Total jumlah kamera yang harus diperbaiki teknisi	Rasio
Waktu penyelesaian	Sejumlah durasi yang diperlukan untuk memperbaiki kamera sesuai urutan	Rasio

Sumber: data perusahaan

data dengan mengelompokkan data berdasarkan jenis variabel dan mengolah data berdasarkan seluruh informasi yang diperoleh dari narasumber. Menyajikan data untuk setiap variabel yang diteliti dan melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah maupun pertanyaan penelitian. Peneliti membuat tabel yang merupakan proses pengurutan yang terjadi di perusahaan saat ini yaitu menggunakan metode FCFS, yang mengurutkan pekerjaan dari tanggal pertama yang masuk adalah yang pertama dikerjakan. Setelah metode FCFS kemudian selanjutnya metode lain yaitu SPT, EDD, CR, dan LPT. Kemudian berdasarkan hasil perhitungan setiap metode dilakukan pengukuran efektifitas penggunaan metode pengurutan dengan membandingkan nilai dari perhitungan dibawah ini (Stevenson, 1999):

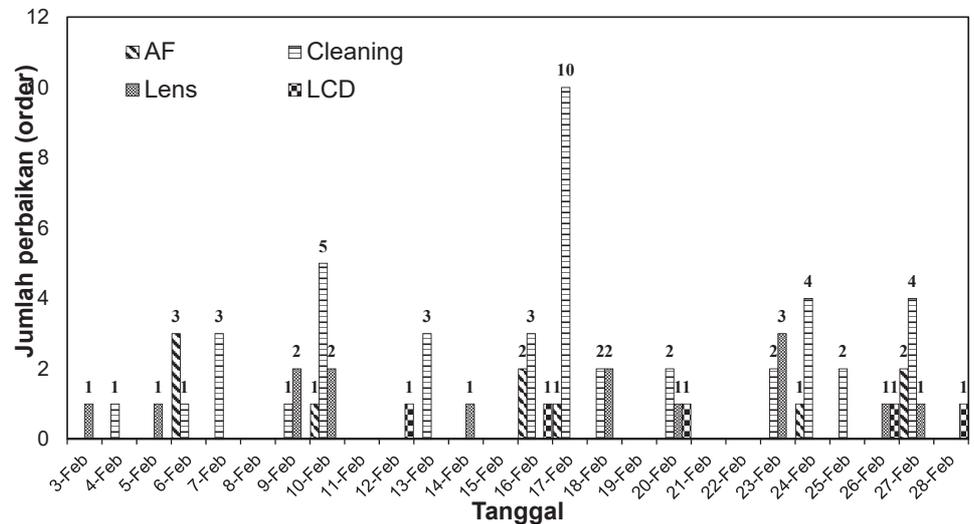
- $Average\ flow\ time = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ number\ of\ job}$
- $Average\ Tardiness = \sum\ job\ tardiness$
- $Makespan = \sum\ completion\ time\ from\ first\ to\ last\ job\ in\ the\ group$
- $Average\ Number\ of\ Jobs\ at\ the\ work\ center = \frac{\sum\ flow\ time}{\sum\ makespan}$

Setelah membuat tabel efektifitas service kamera selama bulan Februari 2015, dibuat diagram sebab akibat berupa *Fish Bone* (tulang ikan), yang menjelaskan berbagai faktor keterlambatan perbaikan. Berdasarkan kesimpulan tabel ukuran efektifitas perusahaan, dihasilkan saran penggunaan metode yang sebaiknya digunakan perusahaan beserta output peneliti untuk memperbaiki proses produksi saat ini.

#### 4. Hasil Penelitian

##### 4.1. Jumlah Pesanan MOR–C Photography

Berdasarkan kegiatan observasi langsung dan wawancara tidak terstruktur peneliti kepada pemilik MOR–C *photography*, diperoleh data yang dapat diamati dan di buat menjadi grafik. Berikut ini adalah data perbaikan yang dilakukan perusahaan, dan di kelompokkan oleh peneliti yaitu :



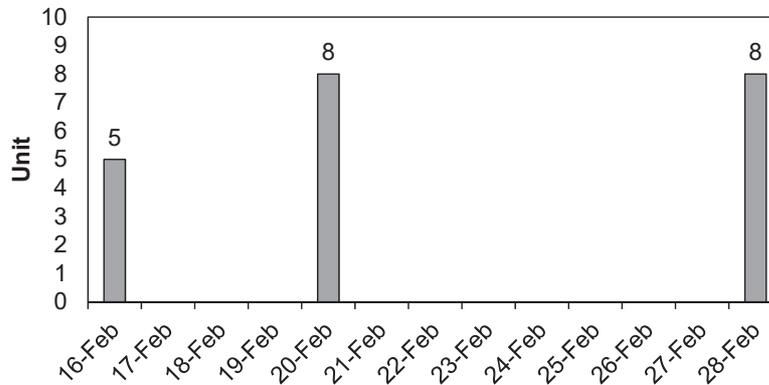
Gambar 3. Penerimaan Service Februari 2015

Keterangan :

1. Jenis kerusakan AF adalah perbaikan *flexi cable*;
2. Jenis kerusakan *Clean* adalah pekerjaan membersihkan *body* dan lensa kamera yang berjamur karena cuaca yang lembab atau penyimpanan yang kurang tepat;
3. Jenis kerusakan LCD adalah perbaikan pada LCD kamera yang sering *error*, atau rusak sehingga diperlukan penggantian atau pengecekan;
4. Jenis kerusakan Lens adalah perbaikan yang dilakukan pada lensa kamera, perbaikan dapat berupa penggantian komponen di dalamnya yang mengalami *slack* atau terdapat rangkaian yang patah dan perbaikan lainnya seputar lensa.

Gambar 3 merupakan data yang diperoleh dari penerimaan perbaikan yang diterima oleh MOR–C *Photography* selama bulan february 2015. Berdasarkan data jumlah kerusakan, jenis kerusakan, dan tanggal penerimaan dibuat kedalam grafik untuk dapat diketahui jumlah antrian yang harus diperbaiki oleh teknisi. Data tersebut merupakan data yang diperoleh dengan jumlah hari kerja 23 hari di bulan february. Jumlah tenaga kerja yang masuk adalah 3 orang teknisi dan 1 orang staff administrasi, seluruh tenaga kerja tidak ada yang libur atau absen pada hari kerja. Jam kerja

yang diberlakukan adalah 7,5 jam dalam satu hari, dengan tidak terdapat jam *overtime* (lembur) dan 1 jam istirahat tidak digunakan untuk bekerja. Jumlah pekerjaan yang diteliti adalah empat pekerjaan yang paling sering dikerjakan oleh teknisi, yaitu perbaikan AF (*flexi cable*), *cleaning body* dan lensa kamera, perbaikan lensa, dan perbaikan LCD.



Gambar 4. Keterlambatan Service selama bulan Februari 2015 (sumber: Data Perusahaan)

Gambar 4 adalah gambar yang memuat fenomena keterlambatan perbaikan yang terjadi selama bulan february 2015. Data tanggal penerimaan pesanan dengan tanggal selesainya perbaikan mengalami keterlambatan, yang dapat diketahui dari jumlah hari yang melebihi dua hari dari perbaikan yang ditetapkan 10 hari setelah penerimaan pesanan.

#### 4.2. Proses Produksi MOR–C Photography

Perusahaan MOR–C *photography* memproduksi jasa sesuai dengan kebutuhan konsumen, penelitian menggunakan metode deskriptif dengan menggambarkan ruang lingkup dan kegiatan produksi perusahaan berdasarkan data yang diperoleh melalui studi kasus. Data setiap periode digunakan untuk membandingkan empat metode pengurutan yang telah ditentukan peneliti, perbandingan data masa lalu dipahami sebagai metode studi kasus. Proses produksi jasa yang dilakukan saat ini meliputi berbagai kegiatan yaitu :

1. Konsumen datang ke toko dan memberikan barang yang akan diperbaiki kepada staf administrasi, konsumen menyampaikan keluhan kerusakan produk dan dibuat detailnya dalam lembar kwitansi pembayaran.
2. Kamera yang akan di service akan di sortir sesuai tanggal penerimaan dan perbaikan akan dilakukan berdasarkan sortir tanggal penerimaan barang yang di simpan didalam lemari besi. Setiap teknisi melakukan perbaikan berdasarkan sortir tanggal, apabila pembongkaran sudah dilakukan dan ditemukan kerusakan maka staf administrasi akan mengkonfirmasi konsumen mengenai kesediaan biaya dan penggantian sparepart.

3. Apabila terdapat pesanan perbaikan mendesak dan ingin didahulukan, maka staf admin akan mendahulukan perbaikan dan tidak mengikuti prosedur kerja sesuai urutan FCFS (first come; first service). Hal ini dilakukan untuk menjaga agar konsumen tetap loyal dan kembali mempercayakan perbaikannya kepada perusahaan. Perbaikan barang yang telah selesai akan mendapat tanda cek dari teknisi dan diletakkan pada meja khusus barang jadi
4. Staf administrasi akan menghubungi konsumen apabila perbaikan selesai dan konsumen dapat mengambil barangnya.

#### 4.3. Metode Pengurutan

Seluruh data kegiatan *service* yang diperoleh, kemudian dibuat kedalam tabel pesanan dan di urutkan menggunakan metode FCFS, SPT, EDD, CR, dan LPT. Data penelitian menggunakan asumsi seluruh alat atau mesin disediakan oleh perusahaan, seluruh karyawan masuk dengan bekerja selama 7,5 jam sehari tanpa lembur kecuali hari minggu dan tanggal merah tutup. Tabel pesanan yang sudah diurutkan kemudian dihitung dengan empat aturan prioritas yaitu *average flow time*, *average leteness*, *makespan*, dan *average number of job at the work center*. Hasil perhitungan efektifitas, akan di analisa metode untuk di usulkan metode mana yang sebaiknya digunakan oleh MOR–C *photography*. Berikut ini adalah tabel efektifitas yang dihasilkan dari ke empat metode pengurutan FCFS, SPT, EDD, CR, dan LPT:

Tabel 3. Perbandingan Ukuran Efektifitas

Rule	Average flow time (days)					Average tardiness (days)					Average number of job at the work center (job)				
	FCFS	SPT	EDD	CR	LPT	FCFS	SPT	EDD	CR	LPT	FCFS	SPT	EDD	CR	LPT
M1	21,6	20,8	21,6	27,3	28,1	12,8	12,1	12,8	17,3	18,1	3,1	2,9	3,1	3,9	4,0
M2	20,5	18,7	20,5	29,6	29,6	11,8	10,6	11,8	19,7	19,7	3,8	3,4	3,8	5,5	5,5
M3	26,4	18,7	26,4	46,7	46,7	17,9	9,2	17,9	36,7	36,7	4,4	3,1	4,4	7,7	7,7
M4	20,9	20,1	20,9	41,7	41,7	13,1	11,9	13,1	31,7	31,7	4,1	3,6	4,1	8,3	8,3

Sumber : Data perusahaan Februari 2015

Hasil perbandingan efektifitas pada tabel 3 bahwa :

1. *Average Flow Time* adalah rata rata aliran waktu pekerjaan pada setiap minggu dari diterimanya pesanan, proses perbaikan sampai selesai. Berdasarkan ke-empat metode pengurutan yang sebaiknya digunakan adalah SPT, karena menghasilkan rata rata aliran waktu penyelesaian pekerjaan yang paling rendah.
2. *Average Lateness* adalah kriteria evaluasi yang digunakan untuk menghitung rata rata keterlambatan pekerjaan pada setiap minggu. Berdasarkan ke-empat metode pengurutan yang sebaiknya digunakan adalah SPT, karena dapat menghasilkan rata rata keterlambatan pekerjaan yang paling rendah sehingga pesanan dapat dikerjakan tepat waktu atau lebih cepat dari tanggal jatuh temponya.

3. *Makespan* adalah total waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan pada setiap minggu. Berdasarkan ke-empat metode pengurutan yang sebaiknya digunakan adalah SPT, dengan jumlah hari paling sedikit sehingga teknisi dapat mengerjakan perbaikan pada minggu selanjutnya.
4. *Average Number of Jobs at the work center* adalah rata-rata pekerjaan yang berada dalam proses perbaikan untuk setiap minggu. Berdasarkan ke-empat metode pengurutan yang sebaiknya digunakan adalah SPT, sehingga metode ini sesuai untuk menyelesaikan pesanan.

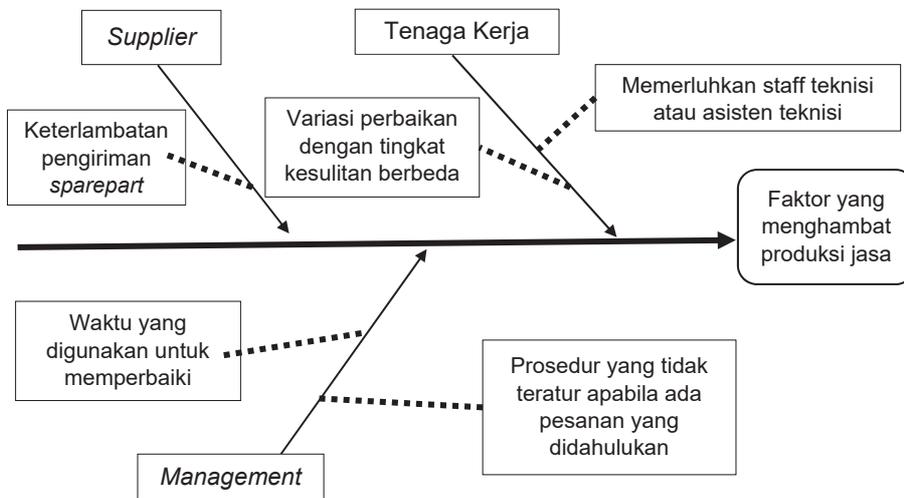
Berdasarkan observasi yang dilakukan, diperoleh data kegiatan *service* sebagai berikut:

Tabel 4. Kegiatan Service dan Estimasi Penyelesaian Service

No.	Jenis Pekerjaan	Frekuensi Service	Estimasi Pekerjaan
1	Cleaning	14 kali	± 1 hari kerja
2	Lensa	10 kali	± 2 hari kerja
3	AF (flexi cable)	6 kali	± 3 hari kerja
4	LCD	5 kali	± 12 hari kerja

Sumber : Data perusahaan (Februari, 2015)

Ketika peneliti melakukan analisa dari kegiatan produksi ditemukan beberapa faktor yang menghambat jalannya proses produksi jasa, yaitu :



Gambar 5. Diagram Sebab Akibat (sumber: Data Perusahaan)

Keterangan :

1. Tingkat kesulitan dari jenis perbaikan, setiap perbaikan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda, sehingga pekerjaan yang dilakukan memerlukan keahlian yang berbeda sehingga teknisi dituntut untuk memperbaiki dengan waktu minim keterlambatan.
2. Jumlah waktu yang diperlukan untuk memperbaiki bervariasi sesuai tingkat kesulitannya, juga berpengaruh terhadap waktu yang diperlukan dalam perbaikan karena untuk mengetahui kerusakan perlu membuka bagian kamera atau lensa yang di indikasikan rusak dan memasangnya kembali ketika sudah selesai.
3. Urutan perbaikan yang tidak konsisten, metode yang digunakan saat ini adalah FCFS, akan tetapi sering terjadi permintaan konsumen yang mendesak ingin di dahulukan. Kebutuhan konsumen yang demikian menyebabkan metode pengurutan tidak konsisten, yang menyebabkan tersisa antrian yang harus dikerjakan oleh teknisi melebihi deadline.
4. Pengaruh distribusi sparepart yang terlambat, karena seluruhnya berasal dari luar negeri maka diperlukan tambahan waktu apabila terdapat penggantian yang tidak menjadi stock karena waktu tunggu juga mempengaruhi mengapa produksi jasa menjadi terlambat
5. Jumlah tenaga kerja teknisi, produk yang dihasilkan adalah berupa jasa maka meningkatkan kualitas dari tenaga kerja merupakan langkah untuk mengatasi keterlambatan pekerjaan dengan upaya mengimbangi kapasitas yang harus dihasilkan tenaga kerja.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Dalam praktek produksi oleh perusahaan, terdapat beberapa metode yang biasanya digunakan untuk mengatur urutan penjadwalan yaitu FCFS (*First Come, First Serve*), SPT (*Short Processing Time*), DD (*Due Date*), CR (*Critical Ratio*) dan LPT (*Long Processing Time*). Setiap metode memiliki aturan ukuran efektifitas untuk menggunakan proses produksi barang atau jasa di perusahaan. Berdasarkan penelitian menggunakan ke-empat metode pengurutan yang dilakukan terhadap MOR–C *photography* menghasilkan metode SPT (*Short Processing Time*) yang paling unggul dalam perbandingan ke-empat aturan prioritas pengurutan. MOR–C *photography* adalah perusahaan jasa *service* yang harus mengutamakan kualitas produksi, agar konsumen percaya dengan hasil *service* tepat waktu dan maksimal. Kepercayaan konsumen dapat meningkatkan loyalitas, sehingga dapat menjaga hubungan dengan konsumen baru maupun lama untuk tetap memilih MOR–C *photography*.

Metode pengurutan yang digunakan oleh MOR–C *photography* ketika dilakukan penelitian adalah FCFS (*First Come, First Serve*). Metode ini adalah metode pengurutan pesanan yang dilakukan sejak perusahaan didirikan sampai penelitian dilakukan. Pesanan *service* dikerjakan berdasarkan pesanan yang pertama datang

yang dikerjakan terlebih dahulu, metode FCFS digunakan untuk mengerjakan seluruh pesanan service yang diterima perusahaan. Akan tetapi metode FCFS yang digunakan perusahaan masih terdapat keterlambatan pesanan. Keterlambatan disebabkan oleh berbagai faktor yaitu (1) waktu tunggu pengadaan *sparepart*; (2) variasi pekerjaan, karena semakin berkembangnya teknologi; (3) prosedur metode pengurutan yang tidak konsisten, karena jasa service mendesak. Berdasarkan hasil kesimpulan, peneliti mengusulkan beberapa pengaturan kerja untuk memperbaiki kinerja dari manajemen perusahaan saat ini, yaitu :

1. Untuk dapat meningkatkan kualitas dan memaksimalkan fasilitas perusahaan yang telah ada, peneliti mengusulkan menerapkan sistem batch dalam mengerjakan pesanan service perusahaan. Sistem batch, dilakukan agar setiap pekerjaan dapat dikelompokkan sesuai jumlah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pesanan. Peneliti mengusulkan untuk mengatur jarak batch sebagai berikut :

Tabel 5. Kegiatan Service dan Estimasi Penyelesaian Service

No.	Jenis Pekerjaan	Estimasi Pekerjaan	Batch Pengumpulan Pesanan Service
1	Cleaning	± 1 hari kerja	1 – 2 hari
2	Lensa	± 2 hari kerja	2 – 3 hari
3	AF (flexi cable)	± 3 hari kerja	3 – 4 hari
4	LCD	± 12 hari kerja	12 – 14 hari

Sumber : Data perusahaan (Februari, 2015)

2. Apabila perusahaan tidak memungkinkan untuk mengganti metode pengurutan menjadi SPT, peneliti menyarankan untuk melakukan controlling terhadap seluruh pesanan selama 2 - 3 hari sekali. Perusahaan dapat memanfaatkan media komputer untuk melakukan input data pesanan yang diterima kedalam software Microsoft Excel, apabila terdapat pesanan yang terlewat maka sistem komputer akan memberi peringatan (warning sistem). Pencatatan yang terkomputerisasi dan sikap controlling pesanan yang konsisten, dapat membantu mengurangi keterlambatan pesanan dan memaksimalkan hasil produksi perusahaan.

### Daftar Rujukan

- Heizer, J., & Render, B. (2010). Manajemen Operasi. Jakarta: Salemba Empat.  
 Ma'arif, S., & Tanjung, H. (2003). Manajemen Operasi. Jakarta: Grasindo.  
 Reid, R. D., & Sanders, N. R. (2010). Operation Management : An Integrated Approach. United States: John Wiley & Sons

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business : A Skill - Building Approach*. New York: John Wiley And Sons
- Sekaran, U. (2014). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Stevenson, W. J. (1999). *Operation Management Sixth Edition*. Boston: McGraw-Hill Irwin
- Sule, D. R. (2008). *Production Planning and Industrial Scheduling : Examples, Case Studies, and Applications 2nd ed*. CRC Press : Taylor and Francis Group.

# Corporate Governance in Nigeria: Where We Are and What We Need

**Nsikan Ekwere**

Program Pascasarjana, Universitas Katolik Parahyangan,  
nsikwere@gmail.com

---

## Abstract

*This paper reviews corporate governance issues in Nigeria from both its regulatory and compliance viewpoints. It explores whether rules and regulations as contained in corporate governance codes can adequately address the issue of poor corporate governance and the resultant business failures. It reviews the existing codes of corporate governance to determine whether the implicit interrelationship which should exist between corporate governance and ethics are clearly articulated. The paper finds that while the Nigerian code of corporate governance contains elements of international best practices as specified in OECD, CACG and IOD documents, a number of peculiar institutional weaknesses hinder the achievement of regulatory and judicial remedies open to stakeholders who are wronged as a result of poor corporate governance. The paper thus advocates for measures that instil high ethical and moral standards in boards and management as panacea to doing what is right as well review some codes.*

**Keywords:** *Corporate Governance, GCG*

## 1. Introduction

In recent years, there has been a global concern for corporate good governance in public service particularly in Africa and other developing world. This is informed by the need to avoid the damage done to the society due to the absence of good governance that contributes to effective management which facilitates the attainment of the desired socio-economic growth of society and the upliftment of the general wellbeing of the citizenry.

Corporate governance is the principles and values that guide a company in the conduct of its day-to-day business and how stakeholders interrelate among themselves.

There has been renewed interest in corporate governance practices globally and its clamour has become even louder, given the high-profile collapses of a number of large US firms, such as Enron Corporation and MCI Inc. (formerly WorldCom). In 2002, the US federal government passed the Sarbanes-Oxley Act, with the aim of restoring public confidence in corporate governance by requiring public liability com-

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 128–133, (ISSN:0216–1249)*

© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

panies to adopt and report on compliance to the Act. In Nigeria, corporate governance is relatively a new concept and despite all efforts by stakeholders to institute sound corporate governance practices, Nigeria has continuously fared poorly in this regard. Hence this paper aims to critically examine the implementation of good corporate governance in Nigeria.

## 2. Nigerian Public Service At A Glance

The regulatory framework of corporate governance is a global phenomenon. But while there are universal codes for regulating the practice of corporate governance, there also exists national codes based on local needs and the unique characteristic of each country. However, regardless of whether the code is global or national, the regulatory framework of corporate governance can be viewed from two broad perspectives; voluntary and mandatory.

Wilson (2006) observed, in Nigeria, as in most developed countries, observance of the principles of corporate governance has been secured through a combination of voluntary and mandatory mechanisms. In 2003, the Artedo Peterside committee set up by the Securities and Exchange Commission (SEC) developed a code of best practice of public companies in Nigeria. The code is voluntary and is designed to entrench good business practices and standard for board of directors, auditors, CEOs, etc. of listed companies including banks. Mandatory corporate government provisions are contained in companies and allied matters act, banks and other financial institution act, investment and securities act, and the security and exchange act.

Drawing from the trio of Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG), and Institute of Directors (IOD)s codes, Nigeria has developed codes for the practice of good corporate governance which reflect some of the elements of OECD and other global codes. These include;

1. Separating the roles of the CEO from those of the board chairman
2. Prescription of non-executive and executive directors on the board
3. Improving the quality and performance of board membership
4. Introducing merit on criteria to hold top management position
5. Introduction of transparency, due process and disclosure requirements.
6. Transparency on financial and non-financial reporting
7. Protection of shareholders rights and privileges
8. Defining the composition, roles and duties of the audit committee. (Wilson) cited above.

### **3. Shortcomings Of Model Of Corporate Governance Relying On Rules And Regulations**

It has become evident, not only in Nigeria, but worldwide that there have been various challenges in the process of implementing these codes. The Nigerian experience was aptly summarized by the Central Bank of Nigeria in its code of corporate governance for banks in Nigeria. Post consolidation (CBN, 2006). The challenges identified are not limited to banking sector but cut across other financial institutions and business corporations in general. They include

1. Technical incompetence of board and management
2. Boardroom squabbles and relationship among director
3. Squabbles arising from knowledge gaps and relationship between management and staff
4. Increased level of risks
5. Ineffective integration of entities
6. Poor integration and development of ICT system
7. Inadequate management capacity
8. Insider dealings
9. Rendition of false returns
10. Continued concealments
11. Ineffective board/statutory audit committee.
12. Inadequate operational and financial controls
13. Absence of robust risk management system
14. Discriminatory disposal of surplus asset.
15. Non transparent and inadequate disclosure of information

The various acts and codes meant to strengthen corporate governance provide judicial remedies for breach of directors duties. These remedies include.

1. Action to recover secret profit
2. Action in damages and compensation
3. Restoration of companys property
  - Winding up proceedings on just and equitable grounds

- Relief on the ground that the affairs of the company are being conducted in an illegal or oppressive manner
- Application to Corporate Affairs Commission to investigate company's affairs.

A major obstacle in obtaining the above reliefs is that enforcing them lies with the courts. Nigerian courts remain slow and expensive and not effective in resolving commercial disputes. While the courts remain slow, inefficient and expensive, shareholders are hesitant to use the courts and as a result the directors continue to act with impunity.

Another remedy to prevent bad corporate governance is through the oversight function of regulatory authorities. Hence agencies such as US-SEC, the secretary of state in the UK and in Nigeria, Securities and Exchange Commission (SEC), and corporate affairs commission (CAC) and the Central Bank of Nigeria (CBN) are meant to perform such oversight. However, these bodies hardly launch any inquisitorial raids on corporate bodies. Where they do, the penalties usually meted out to companies found liable for any breach do not deter, hence directors can afford to risk non-compliance with relevant laws.

Beyond this, France et al (2002), point out that laws regulating companies are ambiguous, that juries have a hard time grasping abstract and sophisticated financial concepts, hence, well counselled executives have plenty of tricks for distancing themselves from responsibilities.

These shortcomings/challenges thus underscore the imperative of instilling ethical principles and standards in the boards, management and employees. As eminent psychologist Robert Sternberg (2012), aptly puts it, "*rules and regulations arent the answer, there is always a loophole to be found and the focus becomes navigating the system rather than doing what is right. We need leaders with strong moral compass*".

#### 4. Summary, Conclusions And Recommendations

There is no doubt that issues of best practices in corporate governance will continue to dominate discourse in management literature for years to come. It is also important to appreciate that the principle of separate legal entity of corporation in law did not intend total extrication of the importance of human behaviour in the management of these entities. As Arjoon (2012), cautions, "*The tendency to over emphasise legal compliance mechanisms may result in an attempt to substitute accountability*" for "*responsibility*" and may also result in an attempt to legislate morality.

Hence, while efforts are continuously being made to strengthen laws and regulations about corporate governance, conscious efforts must also be made to instil high ethical standards corporate governance codes and ethics are both needed for enterprises development. Company executives can no longer afford to pretend that business is not bound by any ethics other than simply abiding by the law. The thinking that business should make as much profit within the framework of the legal system

cannot stand in the face of several business failures where directors are paying lip service to technical compliance with regulations. Also, in being specific, the following should be given keen attention:

1. There may be the need to review the Code of Corporate Governance Practices of 2003 with a view to giving it greater legal backing in order to engender enforcement.
2. There is the need for excellent relationship between the board, the management and the other stakeholders. This can be achieved by regular consultations and that all stakeholders are carried along.
3. The Federal Government and regulators should have zero tolerance to unacceptable corporate governance practices. Transparency, proper disclosure, controls and accountability in the system should be conscientiously encouraged, while there should be sanctions for non-compliance. It would therefore imply that the Code of Corporate Governance Practices should be legally binding on public companies in Nigeria.
4. Companies in Nigeria should have sound risk management frameworks, with responsibilities clearly delineated. The escalation system should also be effective in cases of breaches of provisions and standards.
5. The regulators, themselves, should be above board and should lead by example at all times. They should be firm, fair, equitable and transparent in their dealings, and policy initiation should always be by consensus.
6. The regulators should encourage whistle blowing system in companies. The whistle blowers should be adequately protected.
7. Effective internal controls systems should be encouraged to be put in place by corporate organisations.
8. There should be a system of independent sub-committees of the board, especially the finance and audit and remuneration committees of companies.
9. All stakeholders interests should be protected at all times, and encouraged to participate in the corporate governance process.
10. There should be compulsory induction training on Corporate Governance for new members of board of directors.
11. There should be regular structured training and attendance of seminars and workshops for senior management in order to strengthen leadership quality.
12. The regulators should insist on efficient performance measurement system for senior management and the board. They should also encourage efficient process and performance evaluation and reporting to stakeholders.

**Daftar Rujukan**

- Arjoon, S. (2012). Ethics of the Good: An Aristotelian-Thomistic Approach to Ethical Decision-Making and Corporate Governance. Unpublished PhD thesis. <http://tees.openrepository.com/tees/bitstream/10149/251433/4/251433.pdf>
- Central Bank of Nigeria: Code of Corporate Governance for Banks in Nigeria Post Consolidation 2006. <http://www.cenbank.org/OUT/PUBLICATIONS/BSD/2006/CORPGOV-POSTCONSO.PDF>
- Federal republic of Nigeria: companies and allied matters Act (with amendment) 1990
- Federal republic of Nigeria: Banks and other financial institutions Act No 35 (with amendment) 1991
- Federal Republic of Nigeria: Investments and securities Act. Abuja, Nigeria. 1999
- Federal Republic of Nigeria: Securities and Exchange Act; Abuja, Nigeria. 1988
- France, M., D. Carney, M. McNamee and A. Borrus (2002). Why Corporate Crooks are Tough to Nail. "Magazine", 30 June, 2002. <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2002-06-30/why-corporate-crooks-are-tough-to-nail>
- Komolu, C. (2012), The Wastages that Drain Development, Vanguard, [On-line] Available at: [www.vanguardngr.com](http://www.vanguardngr.com)
- Stenberg, R. J. (2012): A model for Ethical Reasoning. Review of General psychology. Vol. 16 No 4. <http://dx.doi.org/10.1037/a0027854>
- Wilson, I. (2006). Regulatory and Institutional Challenges of Corporate Governance in Nigeria-Post Consolidation. Nigeria Economic Summit Group.

# Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

**Rozelin Marsaulina Panggabean**

Program Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana

Universitas Katolik Parahyangan, rozelin05@gmail.com

---

## Abstract

*The dynamics of employments relationship cannot be separated from the interaction that happened between the employer and their employees, and the roles of the government in accommodating the rules. Employees are the people who operate the companys assets, so it can produce many products with values to the consumer, while the employers are the ones who gave duties to the workers, based on the working agreement. In justice scheme, the relation that bound both employers and workers will pursue the spirit of partnership and collaboration, as it manifested in the form of collective agreement (in Bahasa: Perjanjian Kerja Bersama/ PKB). PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk has been known for long as the shoemaking industry. The company existed in Bandung, since 1998. Due to its journey, the company has been dealing with many hardships in business that caused them to do some adjustment policies for the sake of the companys existence, which in some cases, it doesnt suit the law. In this study, the research will be started from observing the content of the companys PKB in order to track down the policies that doesnt match the implementation. During the process, some questions will be developed through questionnaire and interview to gain the workers perception and attitudes about the situation given. The calculation of the results will be presented into descriptions about which policies that the company has been able to implement, and what kind of policies that the company is unable to fulfill. Therefore, recommendations will be given exactly to the specific problems.*

**Keywords:** *Industrial Relations, Collective Agreements*

## Abstrak

Dinamika relasi ketenagakerjaan, tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara pekerja dan pengusaha, serta peran dari Pemerintah yang mengakomodir peraturan didalam interaksi tersebut. Pekerja merupakan pihak yang mengoperasikan aset dan mesin yang disediakan oleh pengusaha, sehingga memberikan produk dengan nilai tambah dan daya guna bagi konsumen, sedangkan pengusaha adalah pihak yang memberikan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja sesuai dengan perjanjian kerjanya. Dalam tataran keadilan, maka relasi yang terjalin antara pihak pekerja dan pengusaha akan mewujudkan hubungan industrial yang kooperatif dengan berlandaskan seman-

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 134–150, (ISSN:0216–1249)*

© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

gat kemitraan. Sebagai wujud dari semangat kemitraan terhadap pemenuhan hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja, maka dibentuklah kaidah yang mengatur dan mengikat secara hukum bagi kedua belah pihak. Salah satunya diwujudkan dalam bentuk Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan sebuah industri pembuatan alas kaki yang telah berdiri di kota Bandung sejak tahun 1998. Dalam perjalanannya, perusahaan ini telah mengalami berbagai tantangan krisis, yang mengakibatkan perusahaan harus melakukan berbagai langkah penyesuaian demi eksistensi perusahaan. Ada kalanya, pertimbangan efisiensi yang ditempuh perusahaan, justru bersimpangan dengan kesepakatan yang tertuang didalam buku PKB, dan juga aturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penelitian ini, kajian terhadap implementasi hubungan industrial di perusahaan diawali dengan menelaah isi dari PKB perusahaan yang kemudian dikembangkan kedalam instrument penelitian melalui kuesioner dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Hasil dari perhitungan kuesioner dan wawancara kemudian dipaparkan didalam temuan penelitian, dimana dari temuan yang diperoleh dapat ditemukan hal-hal dan kebijakan apa saja yang telah berjalan dengan baik, dan kebijakan mana yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan, sehingga dapat diberikan rekomendasi yang disesuaikan dengan masalah yang ada.

**Kata kunci:** Hubungan Industrial, Perjanjian Kerja Bersama

---

## 1. Pendahuluan

Hubungan Industrial merupakan sebuah hubungan yang terjalin diantara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Masing-masing pihak memiliki peranan dan tanggung jawab yang saling terkait dan sedapatnya perlu untuk berjalan secara sinergis. Pengusaha memiliki peran sebagai penyedia modal dan pelaku manajemen dalam mengubah modal tersebut menjadi ragam bentuk aset, seperti mesin, suku cadang, dan lain-lain. Untuk mengupayakan agar aset yang dimiliki tersebut tetap dalam nilai yang tinggi, maka pengusaha selalu mengupayakan dukungan pekerja untuk mengoperasikan semua aset dalam proses bisnis secara aktif.

Merupakan keinginan setiap pengusaha untuk mampu menyukkseskan perusahaannya dan melipat gandakan aset yang dimilikinya, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa dirinya mampu menjadi pengusaha yang berhasil. Namun, patut dipahami pula bahwa dalam era bisnis kontemporer, kini masyarakat pun sudah semakin kritis dalam mencermati perilaku maupun aktivitas bisnis. Pengusaha yang menjalankan roda bisnisnya dengan cara eksploitatif, tidak akan mendapat dukungan secara ikhlas dari para pekerjanya, sehingga tidak mampu produktif dalam bersaing dan akhirnya lalu mengalami kegagalan.

Komponen lain yang signifikan didalam interaksi hubungan industrial kontemporer ialah peran dari pemerintah selaku pengawas didalam kaidah peraturan ketenagakerjaan. Pemerintah menyediakan payung perlindungan dalam mempersiapkan sarana dan prasarana demi terlaksananya aktivitas ekonomi yang kondusif dan nya-

man, seperti menyediakan sarana transportasi, perbankan, upah, kebijakan ekspor-impor, dan pondasi ketenagakerjaan didalam interaksi hubungan industrial.

### 1.1. Identifikasi Masalah

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan sebuah industri sepatu di kota Bandung, Jawa Barat. PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk berdiri sejak tahun 1998, dengan ragam produksi sepatu merek TOMKINS. Dalam kurun waktu perjalanannya, perusahaan telah melalui berbagai rintangan masa-masa sulit, khususnya dari segi kapasitas finansial. Dalam upaya untuk mempertahankan eksistensinya, Perusahaan lantas menempuh berbagai cara untuk melakukan efisiensi, termasuk didalamnya dengan menerapkan beberapa kebijakan yang berseberangan dengan ketentuan hukum nasional, dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Namun demikian, terlepas dari semua situasi diatas, relasi yang terjalin diantara perusahaan dengan para pekerjanya berjalan dengan cukup kondusif. Baik pihak manajemen maupun serikat pekerja, mendasari hubungan diantara kedua belah pihak dengan semangat kemitraan dengan dilandasi komunikasi dan keterbukaan diantara masing-masing pihak. Pihak manajemen memberikan keterbukaan kepada pekerja perihal situasi dan kondisi perusahaan, dan pekerja meyakini niat baik perusahaan yang berusaha semampunya untuk menjalankan kesepakatan yang tercantum didalam PKB, dan memberikan kelonggaran bagi perusahaan dalam menepatinya.

Dari pemaparan yang ada, maka permasalahan yang hendak diteliti dirumuskan dalam pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk?
2. Bagaimana kesesuaian Perjanjian Kerja Bersama PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk terhadap UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan?

### 1.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kepada pasal 1 ayat 16, UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, disebutkan pengertian dari Hubungan Industrial sebagai berikut:

*"Hubungan Industrial sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945".*

Di ranah internasional, konsep terhadap kajian hubungan industrial kontemporer dipetakan oleh Alan Fox (1976, 1974) dalam ranah Pluralisme. Paham ini berawal dari seperangkat asumsi dan nilai-nilai bahwa sebenarnya konflik didalam pekerjaan ialah kondisi mutlak yang tidak dapat dihindari. Persepsi ini berpandangan bahwa organisasi bisnis merupakan sebuah konstruksi sosial yang kompleks, terdiri atas berbagai kepentingan yang berbeda-beda, seperti kelompok pekerja dan manajemen

contohnya. Disini, konflik dipandang sebagai suatu hal yang baik bagi kemajuan organisasi, karena melatih organisasi didalam mengeksplorasi berbagai metode dalam cara-cara yang lebih efektif. Dalam basis konsepsi ini, paham Pluralisme melegitimasi hak pekerja untuk melakukan tawar menawar secara kolektif, dan memberi ruang bagi serikat pekerja dalam bertindak sesuai kapasitasnya (Fox, 1966; Clegg, 1975).

Kajian hubungan industrial mengedepankan proses tawar menawar kolektif sebagai suatu instrumen inti relasi industrial. Melalui proses tawar menawar kolektif didapatkan kesepakatan yang sedapat mungkin mampu menampung berbagai kepentingan, baik itu manajemen atau pemilik modal dan para pekerjanya. Proses tawar menawar kolektif atau yang juga dikenal dengan *Collective Bargaining* sebagaimana tercantum didalam instrumen yang ditetapkan oleh ILO (*International Labour Organization*), *Collective Bargaining* merupakan sebuah aktivitas atau proses yang berujung kepada kesepakatan secara kolektif (*collective agreements*). Didalam kaidah hukum ketenagakerjaan nasional Republik Indonesia, wujud nyata dari terwujudnya *Collective Agreements* adalah dengan lahirnya Perjanjian Kerja Bersama yang dihasilkan melalui proses tawar menawar kolektif.

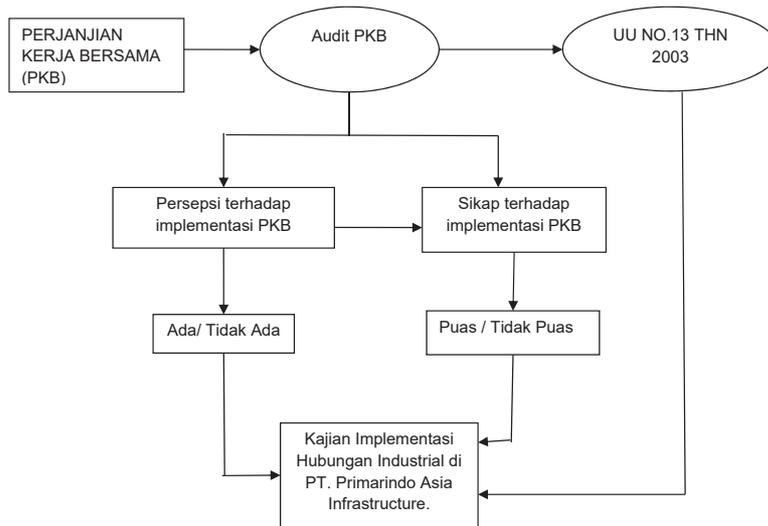
UU No. 13 tahun 2003 mencantumkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai salah satu sarana hubungan industrial. Sebagai salah satu sarana hubungan industrial, Perjanjian Kerja Bersama atau PKB dibentuk sebagai instrumen yang menyepakati ketentuan mengenai kewenangan dan kewajiban pengusaha, serta kewajiban dan hak pekerja, dimana didalam ketentuan ini, terdapat pengakuan yang sah terhadap hak serta keberadaan serikat pekerja sebagai unit organisasi yang mewakili pekerja didalam suatu perusahaan.

Peraturan yang terdapat didalam kaidah per Undang-Undang menjadi acuan atas terselenggaranya hubungan industrial yang kondusif. Namun, hal yang tidak kalah penting ialah melihat bagaimana sikap dari para pihak dalam memandang situasi maupun kebijakan yang dihadapinya. Berdasarkan pada pendekatan ini, para pekerja akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya ketika harapan atau ekspektasinya terpenuhi; sebaliknya, jika tidak, maka hasil yang muncul adalah kekecewaan (Tutuncu dan Kozak, 2007). Guna memperjelas pemahaman, maka alur penelitian akan diilustrasikan dalam model penelitian berikut ini.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Definisi Sumber Daya Manusia

Beberapa pakar di bidang Human Resource Management (HRM) memberikan definisi dalam mengkonsepkan *Human Resource Management*. Menurut Dessler (2007, 2) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Sementara, Mondy (2008, 4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia



Gambar 1. Model Penelitian

merupakan pencapaian tujuan organisasional melalui utilisasi individu didalamnya, sebagaimana dikemukakan berikut;

*Human Resource Management (HRM) is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.*

Pemaparan konsep manajemen sumber daya manusia secara lebih mendalam dikemukakan oleh Raymond J. Stone (2005), yang melibatkan unsur hubungan ketenagakerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa mengesampingkan pemenuhan kebutuhan dari para pekerjanya, seperti penjelasan berikut ini.

*Human Resource Management is managing people within the employee relationship. Specifically involves the productive use of people in achieving the organizations strategic objectives and the satisfaction of individual employee needs.*

## 2.2. Konsep Hubungan Industrial

Terdapat beberapa pemahaman terhadap konsep hubungan industrial, yang dikemukakan berdasarkan hukum ketenagakerjaan Republik Indonesia, serta pemahaman dari beberapa pakar sebagai berikut.

- UU Ketenagakerjaan RI no. 13 tahun 2003 (Pasal 1 ayat 16), Hubungan Industrial adalah suatu sistem yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Gaol (2014: 452), Hubungan Industrial ialah hubungan diantara semua pihak yang berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan.

- Sumanto (2014: 3), Hubungan Industrial merupakan hubungan yang dijalin di antara pekerja, pihak yang mempekerjakannya (pengusaha), dan pemerintah; tidak hanya identik dengan manajemen yang menjalankan fungsinya untuk mengatur pekerjaannya saja.

### 2.3. Sarana Hubungan Industrial

Berdasarkan pada pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, Hubungan Industrial dilaksanakan melalui sarana:

- Serikat pekerja/serikat buruh;
- Organisasi pengusaha;
- Lembaga kerja sama bipartite;
- Lembaga kerja sama tripartite;
- Peraturan perusahaan;
- Perjanjian kerja bersama;
- Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan; dan
- Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

### 2.4. Perjanjian Kerja Bersama

Sebagai salah satu sarana hubungan industrial, definisi dari Perjanjian Kerja Bersama (PKB) berdasarkan UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003, di pasal 1 ayat 21 adalah

*Perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/ serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/ serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban kedua belah pihak.*

Dari definisi tersebut, terlihat bahwa Perjanjian Bersama merupakan wujud tolak ukur terhadap keadilan di tempat kerja. Hal tersebut dikarenakan perwujudan PKB yang mengakui kedaulatan pekerja sebagai pihak yang turut memberikan persetujuan dan aspirasi didalam proses penyusunannya. Aspirasi pekerja yang diterjemahkan juga didalam proses tawar menawar kolektif menjadi semakin berarti karena hak pekerja kini menjadi suatu prioritas didalam sinergi hubungan ketenagakerjaan, dimana pekerja dapat duduk bersama dengan pengusaha dalam mengolah pasal demi pasal kebijakan yang ada, dengan melihat dari sudut pandang pengusaha dan pekerja.

Walaupun PKB merupakan sebuah perjanjian yang sah dari pihak pengusaha dan pekerja, serta mengikat secara hukum, namun tidak dapat dipungkiri bahwa dalam perumusannya, mungkin saja didapati kebijakan tertentu yang isinya bertentangan dengan UU Ketenagakerjaan yang berlaku. Oleh karenanya, UU No. 13 Tahun 2003, di pasal 124 ayat 2 dan 3, secara tegas mencantumkan bunyi sebagai berikut;

- (2) *Ketentuan dalam perjanjian kerja bersama tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku*
- (3) *Dalam hal isi perjanjian kerja bersama bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), maka ketentuan yang bertentangan tersebut batal demi hukum dan yang berlaku adalah ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.*

Isi dari pasal 124 ayat 2 dan 3 sebagaimana tercantum, menjadi dasar perlindungan secara menyeluruh terhadap semua aspek kebijakan yang ada didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) suatu perusahaan.

### 2.5. *Konsep Persepsi*

Menurut pendapat para pakar, persepsi memiliki pengertian tertentu. Menurut Jalaludin Rakhmat (2007), persepsi adalah pengamatan tentang obyek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Dengan kata lain, persepsi akan terbentuk ketika seseorang mendapatkan kesan tersendiri atas sesuatu yang mereka alami.

Sementara, menurut Sobur (2003), terdapat tiga komponen dalam proses persepsi, yaitu:

1. Seleksi: penyampaian oleh indera terhadap rangsangan dari luar, dimana intensitasnya dapat banyak atau sedikit.
2. Interpretasi: proses pengorganisasian informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang.
3. Pembulatan: penarikan kesimpulan dan tanggapan terhadap informasi yang diterima.

Persepsi merupakan salah satu komponen didalam melakukan penilaian terhadap berbagai hal. Didalam penelitian ini, persepsi menjadi salah satu tolak ukur utama didalam melakukan penilaian terhadap kebijakan perusahaan di bidang ketenagakerjaan, secara khusus didalam implementasi hubungan industrial yang terdapat didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Persepsi seseorang terhadap sesuatu memiliki kaitan erat dengan sikap yang akan ditunjukkannya terhadap sesuatu.

### 2.6. *Konsep Sikap*

Sikap menjadi penentu dari perilaku seseorang. Bagaimana seseorang memandang situasi maupun obyek tertentu, akan menghasilkan bagaimana perilakunya dalam menyikapi situasi maupun obyek tertentu, baik itu secara positif atau negatif.

Menurut Peter dan Olson (1999) sikap merupakan evaluasi keseluruhan suatu konsep dari seseorang dimana evaluasi tersebut dibangun melalui sistem kognitif dan sistem afektif. Respon afektif yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dihasilkan tanpa sengaja. Pengertian lain juga melihat sikap merupakan penentu perilaku, karena berhubungan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sikap adalah

perasaan positif atau negatif, atau suatu pernyataan mental akan kesediaan, yang dipelajari dan dirangkai melalui pengalaman yang menggunakan pengaruh tertentu pada respon seseorang terhadap obyek dan situasi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000).

Secara umum, sikap dibagi menjadi tiga komponen, yakni cognitive atau knowledge component, affective atau liking component, dan intention atau action component. (Aaker, et.al, 6th edition). Penjelasan terhadap komponen tersebut sebagai berikut:

1. *Cognitive* atau *Knowledge Component*. Komponen ini mewakili informasi yang telah didapatkan seseorang mengenai suatu obyek. Informasi ini termasuk kesadaran akan keberadaan obyek tersebut, kepercayaan mengenai karakteristik atau atribut dari obyek, dan penilaian mengenai kepentingan relatif dari atribut tersebut.
2. *Affective* atau *Liking Component*. Komponen ini menghimpun keseluruhan perasaan seseorang terhadap suatu obyek, situasi, atau orang, dalam skala suka atau tidak suka, maupun menguntungkan atau tidak menguntungkan. Ketika terdapat beberapa alternatif untuk dipilih, perasaan suka diekspresikan dalam preferensi atas suatu alternatif dibanding alternatif lainnya. Preferensi dapat diukur dengan menanyakan yang mana yang paling mungkin untuk dipilih, atau apa yang menjadi pilihan kedua, dsb. Penilaian afektif juga dapat dibuat mengenai atribut suatu obyek
3. *Intention* atau *action component*. Komponen ini mengacu kepada harapan atas perilaku seseorang terhadap suatu obyek di masa mendatang. Kecenderungan ini biasanya dibatasi pada suatu jangka waktu tertentu tergantung kepada kebiasaan dan perencanaannya.

Dalam kaitannya dengan kajian terhadap hubungan industrial, maka konsep sikap dipergunakan sebagai tolak ukur ketika mengukur kepuasan yang dirasakan pekerja terhadap sejumlah kebijakan perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Metodologi Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2010), metodologi penelitian merupakan teknik/ cara memperoleh, mengumpulkan, mencatat data, baik data primer maupun sekunder. Data tersebut digunakan untuk menyusun karya ilmiah serta analisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang diteliti, sehingga terdapat kebenaran atas data yang diperoleh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yakni penelitian yang dilakukan guna memperoleh fakta-fakta mengenai implementasi hubungan industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk, dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Moh, Nazir

(1998) mengartikan survey sebagai penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan secara factual, baik secara intuisi, sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok maupun daerah.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis deskriptif analisis, yakni suatu metode penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai situasi dan keadaan, dengan cara pemaparan data yang diperoleh sebagaimana adanya, yang kemudian melalui berbagai kajian disusun ragam kesimpulan. Penelitian deskriptif analisis ini melakukan kajian terhadap satu variabel, yakni kajian terhadap Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dikaitkan dengan aspek ketenagakerjaan didalam UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003.

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Didalam melakukan pengumpulan data dan informasi, penelitian dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Studi Pustaka. Studi dilakukan dengan mengumpulkan beragam informasi yang dinilai relevan dalam struktur penelitian seperti jurnal ilmiah di bidang ketenagakerjaan, tesis atau disertasi dan buku-buku dengan topik hubungan industrial. Selain itu, guna memperkuat pemahaman seputar permasalahan, maka kajian ini juga akan membandingkan dengan aturan UU Ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia.
2. Kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan guna melihat persepsi dan sikap dari para pekerja di lingkungan perusahaan, terhadap sejumlah kebijakan hubungan industrial yang diimplementasikan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.
3. Wawancara. Wawancara dilakukan dengan pihak manajemen dan pekerja. Dalam hal ini, pihak manajemen diwakili oleh KaDiv HR & GA dan seorang staf senior bidang SDM, sementara pihak pekerja diwakili oleh pimpinan unit Serikat Pekerja Perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan bersumber dari penyaduran pasal-pasal tertentu didalam buku PKB yang hendak digali informasinya.

### 3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Neuman (2014: 245), populasi adalah sebuah kelompok besar, yang terdiri dari berbagai macam karakteristik yang dengan kata lain merupakan jumlah keseluruhan anggota yang diteliti. Sementara, sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi dimana hasilnya kemudian dapat menggeneralisasi populasi tersebut. Sampel sendiri merupakan seperangkat karakteristik yang dipilih peneliti dari populasi, guna menggambarkan suatu populasi. Dalam penelitian ini, populasi ialah seluruh karyawan di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yakni 1022 orang.

Guna meminimalkan kekeliruan dalam penerjemahan hasil, maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sistem *Probability Sampling*. *Probability Sampling*

merupakan suatu metode pengambilan sampel yang akurat dalam merepresentasikan suatu populasi, melalui perhitungan secara matematis. Hal ini diawali dengan mengkonseptualisasikan populasi kedalam bentuk spesifik konkrit yang menggambarkan keseluruhan dari elemen-elemen populasi atau disebut juga *Sampling Frame*. Dalam penelitian ini, Metode *Probability Sampling* yang digunakan ialah *Stratified Random Sampling* sampling acak ber strata.

*Stratified Random Sampling* (SRS) merupakan sebuah teknik pengambilan sampel secara acak, dimana peneliti terlebih dahulu mengelompokkan populasi berdasarkan kategori tertentu, yang dimasukkan ke dalam *sampling frame* kerangka sampel, lalu menggunakan seleksi secara acak dalam pemilihan sampel dari tiap kategori tersebut. Dalam hal ini, setiap anggota yang terdapat didalam *sampling frame*, memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih menjadi sampel yang hasilnya sah untuk merepresentasikan target populasi.

Pengambilan sampel didalam penelitian ini adalah para karyawan yang dikelompokkan ke dalam dua *sampling frame*, yaitu level Operator (karyawan yang mengoperasikan mesin produksi) dan Non-Operator (karyawan yang tidak mengoperasikan mesin). Diketahui jumlah pekerja di level Operator ada sebanyak 811 orang, dan di level Non-Operator ada sebanyak 211 orang. Perhitungan terhadap pengambilan sampel ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Sampel 100 Pekerja Berdasarkan Posisi

Jenis pekerjaan	Posisi	Populasi		<i>Stratified Sample</i> (n)
		(N)	Persentase	
Operator		811	79.4	79
Non- Operator	KaDiv	5	0.5	1
	KaDept	10	1.0	1
	KaBag	16	1.6	2
	KaSie	30	2.9	3
	KaRu	54	5.3	5
	Staf	71	6.9	7
	Pelaksana senior/ staf	14	1.4	1
	Adm	11	1.1	1
Total		1022	100.0	100

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Didalam melakukan penelitian, peneliti menyimpulkan variabel yang hendak diteliti didalam 11 (sebelas) dimensi, yakni Umum, Hubungan Kerja, Hari dan Jam Kerja, Pembebasan Kewajiban Kerja, Pengupahan, Fasilitas Tunjangan, BPJS Ketenagakerjaan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Jaminan Perawatan Kesehatan Tenaga Kerja (JPKTK), Disiplin dan Tata Tertib Kerja, dan Penyelesaian Keluh Kesah.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Kajian Implementasi

Variabel	Konsep Dasar	Dimensi	Indikator	Skala
Perjanjian Kerja Bersama (PKB)	Perjanjian Kerja Bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/ serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/ serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak. (UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003)	- Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kewajiban para pihak</li> <li>• Pengakuan hak para pihak</li> </ul>	ordinal
		- Hubungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa Percobaan</li> <li>• Promosi/ kenaikan jabatan</li> <li>• Demosi/ penurunan jabatan</li> </ul>	nominal nominal, ordinal
		- Hari & Jam Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerja Lembur</li> <li>• Istirahat Tahunan</li> </ul>	nominal
		- Pembebasan Kewajiban Untuk Bekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upah Waktu Menunggu Pekerjaan /Upah Tunggu</li> </ul>	nominal, ordinal
		- Pengupahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunj. Hari Raya (THR)</li> </ul>	Nominal
		- Fasilitas Tunjangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunj. makan</li> <li>• Tunj. Transpor</li> <li>• Tunj. Kecelakaan Kerja</li> </ul>	nominal, ordinal nominal, ordinal nominal
		- Jam. Sosial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPJS Ketenagakerjaan</li> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> </ul>	nominal, ordinal nominal
		- Keselamatan dan Kesehatan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syarat-syarat keselamatan kerja</li> </ul>	nominal, ordinal
		- Jaminan Perawatan Kesehatan Tenaga Kerja (JPKTK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan pelayanan kesehatan</li> </ul>	nominal, ordinal
		- Disiplin dan Tata tertib Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosedur SP dan PHK</li> <li>• Sangsi dengan pemotongan upah</li> </ul>	nominal, ordinal nominal
		- Penyelesaian Keluh Kesah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tata cara penyelesaian keluh kesah</li> </ul>	nominal, ordinal

### 3.5. Metode Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisa deskriptif, yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang lebih dipahami, dalam informasi yang lebih ringkas. Artinya, pembaca akan mudah memperoleh deskripsi atau gambaran jika hasil informasi diubah menjadi analisis deskriptif.

Analisa deskriptif juga digunakan untuk mengolah informasi-informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, lalu dikaitkan dengan teori atau kaidah hukum yang berlaku. Sementara, data yang diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner akan diterjemahkan ke dalam bentuk hasil perhitungan secara matematis menggunakan program Microsoft Excel 2007, dengan hasil yang muncul dalam bentuk diagram.

Didalam memudahkan penerjemahan hasil, maka dalam kuesioner digunakan dua variable pertanyaan, yaitu pertanyaan terhadap persepsi dan pertanyaan terhadap sikap. Pengukuran terhadap keduanya ditunjukkan dengan skala pengukuran yang berbeda. Variabel untuk pertanyaan di ranah persepsi, akan dilakukan dengan skala pengukuran nominal, sementara variabel pertanyaan di ranah sikap akan dilakukan

dengan skala ordinal. Bentuk dari skala pengukuran nominal yang dilakukan pada pertanyaan persepsi adalah sebagai berikut ini:

Tabel 3. Pilihan Jawaban Responden Terhadap Persepsi

Pertanyaan audit kebijakan	Pilihan Jawaban
Jenis kebijakan	<input type="checkbox"/> YA <input type="checkbox"/> TIDAK

Sementara, bentuk skala pengukuran ordinal dari variable sikap adalah sebagai berikut

Tabel 4. Pilihan Jawaban Terhadap Sikap

Skor	Kinerja/performa pasal
6	Sangat Puas
5	Puas
4	Cenderung Puas
3	Cenderung tidak puas
2	Tidak Puas
1	Sangat tidak puas

### 3.5.1. Perhitungan terhadap Persepsi

Perhitungan terhadap persepsi dilakukan dengan memilah berapa banyak yang menjawab YA dan TIDAK dari setiap pertanyaan. Bobot 1 untuk YA dan bobot 0 untuk TIDAK. Kemudian persentase skor dapat dihitung dengan cara: total(YA/TIDAK) dibagi dengan jumlah responden. Hasil dari persentase Persepsi, akan menggambarkan kondisi yang ada di Perusahaan, mengenai implementasi sejumlah kebijakan hubungan industrial.

### 3.5.2. Perhitungan terhadap Sikap

Perhitungan terhadap Sikap, dilakukan untuk melihat apa yang dirasakan oleh pekerja didalam Perusahaan, terkait dengan implementasi hubungan industrial. Tahapan didalam melakukan perhitungan, dimulai dengan langkah berikut. Dalam menghitung bobot penilaian untuk atribut Sikap, skor penilaian ditentukan dengan pilihan jawaban responden (1=Sangat Tidak Puas, 2= Tidak Puas, 3= Cenderung Tidak Puas, 4=Cenderung Puas, 5= Puas, 6= Sangat Puas). Kemudian untuk perhitungan persentase untuk atribut Sikap, diberikan berdasarkan skor opsi jawaban pada tiap pertanyaan. Sehingga presentasi skor dapat dihitung dengan cara: total(Sangat Tidak Puas/Tidak Puas/Cenderung Tidak Puas/ Cenderung Puas / Puas/ Sangat Puas) dibagi dengan jumlah responden.

#### 4. Pembahasan

Berdasarkan proses perhitungan yang telah dilakukan, hasil temuan penelitian dikategorikan berdasarkan dimensi yang tercantum didalam buku PKB seperti berikut ini.

1. Dimensi Umum. Dimensi Umum melihat aspek sosialisasi yang dilakukan terhadap hak dan kewajiban dari masing-masing pihak (pengusaha dan pekerja). Dari hasil perhitungan kuesioner, diperoleh hasil 28% pekerja merasa puas dan 46% pekerja merasa cenderung puas dengan bentuk sosialisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen. Sementara untuk sosialisasi terhadap hak dan kewajiban para pihak yang dilakukan oleh serikat pekerja, diperoleh hasil sebesar 18% pekerja merasa sangat puas, puas 30%, dan cenderung puas 26%.

Berdasarkan hasil yang ada, didapati bahwa sejauh ini upaya sosialisasi yang dilakukan oleh serikat pekerja lebih dapat dimengerti dan dipahami oleh pekerja yang mayoritas ada di sektor Operator (mengoperasikan mesin). Upaya sosialisasi ini dirasakan lebih mengenai sasaran karena pihak serikat pekerja membuat gugus perwakilan di tiap departemen sebagai wadah penyampaian informasi. Selain itu, upaya sosialisasi juga dilakukan secara terbuka dengan diadakannya program pendidikan terhadap aturan ketenagakerjaan, dan pemahaman terhadap isi PKB setiap minggu. Hal ini dirasakan lebih memberi faedah dan pemahaman bagi pekerja untuk mengetahui hak dan kewajiban didalam menjalankan tugasnya.

2. Dimensi Hubungan Kerja. Dalam penilaian terhadap dimensi hubungan kerja, terdapat aspek penilaian terhadap beberapa aspek. Dari hasil penilaian terhadap hubungan kerja didapati bahwa sebagian besar pekerja (76.4%) telah menjalani masa percobaan. Hal ini tidak sesuai dengan keterangan yang diperoleh dari manajemen.

Pada kenyataannya, manajemen menegaskan bahwa selama ini perusahaan lebih banyak menerapkan jenis perjanjian PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang tidak mencantumkan masa percobaan. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu diberlakukan untuk posisi pekerjaan pada umumnya, terutama di level Operator. Melalui mekanisme PKWT, proses pengangkatan status kepegawaian menjadi pekerja tetap akan dilakukan melalui Surat Pengangkatan selama menjalani masa kerja sesuai waktu yang ditetapkan, sementara perjanjian kerja dengan masa percobaan lebih ditujukan untuk menduduki posisi pimpinan.

Mendalami keadaan tersebut denganacamata hukum, maka keadaan tersebut tidaklah sejalan dengan aturan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. UU Ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003, pasal 59 ayat 1 menegaskan bahwa PKWT hanya dapat dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu. Penegasan lebih lanjut, pada ayat 2 dinyatakan bahwa PKWT tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap. Berkaca dari aturan hukum yang ada, maka penerapan PKWT

secara merata di hampir seluruh posisi operasional, merupakan hal yang kurang tepat.

Selanjutnya, penilaian terhadap promosi (kenaikan jabatan) memiliki persentase ya sebesar 20% dan tidak sebesar 80%. Sementara persentase untuk demosi (penurunan jabatan) memiliki persentase ya sebesar 3.6% dan tidak sebesar 96.4%. Dari informasi tersebut, diketahui bahwa promosi merupakan hal yang jarang terjadi di perusahaan, demikian juga dengan demosi.

Berdasarkan informasi, sistem promosi pada perusahaan memang berjalan dengan lambat. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pertimbangan ketika memutuskan hendak mempromosikan seseorang dengan kenaikan jabatan tertentu. Umumnya, manajemen lebih mengedepankan kepentingan efisiensi didalam pengambilan keputusan serta pertimbangan dan pendapat direksi untuk pemilihan manajer. Berdasarkan pada pengalaman yang ada, proses promosi umumnya hanya berjalan dari posisi Operator menjadi Kepala Regu, namun hal ini juga melihat kepada kemampuan dari yang bersangkutan. Apabila berdasarkan pengamatan dalam perusahaan, tidak didapati kandidat yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan untuk mengisi posisi tertentu, maka perusahaan akan mengambil kandidat dari luar perusahaan.

3. Dimensi Hari & Jam Kerja. Dalam ketentuan yang dimuat dalam buku PKB, penilaian terhadap persepsi dari komponen hari dan jam kerja terletak pada pasal yang mengatur mengenai kerja lembur dan perhitungan upah lembur. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner, didapati bahwa 90% pekerja pernah menjalani lembur, khususnya menjelang waktu-waktu tertentu, misal tahun ajaran baru dan hari-hari besar keagamaan. Dalam perhitungan upah bagi pekerja yang menjalankan lembur, maka perusahaan menerapkan perhitungan upah lembur. Permasalahan yang muncul kemudian didalam penerapan terhadap perhitungan upah lembur, ialah kebijakan perusahaan yang menerapkan mekanisme perhitungan upah lembur ke dalam paket lembur, dimana ketentuan perhitungan upah ini tidak sesuai dengan kebijakan yang tercantum didalam buku PKB, serta menyimpang dari aturan ketenagakerjaan sebagaimana terdapat didalam Kepmen no. 102/ 2004 di pasal 11 mengenai perhitungan upah kerja lembur.

Patut diketahui, bahwa implementasi perhitungan upah lembur yang menyimpang ini, telah lama dijalankan di Perusahaan. Berdasarkan pada informasi yang diperoleh melalui perwakilan serikat pekerja, didapatkan keterangan bahwa aturan ini sudah pernah diadakan oleh serikat pekerja kepada Dinas Tenaga Kerja setempat, dan petugas dari dinas pun telah melakukan inspeksi ke perusahaan. Namun, dari hasil inspeksi justru ditemukan bahwa pekerja tidak mengeluhkan kebijakan sepihak tersebut. Keterangan yang diperoleh dari pimpinan unit Serikat Pekerja mengatakan bahwa hal tersebut bisa terjadi lantaran pekerja bisa menerima kondisi perusahaan yang memang tidak mampu menjalankan aturan lembur secara normatif, walaupun hal tersebut juga dicantumkan dengan jelas didalam buku PKB. Selain itu, mayoritas pekerja juga merupakan karyawan yang telah cukup lama mengabdikan di perusahaan, dengan masa kerja diatas 10 tahun, se-

hingga mereka telah mengikuti perjalanan perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya.

4. Dimensi Pengupahan. Dalam penilaian terhadap aspek Pengupahan, komponen penilaian persepsi diajukan dalam melihat penilaian pekerja terhadap pasal Tunjangan Hari Raya. Dari penyebaran kuesioner, hasil yang dimunculkan adalah 100% pekerja dipastikan mendapatkan Tunjangan Hari Raya. Namun, hanya 56.4% pekerja yang menerima pembayaran THR nya secara tepat waktu atau selambat-lambatnya 7 hari sebelum hari raya, sesuai dengan apa yang ada di dalam PKB.

Informasi yang diperoleh dari pihak manajemen menyatakan bahwa perusahaan memang membuat kebijakan pembayaran THR secara terpisah untuk karyawan tetap dan karyawan kontrak. Bagi karyawan tetap, maka pembayaran THR sesuai dengan aturan ketenagakerjaan yakni 7 hari sebelum hari raya, sementara untuk karyawan kontrak, terutama yang berada di level Operator, maka pembayaran THR ditangguhkan hingga hari pertama masuk kerja pasca libur hari raya. Hal ini dipandang sebagai langkah antisipasi oleh perusahaan agar produktivitas dapat terus berjalan. Dikhawatirkan, jika pekerja kontrak sudah menerima THR berikut gaji bulanan secara bersamaan, maka besar kemungkinan mereka akan pergi meninggalkan perusahaan walaupun masih terikat kontrak.

Dalam perspektif aturan ketenagakerjaan, kebijakan sepihak perusahaan yang menahan Tunjangan Hari Raya bagi karyawan kontrak jelas telah menyimpangi aturan ketenagakerjaan yang berlaku. Secara garis besar aturan ketenagakerjaan dibuat untuk melindungi semua golongan pekerja, baik yang dalam status kontrak maupun tetap. Sehingga, apabila perusahaan melakukan pembedaan demi alasan kepentingan sepihak, hal tersebut dapat mengganggu jalannya prinsip keadilan di tempat kerja.

5. Fasilitas Tunjangan. Berdasarkan kepada informasi yang diperoleh dari hasil perhitungan terlihat bahwa implementasi dari tunjangan makan tidak berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil persentase sebanyak 5.5% yang menerima, dan 94.5% yang tidak menerima. Berikutnya, hasil yang tidak jauh berbeda juga terlihat pada penilaian terhadap implementasi tunjangan transport, dimana hasil yang ditunjukkan sebesar 10.9% yang menerima dan 89.1% yang tidak menerima.

Dari keterangan lebih lanjut, yang diberikan oleh pihak serikat pekerja dan manajemen, kedua jenis tunjangan ini memang sudah disepakati bersama untuk tidak diteruskan, demi kepentingan efisiensi. Perusahaan perlu bertahan di tengah kenaikan upah yang dirasakan begitu tinggi, sehingga setelah melalui pertimbangan matang, maka disepakati bersama bahwa aturan tunjangan makan dan tunjangan transport tidak perlu diteruskan. Dalam pembahasan PKB untuk periode selanjutnya, kedua pasal ini diagendakan untuk diganti dengan kebijakan lain.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik ialah, sejauh ini PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk belum dapat menerapkan kebijakan yang terdapat didalam PKB nya secara menyeluruh. Beberapa kebijakan yang diterapkan Perusahaan, masih terdapat penyimpangan dengan isi Perjanjian Kerja Bersama, dan bahkan menyimpangi ketentuan UU Ketenagakerjaan. Beberapa ketentuan yang belum dapat dijalankan secara normatif adalah sebagai berikut.

- Perusahaan selama ini menerapkan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) di hampir seluruh bagian, dan bukan perjanjian kerja masa percobaan.
- Perusahaan menerapkan kebijakan paket lembur terhadap perhitungan upah kerja lembur, yang mekanisme perhitungannya tidak sesuai dengan isi PKB dan UU yang berlaku.
- Perusahaan memberikan kebijakan pembayaran Tunjangan Hari Raya/ THR secara berbeda bagi karyawan tetap dan karyawan kontrak.
- Fasilitas tunjangan makan dan tunjangan transport tidak berjalan selama ini di perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, maka saran yang dapat diberikan guna perbaikan terhadap implementasi hubungan industrial di perusahaan adalah:

1. Dari aspek implementasi perjanjian kerja, sebaiknya perusahaan dapat menyesuaikan dengan ketentuan yang terdapat didalam PKB, serta merujuk kepada aturan ketenagakerjaan yang berlaku.
2. Mengenai implementasi promosi yang berjalan lambat di perusahaan, sebaiknya perusahaan mendahulukan promosi kepada pekerja didalam perusahaan, ketimbang mencari kandidat dari luar perusahaan dalam mengisi posisi jabatan tertentu. Hal ini penting bagi berjalannya fase regenerasi didalam perusahaan, serta perencanaan karir pekerja. Guna meningkatkan daya saing pekerja didalam upaya peningkatan jabatan/promosi, perusahaan perlu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kapabilitas pekerja, sehingga pekerja yang dimiliki selama ini, memiliki kesempatan untuk dipromosikan.
3. Mengenai rekomendasi terhadap implementasi paket lembur yang menyalahi ketentuan seperti yang ada didalam buku PKB, maka sebaiknya perusahaan melakukan penyesuaian terhadap ketentuan yang sudah disepakati didalam PKB, karena hal tersebut juga diatur didalam UU Ketenagakerjaan.
4. Mengenai ketentuan pembayaran Tunjangan Hari Raya (THR) secara tepat waktu (7 hari sebelum hari raya), maka manajemen perlu mengkaji ulang kebijakan menahan THR pekerja kontrak hingga hari pertama kembali bekerja setelah libur hari raya, karena hal tersebut tidak sesuai dengan ketentuan UU. Penting bagi

manajemen untuk memahami bahwa uang tidak semata-mata menjadi indikator yang menentukan loyalitas kerja seseorang. Dalam banyak hal, terciptanya iklim kerja serta suasana hubungan kerja yang kondusif, serta adanya jaminan keamanan didalam bekerja lebih banyak memainkan peranannya.

### Daftar Rujukan

- Clegg, H. (1975). *Pluralism and Industrial Relations*. British Journal of Industrial Relations, vol. 13, no. 3, pp. 309-16.
- Dessler, C. L. (2007). *Human Resource Management (11th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relationships*. Faber and Faber, London.
- Gaol, C. L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi
- Gibson, James. L., John. M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. (2002). *Organizations (10th ed.)*. USA: Irwin McGraw Hill.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management (10th ed.)*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Nazir, Moh. (1998). *Metode Penelitian Cetakan Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Neuman, W. Lawrence, (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (seventh edition)*. England: Pearson Education Ltd.
- Perjanjian Kerja Bersama (PKB) Periode 2012-2014 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Dengan PUK SPTSK SPSI
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business (5th edition)*. Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management (5th ed.)*. Queensland: John Wiley and Sons Australia.
- Sumanto. (2014). *Hubungan Industrial: memahami dan mengatasi potensi konflik kepentingan pengusaha-pekerja pada era modal global*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Tutuncu, O. and Kozak, M. (2007), *An investigation of factors affecting job satisfaction*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol. 8 No. 1, pp. 1-19.
- Undang Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

# Customized Packaging Support System Hotel

## **Yoke Pribadi**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, yoke.pribadi@unpar.ac.id*

## **Agus Gunawan**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan*

## **Angela Caroline**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan*

## **Jeff Adrian**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan*

## **Sheryl Devina**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan*

---

## **Abstract**

*Advances in technology are causing transport becomes cheaper and government support to promote tourism has positive impact in the hospitality business. Even in West Java, there are around 1,649 registered hotels. Various hotels are competing in various forms of strategies. One strategy used is rife customer intimacy strategy in the form of packages that provide customized according to the preferences of the target customer. Research type is qualitative that use five hotel as samples. Data collected through interviews, FGD (Focus Group Discussion), and evaluation of the Standard Operating Procedures and systems used by the hotel. Analyze data using MIT 90's Framework and BPMN (Business Process Modeling and Notation) to determine the systems needed by the hotel as well as describe the proposed system of this research. This research focuses on designing information systems that can support hotel in offering customized packages.*

**Keywords:** *Information System, Customer Packages*

## **Abstrak**

Kemajuan teknologi yang berdampak kepada semakin murahnya biaya transportasi dan dukungan pemerintah terhadap sektor pariwisata memiliki dampak positif ter-

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 151–175, (ISSN:0216–1249)  
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

hadap perkembangan bisnis hotel. Mereka kemudian semakin bersaing dengan berbagai macam strategi. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan minat konsumen adalah dalam bentuk paket-paket wisata yang disesuaikan dengan preferensi konsumen yang disasar. Jenis penelitian dari studi ini adalah kualitatif, dan menggunakan 5 hotel sebagai sampel dari penelitian. Data diperoleh melalui proses wawancara, FGD (*Focus Group Discussion*), dan evaluasi terhadap Prosedur Operasional Baku dan sistem yang digunakan oleh hotel-hotel tersebut. Data analisis kemudian menggunakan MIT 90's Framework dan BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) untuk menentukan sistem yang dibutuhkan oleh perusahaan dan juga untuk menjelaskan sistem yang ditawarkan dari penelitian ini.

**Kata kunci:** Sistem Informasi, *Customer Packages*

---

## 1. Pendahuluan

Sektor pariwisata menarik minat yang tinggi dari investor luar negeri. 90,01% dari US\$ 130,13 juta nilai realisasi investasi pariwisata Indonesia hingga Maret 2014 berasal dari penanaman modal asing. Dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2013, nilai ini meningkat sebesar 256,43% (Tempo, 2014). Jumlah wisatawan pun semakin banyak, tercatat 25 juta wisatawan yang datang pada tahun 2014 lalu dan akan meningkat mulai dari tahun 2015 lebih dari 1% per tahunnya (Kemenparakeraf, 2014).

Hotel di Bandung pada delapan tahun lalu hanya berjumlah 220 hotel. Seiring semakin tingginya tingkat investasi pada bisnis ini, jumlah hotel yang ada di Bandung pun semakin banyak, tercatat saat ini sudah mencapai 450 hotel termasuk hotel-hotel yang baru dibangun, seperti, Hotel Pullman dan Hotel Golden Tulip pada tahun 2015, serta hotel asal Inggris, yaitu, Premier Inn tahun 2016. Hingga 2014 hotel-hotel di Bandung masih dikuasai 43% oleh Accor Group (Ibis, Mercure, dan Pullman). Disusul Intercontinental Hotel Group, yaitu, Intercontinental dan Crowne Plaza (Kompas, 2015). Wisatawan sendiri lebih menyukai hotel berbintang apalagi ketika harga yang ditawarkan hampir menyerupai hotel melati (Herdiyan, 2011). Idealnya tingkat okupansi Hotel di Kota Bandung berada di angka 70%, namun November 2014 lalu hanya mencapai 44,4% sehingga muncul desakan kepada pemerintah untuk melakukan moratorium khususnya untuk pendirian hotel baru agar dapat menekan tingkat kompetisi antar hotel (Kompas, 2015). Selain daripada itu Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel-hotel juga tidak mencapai angka yang dituju, terbukti pada Februari 2015 lalu, TPK Jawa Barat yang mencakup Bandung hanya mencapai 38,91% saja (BPS, 2015).

Untuk memastikan TPK hotel selalu mencapai target sepanjang tahun (bukan hanya mencapai pada *peak season* saja), berbagai manajemen Hotel menerapkan strategi dengan menawarkan *packages* (paket-paket) secara proaktif pada pelanggannya. Packages yang hendak ditawarkan pada setiap pelanggan ini berbeda-beda isi *packages*-nya, tergantung pada preferensi atau kebiasaan dari pelanggan terse-

but. Tantangan yang muncul untuk mengimplementasikan hal ini adalah perlunya analisa terhadap pelanggan dan kemudian menentukan packages apa yang cocok untuk pelanggan tertentu. Manajemen hotel membutuhkan bantuan sistem yang dapat membantu manajemen dalam menganalisa perilaku dan preferensi pelanggan, mengelompokkan pelanggan, menyarankan packages yang isinya sesuai dengan perilaku dan preferensi pelanggan tersebut (disebut sebagai *customized packages*) dan juga menyarankan kapan perlu menawarkan packages tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan rancangan sistem yang mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan manajemen tersebut.

## 2. Kajian Teori

*Customer Packaging Support System* Hotel yang dirancang dalam penelitian ini berdasarkan pada sistem CRM (*Customer Relationship Management*). Sistem yang dimaksudkan di sini merupakan sistem informasi bisnis yang berarti sekelompok komponen yang saling berhubungan yang bekerja secara kolektif untuk melaksanakan input, proses, output, storage, dan kontrol untuk mengubah data menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mendukung *forecasting*, perencanaan, kontrol, koordinasi, pengambilan keputusan, dan aktivitas operasional dalam organisasi (Hardcastle, 2008). Sistem informasi dapat dibagi menjadi dua kategori sistem. Pertama, sistem yang mendukung aktivitas sehari-hari perusahaan atau disebut *Operation Support Systems* (OSS). Kedua, sistem yang mendukung pengambilan keputusan manajerial disebut *Management Support Systems* (MSS) yang berkaitan dengan dukungan dalam pengambilan keputusan manajerial (Laudon & Laudon, 2014). Dalam penelitian ini, sistem informasi yang dirancang berupa MSS yang membantu bisnis hotel menawarkan package sesuai dengan perilaku pelanggannya. Hal ini berguna agar pelanggan merasa diperhatikan dan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan hotel dapat meningkat.

CRM yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan strategi komprehensif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan superior value dengan cara *creating*, *maintaining*, dan *expanding selected customer* dan konsumen. Maksud dari komprehensif di sini adalah CRM tidak hanya mengacu pada bagian *sales* dan *marketing* saja melainkan bekerja secara komprehensif dengan area-area lainnya. Strategi yang dimaksudkan adalah memiliki serangkaian rencana dengan menciptakan, memelihara, dan memperluas hubungan dengan pelanggan (siklus pelanggan). Dengan adanya strategi CRM, tentu perusahaan akan lebih mampu untuk menganalisa siapa target pelanggan dan rutinitas pelanggan dalam membeli produk atau dengan kata lain perusahaan akan mengetahui perilaku dari pelanggannya. CRM juga harus mampu membangun hubungan bukan dengan hanya pelanggan saja melainkan dengan konsumen, seperti mengidentifikasi siapa konsumen yang sudah melakukan repeat buying lalu diberikan reward misal berupa kupon atau membership.

Agar dapat menawarkan packaging yang sesuai dengan keinginan pelanggan, manajemen hotel harus terlebih dahulu mengidentifikasi perilaku pelanggan. Identifikasi perilaku pelanggan menggunakan definisi perilaku konsumen yang merupa-

kan studi yang mempelajari tentang bagaimana konsumen dapat memutuskan untuk membeli suatu produk. Perilaku konsumen terdiri dari semua aktivitas konsumen yang berhubungan dengan pembelian *purchase*, penggunaan *use*, dan pembuangan *disposal* barang dan jasa, termasuk respon konsumen dalam hal emosional, mental, dan perilaku yang mendahului, menentukan, atau mengikuti aktivitas ini (Kardes, Cronley, & Cline, 2011). Perilaku konsumen juga dapat diartikan sebagai sebuah proses pembuatan keputusan dan aktivitas fisik termasuk *acquiring*, *evaluating*, *using*, dan *disposing* suatu barang dan jasa (Khan, 2006).

Analisa perilaku pelanggan menggunakan 4 tahap yang terdiri dari (1) mengumpulkan data pelanggan, (2) mengetahui apa yang disukai oleh pelanggan, (3) membuat program khusus untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, dan (4) membuat hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan dengan menambahkan *value added services* (StatLabs, 2013). Gunawan, et al., (2013) penggunaan computer based CRM yang tepat dapat memberikan pedoman/saran pada manajer dan pegawai. Dimana saran ini dihasilkan oleh sistem. Dengan adanya dukungan saran ini maka manajer dan pegawai dapat mengetahui secara lebih baik pelanggan yang dihadapi dan mengetahui bagaimana berinteraksi dengan pelanggan tersebut. Interaksi yang positif akan dapat membantu perusahaan menciptakan dan memmanage hubungan emosional yang positif.

### 3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian yang lainnya karena penelitian ini mampu untuk menyeimbangkan dengan kondisi yang sedang terjadi sekarang, mampu melakukan penelitian walaupun data yang didapatkan tidak mencukupi, mudah dalam menggambarkan informan walaupun hanya sedikit, dan biasanya penelitian ini update dengan data yang terbaru (Yin, 2011).

Metode penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan studi kasus *case studies*. Studi kasus adalah penelitian empiris yang meneliti fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama saat batasan-batasan di antara objek penelitian dan konteks yang tidak jelas. Studi kasus dapat dilakukan ketika topik yang dibahas peneliti luas dan kompleks, saat tidak terdapat banyak teori yang tersedia, dan saat konteks sangat penting (Dul & Hak, 2008).

Dalam model penelitian kualitatif, peneliti mengelompokkan menjadi 3 macam model yang dua di antaranya merupakan kombinasi antara perilaku pelanggan dengan *differential pricing*. Dua kelompok ini digunakan untuk merancang packages kepada pelanggan sedangkan untuk CRM (*Customer Relationship Management*) digunakan sebagai tindakan proaktifnya baik kepada pelanggan maupun konsumen baru, yaitu penawaran packages kepada pelanggan dan promosi berupa *upselling/cross-selling* kepada konsumen

### 3.1. Pengumpulan Data

#### – Wawancara.

Wawancara dalam penelitian kualitatif ini menggunakan teknik *qualitative interview*. Wawancara kualitatif yang digunakan oleh peneliti ini bertujuan untuk memahami informan dengan cerita mereka sendiri. Tujuan ini adalah tujuan yang paling mendasar dalam penelitian kualitatif, yaitu, menggambarkan *social world* yang kompleks dari sudut pandang informan. Dalam wawancara kualitatif akan memperhatikan tren dan kehidupan sosial ekonomi dari luar juga.

#### – FGD (*Focus Group Discussion*).

Peserta dalam FGD memiliki keterkaitan mengenai topik yang dibahasnya. Di dalam sesi FGD akan diperoleh *impressions*, *interpretations*, dan opini informan mengenai produk, *event*, *service*, dan konsep (Sekaran, 2003). FGD yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini berjumlah 2 moderator dan 9 informan yang dipilih karena ada ketertarikan dengan bisnis hotel dan sistem informasi. Topik yang dibahas dalam FGD berkaitan dengan bisnis hotel dari perspektif yang berbeda dan tanggapan atas rancangan sistem yang dibuat peneliti. Di dalam FGD ini terdapat dinamika dengan sendirinya yang harus dikelola oleh moderator. Moderator yang berperan baik dapat menggali pembahasan lebih dalam lagi dari setiap orang yang terlibat di dalamnya (Yin, 2011).

#### – Studi Dokumen

Studi dokumen dalam penelitian kualitatif adalah proses dimana peneliti melakukan studi terhadap dokumen dari hasil dokumentasi. Dokumentasi tersebut merupakan proses pengumpulan dokumen yang berisi fakta dan data-data (Rahmat, 2009). Dalam penelitian ini, dokumen yang didapatkan berupa data-data SOP (*Standard Operating Procedure*) dari Hotel dalam sampel dan data mengenai hotel-hotel tersebut yang didapat dari internet.

### 3.2. Reduksi Data

Setelah melakukan pengumpulan data, peneliti melakukan reduksi data dengan cara menyeleksi terlebih dahulu mana data yang relevan dengan topik yang akan dikaji oleh peneliti. Hasil data yang didapat dari proses ini kemudian dipakai oleh peneliti dalam menganalisis data baik itu menggunakan MIT 90's *Framework* dan juga BPMN (*Business Process Model and Notation*).

### 3.3. Analisa Data

Dalam menganalisa data yang diperoleh, terdapat beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu (Yin, 2011):

1. *Compiling*. Tahap pertama ini dapat disebut juga dengan menciptakan database. Data dari lapangan diorganisir oleh peneliti agar sistematis, selanjutnya baru dapat dianggap sebagai database. Sebelum database digunakan, data harus "dibersihkan" dan "diverifikasi" dengan memeriksa logika, konsistensi, dan akurasi data dalam setiap catatan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengakses data yang dimilikinya.
2. *Disassembling*. Setelah mengorganisir data pada tahap kompilasi, peneliti melakukan *disassembling*, yaitu, melakukan pemilahan data yang sudah dikumpulkan menjadi bagian-bagian kecil atau membongkar kata-kata dalam catatan peneliti dengan beberapa cara, yaitu *memo writing, coding or without coding, using computer software*.  
 Dalam database yang sudah terorganisir, terdapat beberapa item yang sama. Tahap ini mencirikan item yang sama atau disebut dengan item yang unik. Item yang sama akan diberikan istilah yang sama. Hal ini akan membuat peneliti dapat mengurutkan item dari catatan yang berbeda dengan cara yang berbeda misalnya kelompok yang sama dan tidak sama. Setelah diurutkan, peneliti dapat memeriksa fitur-fitur terkait dan informasi dari kelompok yang sudah ditentukan.
3. *Reassembling*. Tahap ini dapat disebut juga dengan menyusun ulang. Setelah membongkar data pada tahap kedua untuk dilakukan proses coding, data tersebut disusun kembali. Dalam tahap ini peneliti harus melakukan query baik terhadap diri sendiri maupun terhadap datanya. Query itu sendiri adalah suatu intrinsik dalam menganalisa data.  
 Ada 3 cara dalam tahap ini, yaitu membuat susunan hierarki, membuat matriks sebagai susunan, dan bekerja menggunakan tipe susunan lainnya. Dari tiga cara ini, peneliti tidak menggunakan susunan hierarki dan matriks melainkan menggunakan tipe susunan lainnya yang menggambarkan secara grafis, seperti BPMN. Untuk maju ke dalam tahap selanjutnya, peneliti harus mampu memahami tema yang lebih luas dari analisis data yang sudah diolah, jika belum mampu, tahap *disassembling* dan *reassembling* ini harus terus dilakukan.
4. *Interpreting*. Tujuan dari tahap ini adalah mengetahui arti dari data yang telah diperoleh dan memahami keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Interpretasi dari peneliti dianggap baik jika memenuhi 5 kriteria berikut : (a) *Completeness* , (b) *Fairness*, (c) *Empirical accuracy*, (d) *Value-added* dan (e) *Credibility* : interpretasi dapat diterima.  
 Terdapat 3 model interpretasi, yaitu, *description, description plus a call for action, dan explanation*. Dalam penelitian ini, peneliti menganut model *description plus a call for action*. Model ini dipakai oleh peneliti karena dalam penelitian ini diajukan sebuah rancangan sistem yang tujuannya untuk membantu memberi masukan berupa rancangan sistem terhadap objek penelitian.
5. *Concluding*. *Concluding* (kesimpulan) merupakan pernyataan atau serangkaian pernyataan yang menyeluruh yang menimbulkan penelitian ke tingkat konseptual

yang lebih tinggi dan lebih luas dari sekedar ide. Penelitian ini menggunakan kesimpulan dengan membuat proposisi substansial. Proposisi substansial ini dapat dikatakan sebagai nama lain dari hipotesis dalam penelitian kuantitatif. Dengan adanya proposisi, peneliti dapat membuat sebuah prediksi dari penelitian yang dilakukannya. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba merancang sistem customer packaging sesuai dengan kebutuhan hotel yang didukung dengan analisa perilaku pelanggan.

### 3.4. Tools Analisa Data

Alat analisa data yang digunakan adalah MIT 90s *Framework* dan BPMN. MIT 90s *Framework* merupakan kerangka untuk memahami interaksi antara elemen yang terdapat dalam IT yang menyebabkan perubahan organisasi (MacRedie, Paul, Anketell, Lehaney, & Warwick, 1998). MIT 90S *Framework* juga merupakan gambaran hubungan yang menjelaskan keselarasan antara strategi bisnis, teknologi, struktur organisasi, manajemen proses, dan peran individu dalam organisasi. Dalam pendekatan tradisional, perusahaan menentukan dahulu strateginya. Elemen lainnya akan mendukung strategi tersebut.

Strategi menjelaskan apa yang bisnis coba capai dan bagian apa yang sistem informasi mainkan. Individu menjelaskan kemampuan apa yang dimiliki orang dalam organisasi. Manajemen proses menjelaskan apakah manajemen proses mendukung *organizational learning*, atau fokus pada kontrol. Teknologi harus menjawab pertanyaan apakah dampak dari teknologi baru yang didesain atau ditemukan. Struktur organisasi menjawab pertanyaan apakah struktur organisasi mendukung atau menghambat sistem informasi (Levy & Powell, 2005).

Kemudian BPMN digunakan untuk menciptakan prosedur detail dari sistem yang dirancang. BPMN (*Business Process Modelling Notation*) adalah aplikasi untuk mendukung suatu bisnis di mana penggunaanya dapat menggambarkan keseluruhan proses bisnis yang mencakup fungsi-fungsi dalam bisnis, sistem perusahaan, dan batasan-batasan dalam organisasi. BPMN membantu menjembati perbedaan bahasa antara teknisi sistem dan pembisnis. Dengan adanya BPMN diharapkan kebutuhan perusahaan akan suatu sistem informasi dapat lebih mudah terpenuhi karena BPMN mengurangi luas gap yang ada selama ini antara kedua belah pihak (Stiehl, 2014)

### 3.5. Uji Keabsahan

- *Validitas*. Menurut Yin (2011), studi yang valid melibatkan data yang dikumpulkan dan diinterpretasikan dengan benar sehingga kesimpulan dari penelitian dapat dibuat secara akurat dan mencerminkan kenyataan yang sebenarnya. Peneliti menggunakan strategi member checking dalam uji validitas pada penelitian ini. Dalam strategi ini, peneliti mengecek kembali hasil dari rancangan sistem *customized packages* yang sudah dibuat kepada para peneliti hotel dan orang yang bekerja di bidang sistem informasi sebagai partisipan sekaligus informan dari penelitian ini.

- Reliabilitas. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Yin (2011) triangulasi adalah teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan bukti konvergen dari sumber yang berbeda. Sumber yang diperoleh dalam penelitian ini berupa sumber-sumber verbal, sedangkan sumber tertulis hanya didapatkan dari data-data SOP (*Standard Operating Procedure*) sehingga peneliti sangat mengandalkan informasi dari sumber-sumber verbal tersebut. Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber dari hasil wawancara terhadap mahasiswa dan pekerja di perhotelan, FGD kepada para peneliti hotel dan orang yang bekerja di sistem informasi, dan melakukan *crosscheck* hasil penelitian dengan SOP.

## 4. Pembahasan dan Diskusi

### 4.1. Analisis Permasalahan

Dalam mencari permasalahan utama dalam penelitian ini, digunakan *business challenges bundle* (Gunawan, 2012). Metode ini bertujuan untuk membantu memetakan masalah yang terjadi dan memprioritaskan apa yang harus diteliti terlebih dahulu. Dalam analisa menggunakan *business challenge bundle*, terdapat empat peraturan yang harus diikuti. Pertama, memetakan tujuan yang hendak dicapai dan syarat-syarat yang harus dipenuhi agar tujuan tersebut dapat tercapai. Berdasar pemetaan tersebut akan tercipta beberapa kelompok atau *bundle*. Kedua, buat prioritas dan pilih *bundle* yang signifikan untuk dirubah. Ketiga, pilih *bundle* yang membutuhkan penelitian lebih lanjut. Keempat, fokus pada sejumlah *bundle* yang dapat diteliti pada saat bersamaan. Bila terlalu banyak maka menjadi tahap penelitian lebih lanjut.

Tujuan dari penelitian adalah merancang sistem informasi berbasis komputer yang dapat mendukung manajemen hotel untuk membuat suatu *customized package* yang sesuai dengan target pelanggannya. Dengan dukungan ini, diharapkan manajemen hotel dapat menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Gambar 4.1 memperlihatkan *business challenge bundle* secara keseluruhan. Untuk membaca gambar ini, dapat dibaca dari bawah ke atas. Paling bawah menggambarkan tujuan. Kemudian tiga bagian di atasnya merupakan faktor-faktor agar tercapainya tujuan tersebut.

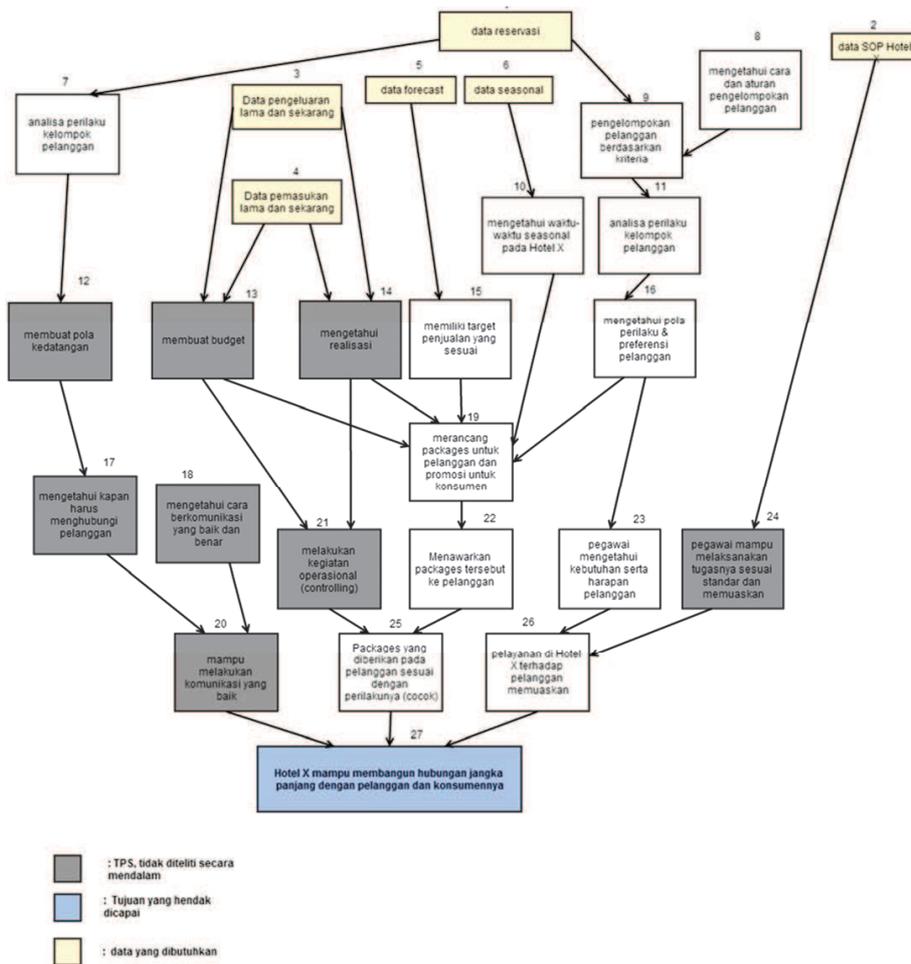
Faktor pertama, yaitu mampu melakukan komunikasi yang baik (20) yang dapat dilakukan dengan mengetahui cara yang benarnya (18) dan mengetahui waktu yang tepat untuk berkomunikasi baik dengan pelanggan Hotel (17). Komunikasi tersebut dapat dilakukan melalui baik itu melalui telepon, email, dan media lainnya akan membuat pelanggan merasa diperhatikan oleh pihak hotel. Agar waktunya tepat maka diperlukan analisa pola kedatangan (12) terlebih dahulu yang dilakukan dengan menganalisa terlebih dahulu bagaimana pola perilaku dari pelanggan tersebut (7). Dalam menganalisa perilaku pelanggan salah satu data yang dibutuhkan yang terpenting adalah data reservasi pelanggan itu sendiri (1). Untuk dapat melakukan komunikasi ini diperlukan juga teori CRM (*Customer Relationship Management*). Dalam penelitian ini hanya akan dibahas di pola kedatangan satu kelompok pelanggan, kelompok

lainnya tidak dibahas lebih lanjut dan dijadikan saran oleh peneliti. Faktor kedua, packages yang diberikan oleh Hotel kepada pelanggan cocok dengan perilakunya, dalam artian sesuai bahkan lebih dari ekspektasinya (25). Hal ini dapat terjadi apabila pihak Hotel mampu melakukan kegiatan operasional dan perencanaannya dengan baik. Untuk kegiatan operasional tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini. Kegiatan operasional dapat berarti melakukan fungsi *controlling* (21) dan *planning* yang ada di dalam melakukan penghitungan budget. *Controlling* ini berarti melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, termasuk di dalamnya manajemen biaya. Maksud dari manajemen biaya disini dalam artian operasional adalah membandingkan *budgeting* (13) dan realisasinya (14), apakah sudah sama atau ada kekurangan. Jika ada kekurangan dapat dilakukan realokasi budget dari kegiatan yang lainnya. Namun untuk budget di sini tidak dibahas lebih lanjut perhitungannya dan dijadikan saran untuk cost & benefit analysis.

*Packages* yang cocok diperoleh juga dari perencanaan yang baik, yaitu dengan merancang packages berdasarkan perilaku yang sesuai dengan pelanggan dan untuk konsumen ditawarkan promosi yang berasal dari teknik *upselling* atau *cross-selling* yang dilakukan oleh pegawai Hotel (19). Perancangan tersebut menggunakan dasar dari teori differential pricing dan analisa perilaku pelanggan. Setelah dirancang juga ditawarkan kepada pelanggan untuk packages nya dan kepada konsumen untuk promosinya (22). Pihak Hotel juga perlu memperhatikan beberapa hal dalam merancang packages dan promosi, yaitu, target sales sesuai (15) yang berdasarkan data *forecast* (5), membuat budget (13) dari data pemasukan (4) dan pengeluaran yang lalu (3) dan mengetahui realisasi (14) yang didapatkan dari data pemasukan (4) dan pengeluaran yang baru (3), pola perilaku dan preferensi khusus untuk pelanggan (16), dan mengetahui kapan waktu *seasonal* nya untuk merancang promosi untuk konsumen (10) yang didapatkan dari data seasonal misalnya saat *peak and low* dan saat *event-event* tertentu seperti lebaran, Imlek, baik itu data yang sudah ada (*given*) ataupun data yang dibuat oleh pegawai Hotel berdasarkan pengamatan per tahunnya. (6). Untuk mengetahui pola perilaku dan preferensi khusus pelanggan perlu melakukan analisis perilaku pelanggan dari Hotel secara per kelompok (11) yang sudah ditentukan dalam pengelompokan pelanggan berdasarkan kriteria (9) dengan mengetahui juga cara dan aturan pengelompokannya (8). Di dalam pengelompokan pelanggan yang didapatkan dari data reservasi (1), sales melakukan pengelompokan sesuai dengan kriteria *membership* yang sudah ada di Hotel untuk menentukan mana yang pelanggan dan mana yang termasuk ke dalam konsumen. Pengelompokan pelanggan ini menghasilkan 4 macam kelompok peringkat yang ada di dalam kelompok pelanggan. Setelah didapatkan kelompok peringkatnya barulah dapat dilakukan analisa perilaku per kelompok tersebut.

Faktor ketiga, pelayanan di Hotel tentu harus memuaskan pelanggannya sehingga dapat menjadi menjadi loyal karena kebutuhan dan harapannya terpenuhi dari pelayanan yang memuaskan ini (26). Untuk dapat melakukan pelayanan yang baik ini, pegawai hotel harus mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar (24). Namun standar atau aturan dalam pelayanan ini tidak dibahas dalam penelitian ini karena terdapat dalam bagian sumber daya manusia. Standar tersebut ada dalam data SOP (*Standard Operating Procedure*) Hotel (2). Selain standar, Hotel harus mampu

mengetahui kebutuhan serta harapan pelanggannya (23) dengan cara mencari tahu pola perilaku dan preferensi dari pelanggannya (16).



Gambar 1. Business Challenge Bundle secara keseluruhan

#### 4.2. Analisa MIT 90s Framework untuk Customized Packages

##### 4.2.1. External Socio-Economic Environment

Perubahan perilaku konsumen dan pelanggan Hotel X di antaranya disebabkan karena semakin meningkatnya infrastruktur Kota Bandung terutama pada sektor transportasi sehingga wisatawan semakin banyak yang melakukan aktivitasnya di Bandung (BPS Provinsi Jawa Barat, 2012). Akibat tingginya jumlah wisatawan tersebut, persaingan yang terjadi antar hotel menjadi sengit sehingga perlu suatu tindakan proaktif dari hotel sehingga pelanggannya tidak berpaling menggunakan hotel lain. Pada tahun 2014, jumlah wisatawan yang menginap adalah 4.018.781 orang dan rata-rata lama menginap wisatawan adalah 2 hari (Portal-Bandung, 2015).

Menurut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, MICE dan wisata berbasis pada pendidikan (*knowledge-based tourism*) menjadi unggulan utama dari Kota Bandung. Fasilitas yang dapat mengakomodir MICE saat ini adalah hotel dari bintang 3 ke atas. Maraknya kebutuhan pelaku bisnis untuk menjalankan aktivitas MICE di kota-kota besar termasuk Bandung yang menjadi kota tujuan MICE selain Bali dan Yogyakarta, membuat kontribusi sebesar 60% hingga 70% pada tingkat hunian hotel bintang 3 hingga 5. Maraknya aktivitas MICE juga tercermin dari pemasukan Kota Bandung mencapai 10% hingga 15% dari aktivitas MICE atau setara nilainya dekat Rp 9 triliun hingga Rp 10 triliun, yang merupakan angka besar bagi sektor perhotelan (Koran-Jakarta, 2014).

Melihat banyaknya orang yang berkepentingan untuk MICE, berarti hotel-hotel di Bandung saling bersaing untuk menciptakan fasilitas yang sesuai untuk MICE. 60% dari hotel-hotel yang berada di Bandung atau terdapat 105 dan 18 yang berkualitas sudah memiliki tempat untuk dijalankan aktivitas MICE dengan beragam luas (Koran-Jakarta, 2014). Pada era yang maju ini, banyak masyarakat yang bukan hanya memperhatikan faktor dari harga, fasilitas, kualitas pelayanan, lokasi saja dalam pemilihan fasilitas yang mendukung aktivitasnya (MICE) melainkan melihat juga dari faktor *prestige* nya. Dapat dikatakan faktor pemilihan hotel dan fasilitas lainnya pada zaman sekarang ini memperhitungkan faktor *prestige* juga. Setelah mempertimbangkan faktor *prestige* barulah faktor lainnya dipertimbangkan, apakah harga yang dibayarkan sesuai dengan *packages* yang diberikan, apakah *packages* yang diberikan pada hotel ini lebih lengkap dibandingkan dengan dari hotel lainnya, apakah harga yang diberikan hotel ini sesuai atau lebih menguntungkan yang ditawarkan hotel lain, apakah lokasinya mudah dijangkau, apakah pelayanan di hotel ini memuaskan, dan banyak yang menjadi bahan pertimbangan lainnya.

Hotel-hotel berbintang baru yang akan dan sudah dibuka di Bandung semenjak tahun 2015 adalah Panghegar Dago Resort and Spa, Ibis Style Bandung Braga, Inter-Continental Bandung Dago Pakar, Mercure Bandung Setiabudi, Crowne Plaza Bandung, Ibis Bandung Pasteur, Zest Hotel Bandung, Ibis Budget Bandung Asia Afrika, Best Western La Grande Condotel Bandung, Pullman Bandung City Center, dan Golden Tulip Bandung (Kompas, 2015). Dengan banyaknya hotel-hotel baru tersebut, berarti semakin sengit persaingan yang terjadi antar hotel tepatnya hotel berbintang. Adanya persaingan yang sangat ketat mengakibatkan tingkat hunian kamar di Kota Bandung menjadi tidak terpenuhi. Tercatat pada kuartal kedua tahun 2015, persentase menurun sebesar 3,41% menjadi 74,65%. Tingkat tarif kamar di Bandung pun turun menjadi Rp 986.542,00 per malam sementara pada kuartal sebelumnya mampu mencapai Rp 1.152.635,00 (Kompas, 2015).

Dari banyaknya jumlah hotel berbintang yang baru dan rendahnya tingkat hunian kamar hotel membuat para pengusaha hotel harus mampu untuk menetapkan pelanggannya untuk diam di hotelnya. Mereka harus berupaya agar mampu untuk mengambil hati dari para konsumen dan pelanggannya agar tidak berpindah ke hotel lain. Oleh karena itu dibutuhkan tindakan yang proaktif kepada konsumen dan pelanggannya. Untuk mampu melakukan tindakan proaktif yang benar kepada konsumen dan pelanggannya tentu harus memperhatikan kondisi eksternal yang sedang terjadi sekarang. Maka dari itu, faktor mulai dari jumlah wisatawan yang

naik, banyaknya aktivitas yang memerlukan fasilitas terutama MICE, hingga pedulinya masyarakat terhadap prestige dalam keputusan pembelian, harus diperhatikan oleh pihak hotel karena membuat adanya perubahan pada perilaku konsumen.

#### 4.2.2. Strategy

Berdasarkan kondisi external *socio-economy*, strategi yang diperlukan oleh hotel-hotel adalah configuration school antara *cognitive school* dan *planning school*.

Bukti dari penggunaan *planning school* adalah seluruh aktivitas operasional yang dilakukan sudah ada panduannya. Seluruh aktivitas prosesnya di seluruh departemen dilakukan secara formal dan sudah tertulis di dalam SOP (*Standard Operating Procedure*) sehingga kesalahan dalam melakukan suatu aktivitas tentu sangat tidak diinginkan oleh pihak hotel. Di dalam SOP tersebut sudah dijelaskan penjabaran mulai dari penyapaan terhadap tamu hingga tindakan apa yang harus dilakukan pihak hotel beserta dengan kata-kata yang harus diucapkan kepada para tamu hotel tergantung dari aktivitas apa yang sedang dilakukan oleh si pekerja.

Akan tetapi, jika Hotel hanya mengadopsi *planning school* saja maka Hotel masih memiliki kekurangan yaitu tidak melihat dari apa yang diinginkan oleh konsumen. Maka Hotel perlu menambahkan suatu strategi yaitu *cognitive school*. *Cognitive school* ini memperhatikan siapa konsumen dari Hotel dan siapa target yang harus ditujunya, juga menganut aspek psikologis dengan mempelajari *customer behavior*. Dengan adanya *cognitive schools*, hotel harus memikirkan bagaimana cara membuat suatu perasaan tertentu bagi konsumennya agar saat konsumen hendak melakukan pembelian Hotel tersebut terlintas di dalam benaknya.

Dengan adanya *cognitive school* ini maka konsumen dan pelanggan akan merasa bahwa ia lebih diperhatikan sehingga sangat mendukung untuk terjadinya *rebuy* dari para konsumen dan pelanggan. Di samping *rebuy* tentu saja akan ada hubungan jangka panjang antara Hotel dengan pelanggannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Hotel adalah dengan mencatat kemudian mengelompokkan pelanggannya. Hotel terlebih dahulu harus menentukan indikator penentu untuk pengelompokkannya setelah dikelompokkan barulah di analisa perilaku khususnya sehingga dapat diketahui sebenarnya apa preferensi dari pelanggan tersebut. Sesudah diketahui harus dicatat untuk kebutuhan selanjutnya, yaitu ketika pelanggan tersebut datang kembali, tentu saja ada tindakan proaktifnya.

Salah satu cara tindakan proaktif yang dapat dilakukan disini yang memikirkan tentang pelanggannya adalah melalui *customized packages* yang berdasarkan perilaku pelanggannya dan menawarkan promosi melalui teknik *upselling/cross-selling* kepada konsumennya. Pemberian *packages* sesuai dengan perilaku kelompok pelanggan masing-masing. *Packages* yang diberikan disini harus sesuai dengan perilaku pelanggan yang biasanya ia lakukan di Hotel bahkan dapat diberikan *superior value* yang sesuai dengan perilakunya. Dengan adanya pemberian *packages* yang sesuai ini diharapkan para pelanggan justru akan lebih memilih Hotel tertentu karena merasa lebih diperhatikan ketimbang dengan hotel-hotel lainnya yang dinilai mungkin lebih murah atau fasilitas yang lebih mewah. Dari sini dapat dilihat bahwa emosi dari pelanggan lah yang lebih digunakan dalam *cognitive school* ini. *Cognitive school* ini

perlu dipadukan dengan *planning school* nya agar dalam pelaksanaannya orang-orang tidak lagi melakukan kesalahan karena sudah tertera di dalam SOP.

#### 4.2.3. *Individual and Roles*

Untuk jalannya strategi ini orang-orang yang berperan penting adalah *sales department*. *Sales department* berperan penting karena mereka lah yang menghitung harga yang akan diberikan kepada konsumen dan pelanggan dengan menganalisa terlebih dahulu kondisi external *socio economy* nya baik secara nasional dan global lalu menganalisa hal-hal lainnya seperti analisis SWOT, *prospect economy*, *economy indicators*, *industry opportunities*, dan *competitor analysis*. Selain menganalisis, mereka juga dekat dengan konsumen dalam artian, mereka lah yang mencari konsumen, pelanggan, dan mereka lah yang banyak berinteraksi dengan konsumen karena mereka juga lah yang menjalankan CRM.

Peran penting dipegang oleh *Director of sales department*, yang member keputusan atau *approval* apakah perancangan packages yang dilakukan oleh *senior sales manager* sudah benar atau belum dan dapat dieksekusi atau tidak. Ia juga yang mengatur koordinasi dari sales department ini. Kemudian *Senior Sales Manager* yang berperan dalam perancangan *packages* dan rancangan *upselling / cross-selling* tertentu bagi pelanggan dan konsumen sesuai dengan kondisi eksternal yang terjadi. Packages yang diberikan juga dapat berbeda-beda kepada setiap pelanggan. Sales manager berperan dalam memonitor perilaku konsumen dan pelanggan. Maksudnya, ia melihat perilaku-perilaku khusus konsumen yang perlu menjadi bahan pertimbangan dalam proses penghitungan harga selanjutnya.

#### 4.2.4. *Structure*

Struktur berisi orang-orang yang ikut terlibat dalam jalannya proses bisnis dan strategi dari Hotel, yaitu *Front office agent*, *Sales coordinator*, *sales executive*, *assistant sales manager*, Akuntan, F& B *waiter/waitrees*, *supervisor*, *Duty manager*.

#### 4.2.5. *Management Process*

- *Front Office Agent* bertugas untuk melayani tamu hotel dari check-in hingga check out termasuk mengarahkan tamu ke departemen lainnya bila tamu tidak menginap. Ia juga bertugas dalam menawarkan packages dan promosi yang dirancang serta memasukan input respon pelanggan dan konsumen.
- *Sales department (assistant sales manager, sales executive, sales coordinator)* akan menerima tamu yang melakukan reservasi baik itu kamar atau fasilitas tertentu, melakukan pemasaran dan akan berinteraksi sesuai dengan aturan yang berlaku dengan pelanggan di Hotel. *Director of sales*, *senior sales manager*, dan *sales manager* menganalisis keadaan eksternal dan melakukan perancangan packages yang akan diberikan kepada pelanggan serta pemberian promosi untuk konsumen, dan melakukan penawarannya hingga memasukan responnya.
- Akuntan akan melakukan penghitungan budget yang tersedia, dan realisasinya untuk diberikan kepada bagian sales department yang bertugas.

- *Duty manager* akan bertugas saat kegiatan operasional dilangsungkan , mengecek koordinasi yang berlangsung antar department, berinteraksi dengan tamu, menindaklanjuti kesalahan perubahan secara mendadak, menghandle complain dan permintaan khusus saat operasional dari para tamu yang mana akan menjadi masukan bagi kedatangan selanjutnya, menjaga keamanan jalannya kegiatan, memastikan membaca dan mengerti seluruh informasi terkait tamu dan kegiatannya.
- F& B *waiter/waitrees* akan menerima tamu yang datang ke restoran dan memasukkan input respon atas penawaran dan supervisor akan menawarkan *packages* atau promosi tertentu

#### 4.2.6. *Technology dan External Technology*

IDEAS adalah software yang membantu para manajer hotel untuk lebih akurat dalam peramalan okupansi, menetapkan *daily room rate* dengan cepat, dan membuat lebih kompetitif dalam keputusan pembuatan harga. Dengan adanya sistem ini sebenarnya seharusnya mampu mengurangi biaya untuk training SDM karena sistem ini sangat mudah untuk digunakan. Namun sayangnya hotel-hotel di Indonesia kurang dapat menggunakan sistem ini karena tingginya perubahan pada kondisi external *socio-economy* yang tidak dapat dilacak dan dimasukkan ke dalam perhitungannya.

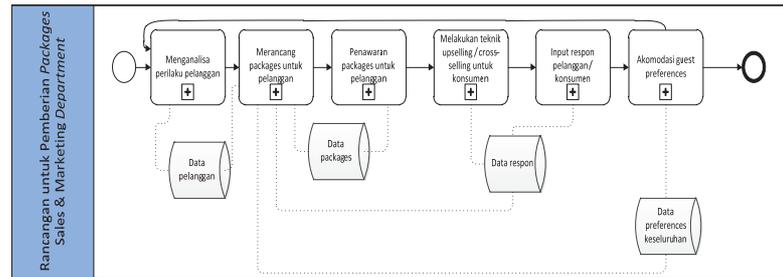
Beberapa teknologi yang digunakan oleh kelima hotel antara lain : SaLT (*Safety and Loyalty Tracker*) yang berupa kuesioner dimana di dalamnya dicatat guest experiences yang berisi pengalaman-pengalaman konsumen saat berada di Hotel, Opera 3 CRM. Software yang merupakan software yang terintegrasi untuk jalannya CRM dengan memberikan visibilitas yang jelas ke dalam semua tahapan proses penjualan serta dapat mengelola prospek, mengelola hubungan dengan pelanggan, membuat laporan profitabilitas, dan meningkatkan potensi bisnis dengan pelanggan. Opera 3 membantu pihak sales dalam mengelola informasi tentang pelanggan agar tidak melupakan pelanggannya. Opera 3 terintegrasi dengan Outlook, Excel, dan Word.

Selain memperhatikan software-software yang telah digunakan selama ini, hotel juga perlu memperhatikan external CRM technology agar mengetahui apakah ada inovasi terbaru yang dapat diadaptasi oleh Hotel X. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan software yang bernama Bitrix 24 dimana di dalamnya terdapat features yang lebih banyak ketimbang dengan Opera 3.

#### 4.3. *Rancangan Sistem untuk Pendukung Customized Packages Pelanggan*

Penelitian ini berfokus pada rancangan sistem untuk mendukung *Customized Packages* Pelanggan. Packages yang ditawarkan oleh sistem *Customized Packages* merupakan packages yang telah disesuaikan dengan perilaku pelanggan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menganalisa terlebih dahulu perilaku dari pelanggan Hotel. Dari proses analisa ini akan didapatkan data-data pelanggan dan kelompok pelanggan serta perilaku pelanggan. Data ini akan digunakan di dalam langkah selanjutnya, yaitu dalam merancang *packages* untuk pelanggan. Data *packages* ini akan digunakan oleh departemen yang bersangkutan dalam penawaran

packages seperti *front office* dalam proses *check-in* kamar, *sales&marketing* dalam proses reservasi dan sewa fasilitas untuk event, dan *food&beverages* dalam proses *welcoming the guest* di restoran. Sedangkan untuk konsumen yang perlu dilakukan tindakan proaktif juga tetapi tidak terlalu proaktif, maka diberikan penawaran dengan *teknik up/cross-selling* namun tidak berdasarkan pada perilakunya. Setelah packages atau penawaran diberikan, respon pelanggan/konsumen terhadap packages atau penawaran tersebut juga perlu dilakukan pencatatan. Proses ini bernama input respon pelanggan/konsumen. Hal ini diperlukan agar tahu tanggapan dari pelanggan terhadap packages dan tanggapan ini akan dimasukkan kembali ke dalam proses analisa perilaku pelanggan. Contohnya, jika pelanggan ternyata tidak suka dengan penawaran salah satu tipe packages maka untuk ke depannya pelanggan tersebut tidak ditawarkan packages yang sama melainkan berbeda.



Gambar 2. Rancangan Sistem Pendukung Customized Packages (Usulan)

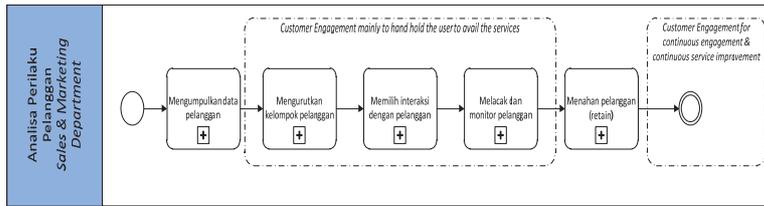
Langkah selanjutnya tidak hanya diberikan kepada pelanggan saja tetapi diberikan juga kepada konsumen, yaitu akomodasi *guest preferences*. Pelanggan juga tetap melalui proses ini karena akan dilakukan konfirmasi preferensi yang telah ada dan juga pencatatan bila ada preferensi yang hendak ditambahkan. Untuk konsumen proses ini menjadi wajib karena belum ada data sebelumnya tentang preferensinya. Karena data preferensi ini dapat digunakan dalam analisa perilaku konsumen dan pelanggan untuk pembuatan *packages*.

#### 4.3.1. Proses Analisa Perilaku Pelanggan

Pertama, mengumpulkan data pelanggan. Tahap dua, tiga, dan empat merupakan tahap yang berbicara tentang bagaimana cara mendekati dan mengikat pelanggan. Tahap kedua, yaitu mengurutkan kelompok pelanggan. Maksudnya dari data-data yang ada belum tentu semuanya pelanggan, mungkin saja terdapat konsumen. Oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pemilahan lalu diurutkan per kelasnya berdasarkan kriteria tertentu. Tahap ketiga adalah menentukan interaksi yang cocok dengan pelanggan. Tahap ini dilakukan agar pelanggan dapat lebih setia. Tahap keempat adalah melacak dan monitor pelanggan agar pelanggan tidak pergi ke hotel lain. Tahap kelima adalah menahan *retain* pelanggan agar munculnya pelanggan *loyalty*.

#### 4.3.2. Subproses Pengumpulan Data Pelanggan

Untuk dapat mengumpulkan data-data pelanggan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan dahulu rentang waktu yang akan dipakai. Dalam



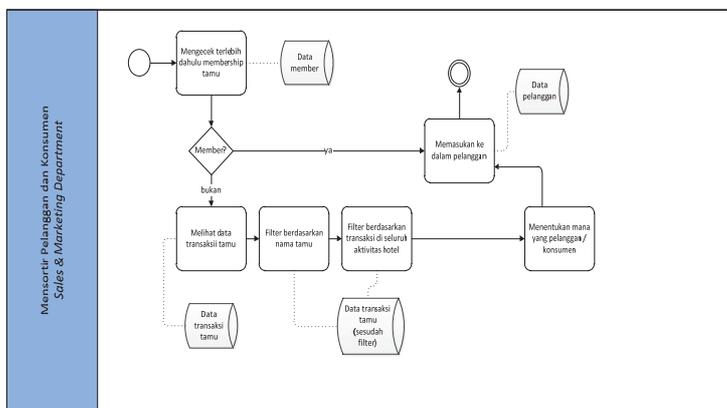
Gambar 3. Proses Analisa Perilaku Pelanggan

penelitian ini rentang waktunya adalah 5 tahun. Rentang waktu ini digunakan agar jangan terlalu banyak data yang diambil karena akan memperbesar juga kesalahan. Setelah itu barulah mengambil data-data selama 5 tahun tersebut yang dapat diambil dari data transaksi tamu hotel. Dari data-data tersebut disortir mana yang termasuk pelanggan dan mana yang bukan.

*Subproses Mensortir Pelanggan dan Konsumen*

Setelah mengambil data, langkah selanjutnya adalah memilah mana yang termasuk pelanggan dan mana yang termasuk konsumen. Yang akan diambil adalah yang masuk ke dalam pelanggan. Cara pertama yang harus dilakukan adalah mengecek membership nya terlebih dahulu yang didapat dari data member. Karena Hotel sudah punya cara untuk dapat membedakan mana pelanggan dan yang bukan melalui membership ini. Hanya saja banyak orang yang belum mengambil membership ini. Oleh karena itu, perlu dilihat transaksi-transaksi yang pernah terjadi.

Kemudian data transaksi tersebut difilter berdasarkan namanya sehingga data akan menjadi lebih sedikit dan dikelompokkan berdasarkan nama. Kemudian dari nama tersebut difilter lagi berdasarkan pembeliannya sehingga menjadi ada kelompok nama dan kelompok pembelian. Lalu dipilih mana tamu yang merupakan pelanggan dan mana tamu yang merupakan konsumen. Tamu yang merupakan pelanggan adalah yang sesuai dengan minimal masuk kategori blue. Maka jadilah data pelanggan.



Gambar 4. Subproses Mensortir Pelanggan dan Konsumen

Tabel 1. Tampilan Data Pelanggan-member

Guest ID:

First Name:

Last Name:

Membership: Yes

Level Membership:

Diamond  
Gold  
Silver  
Blue

Tabel 2. Tampilan Data Pelanggan-non-member

No	Nama Tamu	Filter Nama	Pelanggan ?	Data Histori Transaksi
1	John	John (Pelanggan)		Staying1 : Rp 2.500.000
2	Shaun			Staying 2: Rp 5.000.000
3	Patricia			Eating 1: Rp 500.000
4	Cornelia			Staying3 : Rp 2.500.000
5	Amelia			Staying 4: Rp 4.000.000
6	John	Patricia (Pelanggan)		
7	Patricia			Staying1 : Rp 1.500.000
8	Jonathan			Staying2 : Rp 2.500.000
9	John			
10	Sheryl			

4.3.3. Subproses Mengurutkan Kelompok Pelanggan

Dari data pelanggan yang isinya merupakan pelanggan-pelanggan dari Hotel X, dikelompokkan lagi menjadi kelompok-kelompok sesuai dengan kriteria untuk pengelompokan pelanggan. Setelah itu diberi peringkat pada setiap kelompok.

Kriteria pelanggan yang dibuat oleh penulis untuk pelanggan yang non-member adalah mengacu dengan kriteria member, yaitu:

Tabel 3. Kriteria untuk Pelanggan

Diamond (Kelas A)	30 stays, 60 nights, atau 120.000 points
Gold (Kelas B)	20 stays, 40 nights, atau 75.000 points
Silver (Kelas C)	4 stays, 10 nights/tahun
Blue (Kelas D)	minimal 1 kali menginap

Poin yang didapatkan oleh tamu hotel dihitung berdasarkan jumlah yang dia habiskan di Hotel.

#### 4.4. *Subproses Memilih Interaksi dengan Pelanggan*

Memilih interaksi dengan pelanggan maksudnya bagaimana pihak hotel dapat lebih dekat dengan pelanggannya menggunakan suatu interaksi khusus. Pelanggan acquisition adalah nama proses besar untuk pemilihan interaksi ini. Bagaimana untuk menjadikan pelanggan menjadi pelanggan yang lebih setia dan pembeliannya dapat lebih banyak. Dengan pembelian lebih banyak maka peringkat kelompok pelanggan pun akan naik dan interaksi antara pihak hotel dan pelanggan pun akan menjadi berbeda. Caranya adalah dengan memberikan promosi secara masal. Maksudnya masal adalah promosi ini diberikan kepada seluruh pelanggan tidak disertai dengan perilaku-perilaku khusus pelanggan. Setelah itu, dilihat mana pelanggan yang menyetujui promosi tersebut lalu dicatat. Setelah itu dilihat mana peringkat tamu yang naik dan mana yang tidak. Jika tidak, maka dapat dikatakan pelanggan tersebut tidak terlalu peka dengan adanya promosi.

#### 4.5. *Subproses Melacak dan Monitor Pelanggan*

Subproses ini berfokus pada pelanggan yang tiba-tiba pembeliannya menurun. Dalam kasus hotel, pembelian menurun dapat diartikan dengan tiba-tiba tidak membeli padahal menurut data transaksinya setiap tanggal tertentu dia selalu melakukan transaksi di Hotel, namun tiba-tiba pelanggan ini menghilang. Lalu sales harus membuat list mana yang terlebih dahulu harus didekati. Yang mana yang harus lebih dahulu adalah tergantung dari peringkatnya. Peringkat tertinggi atau kelas A tentu pelanggannya akan lebih diutamakan sehingga akan didekati terlebih dahulu baru pelanggan dari kelas yang lain. Setelah itu dicari tahu mengapa pembeliannya bisa menurun lalu kemudian dilakukan follow-up agar pembeliannya dapat menjadi seperti biasa lagi atau bahkan lebih daripada biasanya

#### 4.6. *Subproses Menahan (retain) Pelanggan*

Loyalitas pelanggan ini dapat diartikan dengan menahan (*retain*) pelanggan agar tetap pada Hotel. Cara pertama yang harus dilakukan adalah dengan mencari tahu dahulu pola perilaku dari kelompok pelanggan per peringkatnya. Setelah melihat adanya pola perilaku berdasarkan data transaksi yang pernah terjadi oleh pelanggan kemudian dibuat kelompok pola perilakunya. Ada indikator lain untuk pembuatan pola perilaku per kelompok ini selain melihat dari preferensi secara keseluruhan dan dari data respon pelanggan terhadap rancangan *packages* yang diberikan. Setelah diketahui pola perilakunya seperti apa tentu akan lebih mudah untuk menciptakan loyalitas dari pelanggan. Kemudian pola perilaku dari setiap kelompok pelanggan dicatat sehingga menghasilkan data baru, yaitu data perilaku per kelompok pelanggan. Data perilaku inilah yang akan digunakan dalam perancangan *packages* yang dibuat oleh peneliti.

#### 4.7. Proses Merancang Packages Berdasarkan Perilaku Pelanggan

Dari pemilahan antara mana yang konsumen dan mana yang pelanggan akan didapatkan kelompok pelanggan. Kelompok pelanggan ini kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya (Kelas A, B, C, D) dan levelnya untuk yang member (*Level Diamond, Gold, Silver, Blue*). Untuk dapat merancang *packages* yang sesuai dengan perilaku pelanggan maka diperlukan suatu indikator pengelompokan untuk mengelompokkan kelompok pelanggan yang sudah ada untuk dianalisa perilakunya. Setelah didapatkan perilakunya berdasarkan pengelompokan yang dilakukan peneliti, barulah *packages* dapat ditawarkan. Indikator yang pertama yang digunakan untuk mensortir kelompok pelanggan per peringkat berdasarkan *consumption style* nya yang dihubungkan dengan *financial*. Berdasarkan indikator ini kelompok pelanggan tersebut dapat dibagi lagi menjadi 4 macam *style* (seharusnya). Namun, dalam rancangan peneliti hanya digunakan 3 macam *style*, yaitu penggabungan untuk *style easiness with spending money* baik yang negatif maupun positif emotion. Untuk *packages* kelas ini, biasanya tidak diperhatikan untuk *item* yang *free* karena mereka biasanya adalah orang kelas atas sehingga untuk *packages* ini lebih diperhatikan fasilitas-fasilitas yang executive dan lebih mengarah pada *upgrade* bukan *free*.

*Style* yang kedua adalah *difficulties with spending money in positive emotion*. Untuk *style* ini *packages* yang dirancang untuk kelas *middle* karena orang dengan *style* ini tidak menghambur-hamburkan uangnya tanpa berpikir. Orang dengan *style* ini biasanya menjadi orang yang *good manager* sehingga mampu memamanajemi keuangannya dengan baik. Jadi *packages* yang ditawarkan harus dianggap *worth it* olehnya. Ia akan berpikir daripada mendapatkan *upgrade* fasilitas yang perlu membayar lebih mahal lagi, ia akan memilih menyimpan uangnya misalnya untuk makan di luar hotel. Oleh karena itu, isi *packages* untuk *style* ini terdapat *item* yang *free* dan ada juga *upgrade* namun untuk yang biasa saja tidak semuanya *item executive*.

*Difficulties with spending money in negative way* adalah *style* yang ketiga yang biasanya disebut dengan *tighten with money*. Orang dengan tipe ini akan menganggap dirinya tidak punya uang walaupun ia punya uang karena ia berani untuk menggunakan Hotel. Untuk pelanggan dengan *style* ini maka *packages* yang diberikan tidak berkelas *executive* sehingga lebih banyak untuk *item* yang *free* ketimbang untuk *item* yang *upgrade*. Misalnya saja karena ia sudah sering menginap dan ia berada pada level *Silver* maka akan diberikan sesuai perilaku yang ia suka seperti memberikan *free* untuk akses ke *gymnastic*. Untuk *style* ini diberikan *packages* untuk *low class* walaupun ia berada pada tingkat kelas A atau level *diamond*. Karena jika diberikan *packages* yang sedikit mahal tentu saja justru ia tidak mau untuk mengeluarkan uangnya. Orang dengan *style* ini hanya mau mengeluarkan uangnya sedikit saja dan sulit untuk menerima penawaran.

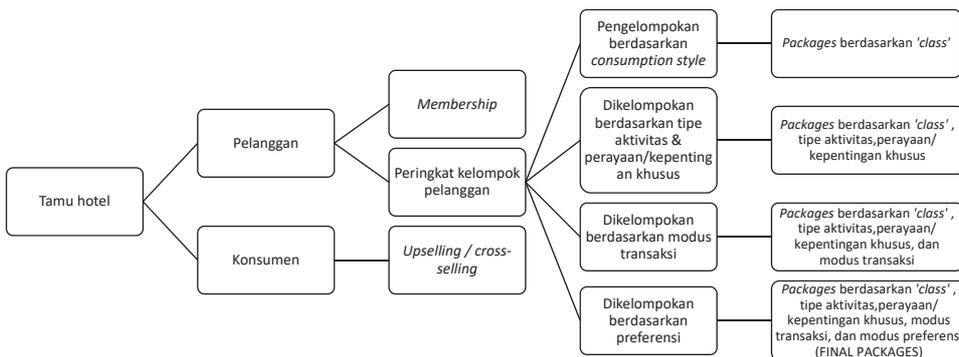
Setelah merancang *packages* berdasarkan *class*, selanjutnya adalah *packages* yang diberikan harus sesuai dengan tipe aktivitasnya, yaitu, menginap atau menyewa fasilitas untuk *event*, atau untuk pelanggan yang datang ke restoran. Berdasarkan proses yang terjadi di masing-masing aktivitas tersebut terdapat proses menanyakan perayaan khusus yang dirayakan oleh tamu saat datang ke Hotel. Proses Merancang Packages Berdasarkan Perilaku Pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Tampilan Rancangan Packages Berdasarkan *Consumption Style*

Nama Pelanggan	Histori Item yang Dibeli	Mostly	Packages Class
John (Pelanggan)	Staying 1 : Kamar Deluxe, order : Wine Premium	Premium Item	High Class
	Staying 2 : Kamar Executive, order : Wine Premium		
	Eating 1 : VIP table, order : steak premium		
	Staying 3 : Kamar Deluxe, order : Wine Premium		
Patricia (Pelanggan)	Staying 4 : Kamar Executive Single, order : steak premium beef	Low Item	Low Class
	Staying 1 : Kamar Deluxe Single, order : No		
	Staying 2 : Kamar Deluxe Queen, order : cheesecake (low)		
Nama Pelanggan	Respon atas Penawaran	Mostly	Packages Class & Technique
John (Pelanggan)	Penawaran 1 : Accept	Accept	High Class
	Penawaran 2 : Accept		Mostly upgrade Items
	Penawaran 3 : No		
Patricia (Pelanggan)	Penawaran 1 : No	No	Low Class
			Mostly free items

Sumber: Pengolahan data

Dengan hal ini akan menjadi suatu tindakan yang proaktif bagi tamu karena pihak hotel menyediakan terlebih dahulu apalagi gratis sebelum tamunya meminta. Setelah packages ini dirancang oleh departemen *Sales & Marketing*, rancangan packages ini akan diberikan kepada departemen accounting untuk dianalisa terlebih dahulu budget dan realisasinya. Setelah cocok dan sesuai maka barulah packages ini di approve dan siap untuk ditawarkan kepada kelompok pelanggan yang sudah dianalisa. Di dalam rancangan peneliti *packages* ini disebut dengan data *packages (final)*. Data *packages* inilah yang akan digunakan oleh staff Hotel yang melakukan penawaran *packages*.



Sumber: Pengolahan data

Gambar 5. Proses General Pengelompokan Perilaku Pelanggan untuk Packages

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisa pada proses bisnis kelima hotel yang menjadi sampel, belum terdapat penawaran *packages* berdasarkan perilaku pelanggan. Hal ini diambil oleh

Tabel 5. Tampilan Data Packages Final

Nama Pelanggan	Tipe Aktivitas (mostly)	Celebrate?	Packages for?	Modus item transaksi	Modus preferensi	UP/CROSS?
John (Pelanggan)	Staying (4)	Staying 1: Anniversary	Anniversary	wine	Kamar No smoking	UP : makes him stay more nights
	Eating (1)	Staying 2: Anniversary		(ex : wine with flowers besides the glass)	Wine premium	free 1 wine premium
		Staying 3: Anniversary				CROSS : makes him buy steak with lower price while he order wine
		Staying 4: Holiday				UP : makes her stay longer
Patricia (Pelanggan)	Staying (2)	Staying 1: Business purposes	Business purposes	no	Kamar deluxe	free 1 cheese cake
		Staying 2: Business purposes		(ex : free wifi in room)	Kamar no smoking	CROSS : makes her buy spa facility while enjoying free wifi

Sumber: Pengolahan data

peneliti untuk dijadikan usulan yang akan mendukung sistem *customized packages* ini, yaitu menganalisa terlebih dahulu perilaku pelanggannya kemudian hasil dari analisa ini akan digunakan untuk merancang *packages* berdasarkan perilaku tersebut yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Untuk melakukan pengelompokan pelanggan berdasarkan perilakunya yang didukung dengan teori *differential pricing* agar sistem pendukung *customized packages* dapat dijalankan, ada beberapa tahapan yang perlu ditambahkan atau diubah di dalam proses bisnis yang sudah ada. Tahapan tersebut akan dimasukkan ke dalam usulan proses bisnis yang dirancang oleh peneliti. Manfaat dari tahapan-tahapan ini adalah membantu untuk mengelompokkan jumlah pelanggan yang banyak ke dalam kelompok-kelompok tertentu agar lebih mudah untuk dianalisisnya perilakunya untuk dapat diberikan *packages*. Karena tidak mungkin ada pegawai di dalam Hotel yang mampu untuk mengingat semua pelanggannya. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- Menganalisa perilaku pelanggan : tahapan ini dilakukan untuk mengetahui siapa yang tergolong konsumen dan pelanggan tergantung dari kriterianya serta menggolongkan pelanggan ke dalam beberapa peringkat (A,B,C,D atau Diamond, Gold, Silver, Blue). Di dalam tahapan ini sebenarnya ada merancang *packages* hanya saja peneliti memisahkan proses tersebut ke dalam tahapan selanjutnya. Manfaat dari tahapan ini adalah mengolah dari input-input data yang ada seperti data transaksi, reservasi, dan *billing* untuk diolah lebih lanjut sehingga dapat diduga preferensi dari perilaku yang didapatkan dari data tersebut.
- Merancang *packages* berdasarkan perilaku pelanggan : di dalam tahapan ini setelah mengetahui pelanggan per peringkat maka dianalisa perilakunya untuk menduga preferensinya sehingga akan dihasilkan *packages* yang diharapkan sesuai dengan perilaku dan preferensi dari pelanggan tersebut. Manfaat dari tahapan ini adalah membantu pihak sales manajer yang merancang *packages* sebagai *second opinion*. Jika tadinya hanya berasal dari pemikiran manajer itu sendiri dengan adanya sistem ini dibantu dengan *second opinion*. Dengan adanya sistem ini dapat menunjang opini manajer secara otomatis, *packages* apa yang cocok dengan pelanggan siapa.
- Penawaran *packages* untuk pelanggan : tahapan ini adalah proses bagaimana pegawai dalam departemen terkait menawarkan *packages* yang sudah dirancang kepada pelanggan.

- Melakukan teknik *upselling* / *cross-selling* untuk konsumen : tahapan ini tidak termasuk di dalam *packages* hanya saja ini merupakan salah satu tindakan proaktif untuk konsumen yang juga perlu didekati oleh Hotel agar dapat terjalin juga hubungan jangka panjang. Tahapan ini termasuk salah satu usulan dari peneliti juga sehingga dimasukkan di dalam sistem yang dibuat peneliti. Tahapan ini merancang penawaran atau promosi untuk konsumen namun tidak seperti *packages* karena tidak berdasarkan perilaku dari konsumennya.
- *Input respon* : memasukan tanggapan atau respon dari pelanggan yang diberikan *packages* atau dari konsumen yang ditawarkan dengan teknik *selling upselling* atau *cross-selling*. Data respon ini dapat dianalisa lagi untuk mengetahui siapa saja yang peka terhadap penawaran dan siapa yang tidak. Manfaat dari tahapan ini adalah manage feedback dari pelanggan maupun konsumen dan update data untuk dijadikan pengelompokan siapa yang mengambil penawaran dan siapa yang tidak.
- Akomodasi guest preferences : tahapan ini memasukan preferensi apa saja yang sudah diminta oleh tamu Hotel. Preferensi ini dimasukan juga ke dalam merancang *packages* agar *packages* yang diberikan juga sesuai dengan preferensinya. Manfaat dari tahapan ini adalah sistem ini mampu untuk mengakomodasi dan mencatat preferensi dari tamu Hotel untuk dapat dibuat rancangan *packages* nya

### Daftar Rujukan

- Anderson, K., & Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. McGraw-Hill.
- BPS. (2015). [jabar.bps.go.id](http://jabar.bps.go.id/new/website/brs%20ind/brsInd-20150401122225.pdf). Retrieved Februari 23, 2015, from [bps.go.id: http://jabar.bps.go.id/new/website/brs ind/brsInd-20150401122225.pdf](http://jabar.bps.go.id/new/website/brs%20ind/brsInd-20150401122225.pdf)
- BUMN. (2015, September 7). [bumn.go.id](http://bumn.go.id/keretaapi/halaman/49). Retrieved September 11, 2015, from BUMN Kereta Api: <http://bumn.go.id/keretaapi/halaman/49>
- Caesari, S., Nugraha, H. S., & Prabawani, B. (2015). Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Konsumen. *Diponegoro Journal Of Social And Political Of Science Tahun*, 1-11.
- Cirebontrust. (2015, Januari 23). [www.cirebontrust.com](http://www.cirebontrust.com/pelabuhan-muara-jati-cirebon-bakal-diperluas-hingga-50-hektare.html). Retrieved September 10, 2015, from Cirebontrust: [http://www.cirebontrust.com/pelabuhan- muara- jati- cirebon-bakal-diperluas-hingga-50-hektare.html](http://www.cirebontrust.com/pelabuhan-muara-jati-cirebon-bakal-diperluas-hingga-50-hektare.html)
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design*. London: Sage Publication, Inc.
- Detik. (2012, Oktober 22). [finance.detik.com](http://finance.detik.com/read/2012/10/22/201115/2069800/4/bandara-husein-sastranegara-bandung-akan-diperluas-3-kali-lipat). Retrieved September 12, 2015, from Detik: [http://finance.detik.com/read/ 2012/ 10/22/ 201115/2069800/ 4/bandara- husein- sastranegara- bandung-akan-diperluas-3-kali-lipat](http://finance.detik.com/read/2012/10/22/201115/2069800/4/bandara-husein-sastranegara-bandung-akan-diperluas-3-kali-lipat)
- Detik. (2015, Januari 6). [finance.detik.com](http://finance.detik.com/read/2015/01/06/133629/2795261/1016/bisnis-hotel-bintang-3-hingga-5-goyah-karena-larangan-rapat-pns). Retrieved Maret 14, 2015, from Detik: [http://finance.detik.com/read/ 2015/01/06/133629/2795261/1016/ bisnis-hotel- bintang-3-hingga-5-goyah-karena-larangan-rapat-pns](http://finance.detik.com/read/2015/01/06/133629/2795261/1016/bisnis-hotel-bintang-3-hingga-5-goyah-karena-larangan-rapat-pns)

- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Ltd.
- Eljabar. (2015, April 6). eljabar.com. Retrieved September 10, 2015, from Eljabar: <http://eljabar.com/cilamaya-dibatalkan-jabar-tetap-butuh-pelabuhan-internasional/>
- Gunawan, A. (2012). *Information Access for SME in Indonesia*. Enschede: Ipskamp Drukkers.
- Gunawan, A., Kornarius, Y. P., Aulia, A. A., Gunawan, T., Elisabet, Ivan, C., et al. (2013). *Competing by Restaurant Analytical CRM. Small and Medium Sized Enterprises in a Global World* (pp. 112-124). Cluj-Napoca: Babes-Bolyai University.
- Han, J., Kamber, M., & Jian, P. (2012). *Data Mining*. Elsevier.
- Hardcastle, E. (2008). *Business Information Systems*. Ventus.
- Herdiyan. (2011, Januari 20). Bandung Bisnis. Retrieved April 14, 2015, from [bandung.bisnis.com](http://bandung.bisnis.com): BANDUNG (bisnis-jabar.com): Sebanyak 158 hotel melati (nonbintang) di Kota Bandung terancam gulung tikar akibat kalah bersaing dengan hotel berbintang.
- K. Hayes, D., & Allisha, A. M. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kardes, F. R., Cronley, M. R., & Cline, T. W. (2011). *Consumer Behavior*. Canada: Cengage Learning.
- Kemenparekraf. (2002, Februari 27). Keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Nomor KM.3/HK.001/MKP.02.
- Kemeparkeraf. (2014, Maret 18). [parekraf.go.id](http://parekraf.go.id). Retrieved Maret 30, 2015, from [parekraf.go.id: http:// www.parekraf.go.id/ asp/detil.asp?id=2555](http://www.parekraf.go.id/asp/detil.asp?id=2555)
- Khan, M. (2006). *Consumer Behavior and Advertising Management*. New Delhi: New Age International (P) Limited.
- Kompas. (2015, Januari 21). [nationalgeographic.co.id](http://nationalgeographic.co.id). Retrieved Februari 25, 2015, from [nationalgeographic.co.id: http:// nationalgeographic. co.id/ berita/2015/01/ kota-bandung-didesak-moratorium-hotel-baru](http://nationalgeographic.co.id/berita/2015/01/kota-bandung-didesak-moratorium-hotel-baru)
- Kompas. (2015, Januari 14). [properti.kompas.com](http://properti.kompas.com). Retrieved Februari 25, 2015, from Kompas: [http:// properti. kompas.com/ read/2015/01/14/ 115210621/Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung](http://properti.kompas.com/read/2015/01/14/115210621/Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung)
- Kompas. (2015, Januari 14). [properti.kompas.com](http://properti.kompas.com). Retrieved Februari 25, 2015, from Kompas Properti: [http:// properti. kompas.com/read/ 2015/01/14/ 115210621/ Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung](http://properti.kompas.com/read/2015/01/14/115210621/Faktor.Gengsi.Picu.Pertumbuhan.Hotel.Berbintang.di.Bandung)
- Kompas. (2015, Agustus 24). [properti.kompas.com](http://properti.kompas.com). Retrieved September 15, 2015, from Properti Kompas: [http:// properti. kompas.com/read/ 2015/08/24/ 150000521/ Tingkat.Hunian.Hotel.di.Bandung.Merosot](http://properti.kompas.com/read/2015/08/24/150000521/Tingkat.Hunian.Hotel.di.Bandung.Merosot)
- Koran-Jakarta. (2014, April 7). [koran-jakarta.com](http://koran-jakarta.com). Retrieved September 1, 2015, from Koran-Jakarta: [http:// koran-jakarta.com/?9460-mice](http://koran-jakarta.com/?9460-mice)
- Koran-Jakarta. (2014, Februari 1). [koran-jakarta.com](http://koran-jakarta.com). Retrieved September 13, 2015, from Koran Jakarta: [http://k oran-jakarta.com/ ?4696-tol](http://koran-jakarta.com/?4696-tol)
- Koran-Jakarta. (2014, April 7). [koran-jakarta.com](http://koran-jakarta.com). Retrieved September 12, 2015, from Koran-Jakarta: <http://koran-jakarta.com/?9460-mice>

- Kurniansah, R. (2014). Retrieved from academia.edu: [http:// www.academia.edu/8453791/ SERTIFIKASI KOMPETENSI SEBAGAI UPAYA PERLINDUNGAN HUKUM BAGI TENAGA KERJA INDUSTRI PARIWISATA DALAM MENYAMBUT MEA 2015](http://www.academia.edu/8453791/SERTIFIKASI_KOMPETENSI_SEBAGAI_UPAYA_PERLINDUNGAN_HUKUM_BAGI_TENAGA_KERJA_INDUSTRI_PARIWISATA_DALAM_MENYAMBUT_MEA_2015)
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems*. Pearson.
- Levy, M., & Powell, P. (2005). *Strategies for growth in SMEs*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Liputan6. (2014, September 29). [bisnis.liputan6.com](http://bisnis.liputan6.com). Retrieved September 13, 2015, from Liputan 6: [http:// bisnis.liputan6.com/ read/2111688/ pengembangan-bandara- husein-sastranegara-selesai-2015](http://bisnis.liputan6.com/read/2111688/pengembangan-bandara-husein-sastranegara-selesai-2015)
- MacRedie, R., Paul, R., Anketell, D., Lehaney, B., & Warwick, S. (1998). *Modelling for Added Value*. London: Springer Verlag.
- marketing.co.id. (2010, Februari 13). [marketing.co.id](http://www.marketing.co.id). Retrieved September 13, 2015, from [marketing.co.id: http://www.marketing.co.id/wow-gengsi-konsumen-kita/](http://www.marketing.co.id/wow-gengsi-konsumen-kita/)
- Medan-Bisnis-Daily. (2014, Oktober 20). [Medanbisnisdaily.com](http://www.medanbisnisdaily.com). Retrieved September 30, 2015, from Medan Bisnis Daily: [http:// www.medanbisnisdaily.com/news/read/ 2014/10/20/124454/ gengsi-itu-mahal/#.Vhnnqvntmko](http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2014/10/20/124454/gengsi-itu-mahal/#.Vhnnqvntmko)
- Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The Business of Hotels*. Woburn: Butterworth Heinemann.
- Metrotvnews. (2015, Februari 2). [ekonomi.metrotvnews.com](http://ekonomi.metrotvnews.com). Retrieved September 13, 2015, from metrotvnews: [http:// ekonomi.metrotvnews.com/ read/2015/ 02/02/352918/ kunjungan-turis-asing-ke-ri-terus-meningkat](http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/02/02/352918/kunjungan-turis-asing-ke-ri-terus-meningkat)
- Micros. (2006). *Opera PMS Reference Manual*. Columbia: Micros Systems, Inc.
- O'Brien, J. (2011). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Parvatiar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management : Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economics and Social Research*, 1-34.
- Pikiranrakyat. (2015, Agustus 31). [pikiran-rakyat.com](http://www.pikiran-rakyat.com). Retrieved September 13, 2015, from Pikiran Rakyat: [http:// www.pikiran-rakyat. com/wisata/ 2015/ 08/31/340523/ perbaikan-infrastruktur-dukung-promosi-wisata](http://www.pikiran-rakyat.com/wisata/2015/08/31/340523/perbaikan-infrastruktur-dukung-promosi-wisata)
- Portal-Bandung. (2015). [portal.bandung.go.id](http://portal.bandung.go.id). Retrieved September 12, 2015, from LKIP Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung: [http:// portal.bandung. go.id/assets/ download/LKIP2015/21 disbudpar/LKIP Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bandung 2015.pdf](http://portal.bandung.go.id/assets/download/LKIP2015/21_disbudpar/LKIP_Dinas_Kebudayaan_Dan_Pariwisata_Kota_Bandung_2015.pdf)
- Properti. (2014). [properti.bisnis.com](http://properti.bisnis.com). Retrieved from [bisnis: http:// prop- erti.bisnis.com/read/ 20141110/107/271845 /wah-proyek-hotel-pada-2015- diprediksi-capai-rp38-triliun](http://properti.bisnis.com/read/20141110/107/271845/wah-proyek-hotel-pada-2015-diprediksi-capai-rp38-triliun)
- Rahmat, P. S. (2009). *Penelitian Kualitatif*. *Equilibrium* Vol 5, 1-8.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. Carbondale: John Wiley & Sons, Inc.
- Sindonews. (2015, April 18). [ekbis.sindonews.com](http://ekbis.sindonews.com). Retrieved September 11, 2015, from Sindonews: [http://ekbis. sindonews.com/ read/990652/34/ pengusaha-lega- larangan-rapat-di-hotel-dicabut-1429260805](http://ekbis.sindonews.com/read/990652/34/pengusaha-legal-larangan-rapat-di-hotel-dicabut-1429260805)
- Singh, S. R. (2007). *Information System Management*. New Delhi: S.B. Nangia.

- StatLabs. (2013). Stat Decision Labs. Retrieved Oktober 21, 2015, from [statanalytics.com](http://statanalytics.com): [www.statanalytics.com](http://www.statanalytics.com)
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications BPMN*. Walldorf: Springer.
- Tempo. (2014, Mei 4). Tempo. Retrieved Februari 25, 2015, from [Tempo.co](http://www.tempo.co): <http://www.tempo.co/read/news/2014/05/04/198575298/Jaringan-Hotel-Besar-Tanamkan-Investasi-pada-2015>
- Tempo. (2015, September 2). [nasional.tempo.co](http://nasional.tempo.co). Retrieved September 13, 2015, from Tempo: <http://nasional.tempo.co/read/news/2015/09/02/058697022/jumlah-turis-asing-ke-bandung-menurun>
- Tribunnews. (2015, Februari 4). [jabar.tribunnews.com](http://jabar.tribunnews.com). Retrieved from Tribun Jabar: <http://jabar.tribunnews.com/2015/02/04/bps-mencatat-tamu-lebih-lama-menginap-di-hotel-berbintang>
- Turgarini, D. (2015, Januari 7). [mik.upi.edu](http://mik.upi.edu). Retrieved from [HTTP://MIK.UPI.EDU/PERKEMBANGAN-PARIWISATA-GASTRONOMI-DI-KOTA-BANDUNG/](http://mik.upi.edu/PERKEMBANGAN-PARIWISATA-GASTRONOMI-DI-KOTA-BANDUNG/)
- Viva. (2014, September 29). [bisnis.news.viva.co.id](http://bisnis.news.viva.co.id). Retrieved Maret 15, 2015, from Viva: <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/543017-angkasa-pura-ii-mulai-perluas-bandara-husein-sastranegara>
- Wagner, W., & Zubey, M. (2007). *Customer Relationship Management: A People, Process, and Technology Approach*. Boston: Course Technology.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

# Pemasaran Gerilya Sebagai Alternatif Pemasaran Konvensional

**James Rianto Situmorang**

*Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, james@unpar.ac.id*

---

## **Abstract**

*Conventional marketing carried out by companies often require huge costs. Companies advertise their products on television, spread flyers and billboards in many places, conduct sales promotion like crazy, and so forth. Smaller companies generally have a modest marketing budget so it is difficult to compete with the marketing done by large companies. Some small companies try to find an alternative to using non-conventional ways of marketing, known as guerrilla marketing. One characteristic of guerrilla marketing is a low cost but has elements, creative, sensation, unique, humor, and surprises. Nowadays, guerrilla marketing is also done by major companies such as McDonald's, Nike, FedEx and many others.*

**Keywords:** *Guerilla Marketing, Non-Conventional, Low Budget*

## **Abstrak**

Pemasaran konvensional yang dilakukan oleh perusahaan sering membutuhkan biaya yang besar. Perusahaan mengiklankan produk di televisi, menyebar brosur dan billboard di banyak tempat, melakukan promosi penjualan gila-gilaan, dan sebagainya. Perusahaan kecil pada umumnya memiliki anggaran pemasaran seadanya sehingga sulit menyaingi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan besar. Beberapa perusahaan kecil mencoba mencari alternatif dengan menggunakan cara pemasaran non konvensional, yang dikenal dengan istilah pemasaran gerilya. Salah satu ciri pemasaran gerilya adalah berbiaya rendah namun memiliki unsur, kreatif, sensasi, unik, humor, dan kejutan. Sekarang ini, pemasaran gerilya juga dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti McD, Nike, FedEx dan masih banyak yang lainnya.

**Kata kunci:** *Guerilla Marketing, Non-Conventional, Low Budget*

---

## **1. Pendahuluan**

Dalam suatu peperangan, seringkali yang berperang itu antara pihak yang kuat dan pihak yang kalah kuat dibandingkan lawannya, atau antara yang besar lawan yang kecil seperti dalam peribahasa, antara Daud melawan Goliath. Apabila perang dila-

*Jurnal Administrasi Bisnis (2016), Vol.12, No.2: hal. 176–186, (ISSN:0216–1249)  
© 2016 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

kukan secara frontal besar kemungkinan pihak yang kalah kuat akan takluk. Namun, tentu saja pihak yang kalah kekuatan tidak akan menyerah begitu saja dan mencoba menggunakan taktik lain. Salah satu cara yang sering digunakan adalah taktik perang gerilya. Taktik gerilya sudah banyak dipraktekkan dalam perang di berbagai negara, termasuk oleh pasukan Indonesia pada masa Perang Kemerdekaan dulu.

Dalam buku sejarah Indonesia setiap murid pasti mengenal tokoh besar Jenderal Soedirman yang berperang melawan Belanda dalam Perang Kemerdekaan dengan kondisi sakit dan harus ditandu dalam melakoni perang gerilya tersebut. Di Vietnam, tentara Amerika Serikat (AS) yang dijuluki GI paling kesulitan menghadapi gerilyawan Vietnam yang disebut Vietkong, biasa disingkat VC yang diberi nama khusus oleh tentara AS sebagai Charlie. Di Amerika Latin juga terdapat beberapa kelompok gerilyawan yang berhasil mengalahkan atau menumbangkan lawannya. Di Kuba, gerilyawan di bawah pimpinan Fidel Castro berhasil menggulingkan Presiden Fulgencio Batista pada tahun 1959. Di Nicaragua, gerilyawan Sandinista di bawah pimpinan Daniel Ortega berhasil menumbangkan rezim diktator Anastasio Somoza pada tahun 1979. Di Kamboja, gerilyawan Khmer Merah di bawah pimpinan si "bengis" Pol Pot juga sempat memegang kekuasaan setelah menumbangkan rezim Pangeran Sihanouk dan Jendral Lon Nol pada tahun 1975. Di Irlandia Utara juga terdapat gerilyawan IRA (Irish Republican Army) yang sulit ditaklukkan oleh tentara Inggris.

Kata *guerilla* berarti perang kecil, yang dikecilkan maknanya dari kata Spanyol *guerra* yang berarti perang. Perang gerilya tidak akan menghadapi kedua belah secara frontal karena pihak yang kalah kuat atau lebih lemah akan menggunakan taktik "hit and run", serang dan lari. Taktik ini dilakukan secara berulang-ulang hingga lawannya kepayahan dan akhirnya takluk. Kesulitan utama mengalahkan gerilyawan karena mereka biasanya bermarkas di hutan-hutan ataupun medan yang tersembunyi seperti di gurun. Gerilyawan menyerang lawan secara tiba-tiba dan kemudian mundur ke daerah kekuasaan mereka yang sulit dijangkau atau dihadapi oleh lawannya.

Keberhasilan taktik perang gerilya pada akhirnya juga diadaptasi dalam bidang pemasaran dengan munculnya konsep pemasaran gerilya atau *guerilla marketing*. Orang yang pertama kali dianggap menggunakan istilah pemasaran gerilya adalah Jay Conrad Levinson yang menulis buku *Guerilla Marketing* pada tahun 1984. Levinson (1984) pada awalnya mendefinisikan pemasaran gerilya sebagai berikut, "*guerilla marketing as an unconventional way of performing marketing activities in non-traditional media on a very low budget*" (pemasaran gerilya sebagai cara non konvensional dari penyelenggaraan aktivitas pemasaran pada media non tradisional dengan anggaran yang sangat rendah).

Definisi lain diusulkan oleh Singhal dan Tiwari (2013:17), "*Guerilla marketing is a promotional strategy which uses low cost unconventional means of marketing to create a unique and thought provoking impact to generate an interest of customers and consequently create a memorable brand experience.*" (Pemasaran gerilya adalah strategi promosi yang menggunakan cara-cara pemasaran dengan anggaran rendah bersifat non konvensional untuk menciptakan sesuatu yang unik dan menggugah pikiran guna menghasilkan minat pelanggan dan secara konsekuen menciptakan pengalaman merek yang dikenang). Pemasaran gerilya sering juga disebut sebagai *extreme marketing*, *grassroots marketing*, atau juga *feet-on-the-street marketing*.

Meskipun pemasaran gerilya sudah lama muncul namun sampai sekarang cara atau teknik pemasaran gerilya masih terus berkembang karena salah satu karakteristik pemasaran gerilya adalah kreativitas dan kreativitas akan selalu tumbuh. Pemasaran gerilya bertujuan untuk menciptakan sebuah solusi imajinatif yang dapat mewakili sebuah perusahaan. Pemasaran gerilya dapat mengejutkan konsumen, membuat kesan yang tak terlupakan. Pentingnya pemasaran gerilya tidak hanya pada estetika dan daya tarik desain tapi konsep di balik ide. Pesan yang disampaikan kepada audiens harus jelas dan efektif. Jika konsumen tidak mengerti pesan dalam waktu singkat maka konsep harus dievaluasi ulang. Ide yang bagus tidak harus mahal. Perancang pemasaran gerilya harus menemukan cara untuk menciptakan sesuatu yang secara visual efektif tanpa anggaran yang besar.

Perang gerilya yang berlangsung antara yang besar dan kecil juga dapat dianalogikan dalam bisnis khususnya pemasaran. Dalam bisnis dikenal istilah usaha kecil, menengah dan besar. Dalam memasarkan produknya pelaku usaha kecil memiliki sumber daya yang terbatas terutama dalam hal finansial. Apabila perusahaan besar dengan mudah mempromosikan produknya lewat media yang berbiaya mahal seperti televisi, billboard, majalah ternama, maka promosi seperti itu sulit dilakukan oleh perusahaan kecil. Keterbatasan finansial dapat disiasati dengan melakukan pemasaran yang lebih kreatif dan tidak membutuhkan biaya yang mahal seperti pemasaran gerilya.

## 2. Alasan Menggunakan Pemasaran Gerilya

Pada dasarnya, strategi pemasaran gerilya menghindari aktivitas pemasaran yang konvensional yang memboroskan anggaran pemasaran ketika aktivitas pemasaran siap pada level persaingan yang tinggi untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan. Sebaliknya, pemasaran gerilya cenderung sebagai yang dapat dilihat mata dan memiliki unsur kejutan pada saat digunakan sehingga lebih efisien dalam rangka mendapatkan perhatian pelanggan. Pemasaran gerilya diharapkan muncul dengan aktivitas-aktivitas yang non konvensional dan spektakuler. Dengan cara itu, pemasaran gerilya dapat lebih efektif dan lebih murah apabila dibandingkan dengan kampanye pemasaran yang konvensional (Baltes dan Leibing, 2008:47).

Pada awalnya teknik pemasaran gerilya lebih banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan atau bisnis kecil. Namun seiring waktu pemasaran gerilya juga menarik perhatian perusahaan-perusahaan besar bahkan perusahaan ternama untuk menggunakannya. Berbeda dengan filosofi dasar dari pemasaran gerilya yaitu beranggaran rendah, perusahaan besar menggunakan pemasaran gerilya dengan melakukan kampanye pemasaran media non tradisional yang mahal biayanya. Contohnya, Adidas, membuat kompetisi sprinter (pelari cepat) di gedung pencakar langit dan Red Bull yang melakukan pengecatan ulang seluruh jalanan kota. Mulai terdapat pergeseran penekanan pada pengertian pemasaran gerilya, dari pemasaran menggunakan media non tradisional beranggaran rendah menjadi pemasaran menggunakan media non tradisional saja, karena keterlibatan perusahaan-perusahaan besar.

Lin dan Veil (2007:9) mengemukakan enam alasan kenapa banyak perusahaan baik besar ataupun kecil menggunakan pemasaran gerilya seperti diuraikan berikut ini:

1. Alasan pertama penggunaan teknik pemasaran gerilya adalah untuk menemukan cara yang baru untuk berkomunikasi dengan konsumen. Pada tahun 2004, Nike mencari cara berkomunikasi dengan konsumen melalui pesan instan. Dalam kompetisi yang diberi judul Speed Mob, pasangan peserta dikirim pertanyaan tentang produk Nike yang baru lewat pesan instan; peserta pertama yang menjawab dengan benar maju ke babak final. Penggunaan fitur SMS di ponsel pada awal kemunculannya sebagai media promosi merupakan model promosi yang memberi kejutan.
2. Alasan kedua pemasaran gerilya dilakukan adalah untuk berinteraksi dengan audiens. Pada tahun 2005, Burger King mengimplementasikan kampanye pemasaran gerilya untuk meningkatkan penjualan sebesar 25% di negara-negara Asia. Kampanye tersebut, yang dirancang oleh Ogilvy RedCard, bertujuan menarik lebih banyak konsumen ke restoran Burger King. Beberapa langkah yang dilakukan termasuk "putting IBK" ("meletakkan IBK") pada T-shirt dan menempatkannya pada patung Ronald McDonald, menempatkan jejak kaki yang besar mulai dari restoran Mc Donalds sampai Burger King dan menempatkan tanda-tanda pada bangku kosong yang mengatakan "gone to BK-Ronald" (pergilah ke BK-Ronald). Maksud dari kampanye tersebut bahwa Burger King ingin terlibat dengan banyak orang di jalanan dan melakukan humor adalah cara yang tepat untuk dapat menarik perhatian orang banyak dan berhasil memenangkan hati atau perasaan mereka. (Lihat pada gambar)



Gambar 1. Patung Ronald McDonald membeli produk Burger King

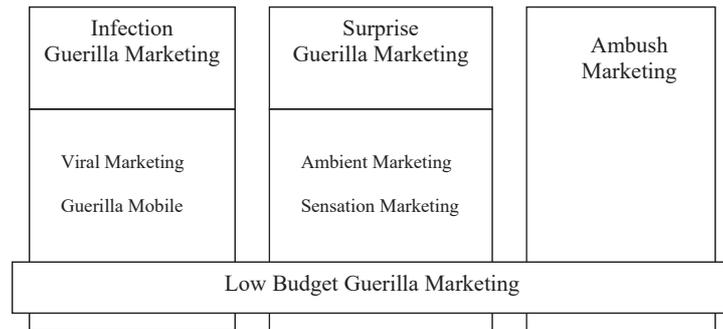
3. Alasan ketiga pemasaran gerilya digunakan adalah untuk membuat iklan perusahaan dapat diakses oleh pelanggan dimana-mana. Untuk mempromosikan solusi

perbankan secara online bernama Orange, ING Direct memulai kampanye pemasaran gerilya di wilayah metropolitan Boston, San Fransisco dan Washington D.C. Selama satu musim dingin melakukan perjalanan pergi pulang di Washington, ING Direct mensponsori penumpang dimana saja baik penumpang kereta juga penumpang bus. Staf berpakaian oranye memberi leaflet kepada penumpang ketika mereka melewati banner oranye, melalui kotak tarif berwarna oranye dan iklan diorama kotak lampu berwarna oranye. Guna mendorong pesan mereka sampai ke rumah, perusahaan menempatkan iklan di mobil-mobil di area kereta bawah tanah dan pada sisi bus-bus penumpang. Event tersebut mendapatkan perhatian yang segera dari calon konsumen (prospek) dan menghasilkan liputan media yang luas.

4. Alasan keempat untuk menggunakan pemasaran gerilya adalah memberi dampak pada pasar spot (spot market). Microsoft mempromosikan software notes-organizing di kampus-kampus di berbagai negara dengan mempekerjakan mahasiswa sebagai duta, sebagai tenaga penjual door-to-door. Mahasiswa yang terpilih adalah pemimpin di kampus yang memiliki jaringan sosial yang luas yang dapat diketuk pintu rumahnya. Para duta penjualan diharapkan menghabiskan waktu selama 10-15 jam seminggu membicarakan software tersebut dengan teman, menjamin *sponsorship* dari perusahaan pada event-event kampus dan membujuk mahasiswa reporter koran kampus untuk menyebutkan produk software tersebut dalam artikel mereka. Para duta juga mencat dengan kapur trotoar-trotoar dan mengisi papan buletin dengan poster-poster.
  
5. Alasan kelima penggunaan pemasaran gerilya adalah untuk menciptakan buzz dan membangun hubungan. The Florida Public Relation Association memberikan penghargaan tertinggi kepada perusahaan Dalton, yang mengembangkan kampanye hubungan masyarakat negara bagian yang paling top di antara para profesional hubungan masyarakat di negara bagian Florida. Kampanye sukses dalam membantu regu pro-football Jacksonville menjual karcis terusan selama satu musim pertandingan. Sebagai tambahan kepada liputan media tradisional, Dalton melancarkan dua event gerilya: the Ultimate Fan Casting Call dan the Road Warrior Contest. Dalam casting call, pemegang tiket terusan semusim diminta memperagakan semangat regu (team spirit) selama pertandingan berlangsung yang akan dimasukkan ke kampanye iklan mobil Jaguar yang akan datang. Dua ratus orang pemenang harian yang dipilih mendapatkan kenang-kenangan dari Jaguar dan masuk ke babak grand prize. The Road Warrior Contest memberi hadiah perjalanan kepada lima pemenang yang terdiri dari dua orang, terbang satu pesawat dengan regu Jacksonville menuju pertandingan pra musim melawan regu Dallas Cowboys. Kedua event ini membantu penjualan tiket sebanyak 4.000 lembar.

### 3. Alat-alat Pemasaran Gerilya

Pemasaran gerilya dapat diimplementasikan dengan beragam alat. Dengan demikian, sampai saat ini belum terdapat keseragaman kategorisasi instrumen yang sudah berlaku. Namun paling tidak terdapat tiga kategori instrumen pemasaran gerilya yang paling utama yaitu *infection guerilla marketing* (pemasaran gerilya menular), *surprise guerilla marketing* (pemasaran gerilya kejutan) dan *ambush marketing* (pemasaran menyergap). Sedangkan *low budget guerilla marketing* (pemasaran gerilya beranggaran rendah) merupakan kasus khusus yang dapat dimasukkan ke dalam tiga kategori tadi. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Alat-alat Pemasaran Gerilya (Sumber: Nufer, 2013, h.3)

1. Pemasaran Gerilya Dengan Anggaran Rendah (*Low Budget Guerilla Marketing*). Bagi perusahaan berukuran kecil dan menengah, penekanan kebijakan komunikasi mereka adalah langsung pada alamat kelompok target dengan kreatif, tidak biasa dan ide yang unik. Tujuan mereka adalah untuk menggarisbawahi fitur-fitur khusus dan yang lainnya, dengan demikian memberi perusahaan suatu signifikansi spesial di mata konsumen. Pendekatan ini berkembang utamanya pada komitmen jangka panjang dan konsisten. Contoh, bagaimana kesadaran konsumen dapat diraih dengan pemasaran rendah anggaran dan biaya efisien melalui kartu telepon yang langsung dilihat oleh mata dimana kartu memiliki pesan yang jelas dan sederhana atau promosi oleh tim yang berpakaian khusus membagikan selebaran.
2. Pemasaran Gerilya Menular (*Infection Guerilla Marketing*).
  - a) Pemasaran Viral (*Viral Marketing*). Maksud dari pemasaran viral adalah agar si penerima pesan dapat menyebarkan pesan pemasaran tersebut kepada orang lain, entah itu teman, kenalan atau siapa saja. Penyebaran pesan dapat dilakukan secara offline melalui word of mouth (mouth to mouth propaganda, buzz marketing) dan juga secara online, secara virtual dengan *from mouse to mouse*. Sebagai contoh, dalam 6 bulan saja, game komputer gratis Johnny Walker berjudul *Grouse Hunt* telah di unggah di

internet oleh 40 juta pengguna, sehingga menggerakkan merek perusahaan pada level kesadaran yang besar atau luas.

Contoh berikutnya yang terkenal dari kampanye pemasaran viral adalah pemasaran beranggaran rendah dari film yang berjudul *The Blair Witch Project*. Kampanye pemasaran gerilya dimulai lebih awal yaitu dua tahun sebelum film sukses di bioskop. *The Independent Film Channel* menyiarkan sebuah film dokumenter yang tidak lazim tentang hilangnya tiga orang siswa di hutan negara bagian Maryland, AS. Saluran televisi tersebut menghubungkan hilangnya tiga siswa dengan legenda penyihir yang seram, yang dikuatkan oleh pernyataan dua orang pembuat film dokumenter yaitu Myrick dan Sanchez ketika diwawancarai. Pernyataan mereka yang tegas bahwa mereka memiliki video tape misterius kemudian mengundang keingintahuan di antara publik. Dengan dirancang dan diluncurkan lewat website, pemalsuan dokumen milik polisi dan bukti foto disertai laporan yang dimuat di majalah bersirkulasi tinggi (*Time Magazine* dan *Newsweek*) maka mereka menghasilkan hubungan masyarakat (humas) tambahan secara gratis. Website proyek film dokumenter mencatat 100.000 hits setelah satu minggu, yang kemudian tumbuh menjadi dua juta lebih hits pada saat film *The Blair Witch Project* diluncurkan.

- b) Pemasaran Gerilya Mobil (*Guerilla Mobile*). Pemasaran mobil adalah pemasaran yang mengirimkan pesan dengan menggunakan media ponsel. Pemasaran mobil semakin canggih dengan munculnya jenis ponsel yang disebut *smartphone*. Penggunaan SMS sebagai alat untuk mengirim pesan memudahkan perusahaan berkomunikasi dengan konsumen secara instan sehingga pesan-pesan yang kreatif dan humoris akan langsung kena di hati pengguna ponsel. Pengguna mungkin saja akan mem-forward pesan tersebut kepada teman atau siapapun sehingga akan terjadi efek viral dan pesan akan semakin meluas jangkauannya.

Sebagai contoh, dalam persiapan pemutaran di bioskop dari film thriller *Hide and Seek*, produser film *Twentieth Century Fox* mengirim pesan teks SMS kepada 100.000 orang usia muda yang isinya sebagai berikut: *Why dont you turn around....* Dengan menggeser pesan ke bawah, orang yang dikirim pesan yang pada awalnya bingung mendapat solusinya dengan teks: *You dont see me! I am hiding. HIDE AND SEEK, the horror thriller now at the cinema.*

### 3. Pemasaran Gerilya Kejutan (*Surprise Guerilla Marketing*).

- a) *Ambient Marketing*. *Media ambient* adalah istilah kolektif yang mengumpulkan semua media periklanan non klasik. *Media ambient* mengambil tempat dan diintegrasikan di lingkungan hidup langsung konsumen- karenanya tidak dirasakan sebagai sesuatu yang mengganggu, tetapi lebih sering dilihat sebagai sesuatu yang mungkin dan orisinal (contoh, kartu pos di pub yang trendi, sampel jeli sabun mandi di ruang loker tempat fitness). Ciri khusus pemasaran *ambient* adalah alam yang radikal, kecepatan dan kreativitas dimana ruang publik dapat terkooptasi.

Konsumen diberi kejutan melalui iklan yang tidak diantisipasi oleh konsumen. Pesan iklan disalurkan melalui lokasi yang populer seperti klub musik, halte bus, pengangkut bagasi di bandara, meteran bensin di SPBU. Pemasaran ambient dapat direncanakan dan dilakukan berulang-ulang.

- b) Pemasaran Sensasi (Sensation Marketing). Pemasaran sensasi pada dasarnya sangat mirip dengan pemasaran ambient. Perbedaan utama terletak pada aturan umum aktivitas pemasaran sensasi yang bersifat satu kali kejadian dan tidak untuk diulang. Maksudnya adalah memberi kejutan dan mempesona konsumen sehingga menghasilkan sebuah efek "aha" dan "wow" dari konsumen. Istilah sensasi gerilya dan aksi ambient menggambarkan sesuatu yang tidak biasa, aktivitas khusus yang spektakuler. Sensasi pemasaran gerilya berkenaan kepada aktivitas dinamis yang melibatkan orang banyak. Misalnya, perusahaan jins merek Lee yang menyelenggarakan "Street Show", acara peragaan busana (fashion show) tanpa pengumuman terlebih dahulu di jalanan-jalanan di kota-kota besar di AS.

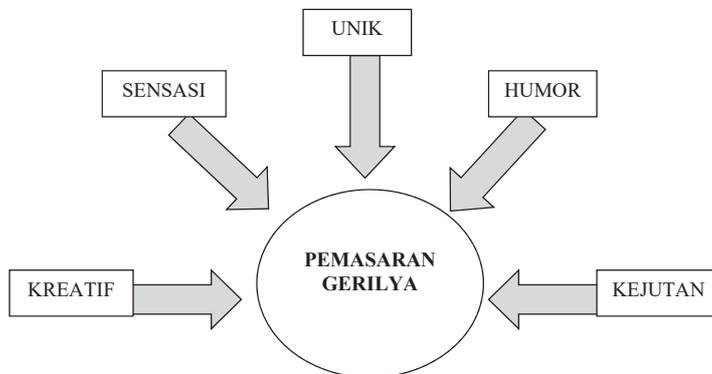
Sebaliknya, pemasaran ambient mengharuskan instalasi statis yang spektakuler yang ditampilkan jauh dari cara konvensional. Aktivitas media yang efektif diselenggarakan di lokasi yang strategis dan padat pengunjung dalam usaha mendapatkan banyak perhatian dari pengunjung. Bentuk pemasaran gerilya seperti ini juga memanfaatkan penyebaran media dan efek viral yang berlipat dalam rangka menginformasikan kepada publik sebanyak mungkin tentang aksi yang dilakukan.. Perusahaan apparel Nike melakukan pemasaran sensasi yang memberi kejutan kepada pengunjung atau penonton. Dalam aksi ini ditampilkan sebuah bola sepak jatuh mengenai dan meremukkan sebuah mobil. Nike ingin menampilkan kesan kepada penonton bahwa bola Nike memang sangat kuat (Lihat gambar).



Gambar 3. Pemasaran gerilya "sensasi" oleh Nike

4. Fitur-fitur yang Menjadi Kelebihan Aksi Pemasaran Gerilya. Pemasaran gerilya dapat menggunakan berbagai pilihan aksi dalam menyampaikan pesan kepada

penonton. Apabila diperhatikan, lebih banyak aksi yang dilakukan mengandung humor kelas tinggi yang harus dicerna lebih dahulu. Namun aksi pemasaran gerilya juga dapat dilakukan melalui aksi yang lebih serius. Beberapa fitur yang dapat digunakan dalam pemasaran gerilya seperti dalam gambar berikut:



Gambar 4. Fitur-fitur Kelebihan Pemasaran Gerilya (Sumber: dioleh penulis)

Pemasaran gerilya dapat menggunakan satu fitur atau kombinasi beberapa fitur agar aksi pemasaran gerilya lebih menarik bagi penonton. Fitur-fitur yang ada dalam gambar dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kejutan. Unsur ini harus ada sehingga penonton merasa ada sesuatu yang mengejutkan perasaan dari tampilan atau aksi yang dilakukan. Pada dasarnya orang sesekali senang mendapat kejutan sehingga dia lebih ingin tahu tentang apa yang dilihatnya.
- b) Humor. Aksi atau tampilan yang mengundang tawa ataupun senyum dapat menggugah perasaan penonton menjadi senang atau bahagia. Hati yang senang melihat aksi pemasaran gerilya akan memudahkan interaksi lebih lanjut antara perusahaan dan konsumen.
- c) Unik. Apa yang ditampilkan oleh perusahaan sebaiknya berbeda dengan apa yang sudah ada sebelumnya ataupun yang sudah dilakukan pesaing. Keunikan akan menjadi daya tarik tersendiri bagi penonton yang melihatnya.
- d) Sensasi. Unsur sensasi juga menjadi kelebihan dari penggunaan media non tradisional. Meskipun kadang-kadang sensasi dapat menjadi antiklimaks namun dalam suatu acara atau aksi, sensasi tetap memegang peran yang cukup penting.
- e) Kreatif. Ide pemasar gerilya harus dapat diwujudkan dalam aksi pemasaran gerilya yang dilakukan perusahaan. Ide-ide yang kreatif akan menampilkan aksi yang mampu mencuri perhatian penonton bahkan apabila penonton tidak dapat dengan segera memahami aksi atau tampilan yang dilihatnya.

## 4. Praktek-praktek Pemasaran Gerilya

### 4.1. Aqua Teen Hunger Force (ATHF)

Sekitar jam 8 pagi tanggal 31 Januari 2007, Kepolisian kota Boston di AS memperingatkan penduduk tentang adanya suatu benda yang menampilkan cahaya yang mencurigakan di dalam dan sekeliling kota Boston. Polisi mengidentifikasi cahaya tersebut sebagai alat yang mungkin meledak, mereka mengerahkan skuad penjinak bom. Dalam beberapa jam, beberapa stasiun bawah tanah, jembatan dan sebagian jalan antar negara bagian (Interstate 93) ditutup untuk melucuti alat-alat yang dicurigai. Kejadian tersebut diliput secara langsung oleh stasiun televisi dan menarik banyak orang yang berkerumun di lokasi kejadian.

Akhirnya, seseorang mengenali benda bercahaya tersebut sebagai karakter dari film kartun produksi Cartoon Networks bernama Aqua Teen Hunger Force (ATHF). Rumor cepat menyebar bagai api di internet sampai Cartoon Networks pada sore harinya mengeluarkan pernyataan bahwa benda bercahaya adalah bagian dari kampanye pemasaran outdoor dalam rangka peluncuran film ATHF yang berikutnya. Kampanye pemasaran ATHF adalah salah contoh paling menonjol dari semakin populernya penggunaan media non tradisional dalam pemasaran produk, dikenal sebagai pemasaran gerilya (Dahlen, Granlund, Grenros, 2009:155)



Gambar 5. Sebagian seri gambar pemasaran gerilya ATHF

### 4.2. Pemasaran Gerilya Red Bull

Salah satu strategi pemasaran gerilya yang terkenal lainnya adalah apa yang dilakukan oleh Red Bull, perusahaan minuman ringan asal Austria. Beberapa dekade lalu ketika Coca Cola dan Pepsi sedang berperang untuk menjadi pemimpin pasar, Red Bull memanfaatkan situasi tersebut untuk memunculkan minuman ringan jenis baru yaitu minuman berenergi.

Dengan menggunakan pemasaran gerilya, Red Bull memperkuat merek dengan cara mensponsori *event-event* olahraga yang relevan. Bagaimanapun Red Bull sadar mereka baru memulai dari kecil sehingga tidak berusaha mensponsori *event* olahraga besar. Red Bull memulai dengan mensponsori *event* olahraga ceruk (*niche sports*) seperti *Squad Driving* dan *Base Jumping*. Acara olahraga ini tidak terlalu disorot

oleh media sehingga Red Bull memproduksi sendiri materi film dan menawarkannya kepada saluran media. Studio saluran televisi menyambut tawaran tersebut yang memang gratis dan Red Bull mendapatkan apa yang selama ini tidak diusahakan yaitu tampil di media pada jam tayang utama (*prime time*). Pengelola *event* (*EO/event organizer*) menjadi sadar akan manfaat promosi sehingga mempersilakan Red Bull menjadi sponsor utama hanya dengan membayar biaya sponsor yang tidak mahal. Setelah itu Red Bull cepat bertumbuh menjadi sponsor dari banyak *event* olahraga. Red Bull pada akhirnya membuat *event* olahraga sendiri seperti *air races*, *extreme windsurfing* dan lainnya.

## 5. Penutup

Pemasaran gerilya merupakan cara ampuh bagi perusahaan dalam menyiasati anggaran pemasaran yang pas-pasan namun efektif dalam menghadapi pemasaran konvensional yang dilakukan oleh perusahaan besar. Pemasaran gerilya sudah berjalan lebih dari 30 tahun sehingga teknik-teknik pemasaran gerilya juga terus berkembang seiring waktu. Para pemasar tangguh pada umumnya adalah orang-orang yang kreatif yang membuat pemasaran gerilya mampu memiliki sensasi dan kejutan bagi konsumen yang melihatnya. Melihat kesuksesan pemasaran gerilya yang awalnya dilakukan perusahaan kecil dalam perkembangannya juga dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar dan ternama.

## Daftar Rujukan

- Baltes, G. Leibing, I. 2007. Guerilla marketing for information services. *New Library World*, Vol. 100 No. 1/2, 46-55.
- Dahlen, M. Granlund, A. Grenros, M. 2009. The consumer-perceived value non traditional media: effects of brand reputation, appropriateness and expense. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.26 No.3.
- Levinson, J.C. 1984. *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*. Houghton Mifflin (Boston, MA).
- Lin, Z., Veil, S. 2007. Guerilla Marketing and the Aqua Teen Hunger Force Fiasco. *Public Relations Quarterly*, Vol.51 No.4, 8-11.
- Nufer, G. 2013. Guerilla Marketing-Innovative or Parasitic Marketing? *Modern Economy*, Vol.4, 1-6.
- Singhal, S., Tiwari, A. 2013. Guerilla marketing in commercial transportation. *International Journal of Marketing and Technology*, Vol.3 Issue 6, 16-31.

# Pedoman penulisan

*Jurnal Administrasi Bisnis – JAB (ISSN 0216–1249)*  
*Center for Business Studies - CeBiS*

---

1. Naskah orisinal berupa hasil pemikiran dan analisis ilmiah yang disajikan dalam bentuk essay dan atau hasil penelitian dalam bidang Administrasi Bisnis, yang ditulis dengan Bahasa Indonesia ataupun Inggris;
2. Judul disertai dengan nama penulis, institusi/lembaga, dan email. Panjang judul tidak lebih dari 14 kata atau 10 kata bila ditulis dalam bahasa Inggris.
3. Panjang naskah antara 5000-8000 kata atau 15-30 halaman berspasi 2 (dua), margin kiri, kanan, atas, dan bawah lebih kurang 1 inci;
4. Abstrak memuat abstraksi tulisan secara lengkap, yang ditulis dalam bahasa Inggris antara 100-150 kata, dan disertai juga dengan kata kunci dalam Bahasa Inggris;
5. Sistematika penulisan hasil penelitian adalah sebagai berikut:
  - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian;
  - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan;
  - Metode penelitian;
  - Hasil dan analisa data;
  - Diskusi; dan
  - Kesimpulan, yang mencakup saran;
  - Daftar pustaka.
6. Sistematika penulisan kajian teoritis ataupun essay ilmiah adalah sebagai berikut
  - Pendahuluan, berisi latar belakang, perumusan masalah dan tujuan dari kajian;
  - Kajian pustaka, berisi kajian teori dan hasil kajian terdahulu yang relevan;
  - Bahasan utama, berisi kajian terhadap aspek-aspek yang diteliti;
  - Kesimpulan, mencakup juga saran;
  - Daftar pustaka.
7. Rujukan pustaka harus menyebutkan sumber dan tahun, atau halaman. Format penulisan rujukan adalah
  - penulisan rujukan di awal kalimat : ***Nama akhir (keluarga) Penulis (Tahun(, halaman yang dikutip))***.

- penulisan rujukan di akhir kalimat : (*Nama akhir (keluarga) Penulis, Tahun , halaman yang dikutip*).
8. Nama-nama penulis yang karyanya dikutip di dalam naskah, harus konsisten dengan nama-nama yang tercantum dalam daftar pustaka;
  9. Kutipan sebagian besar berasal dari rujukan pustaka yang terkini, yaitu penerbitan tidak lebih dari 10 tahun kebelakang dari waktu penulisan naskahnya;
  10. Tabel dan gambar dibuat berdekatan dengan teks yang menjelaskannya. Penomoran tabel dan gambar disusun secara berurutan dari awal sampai akhir dengan angka Arab. Mencantumkan sumber rujukan tabel dan gambar di bagian bawah tabel dan gambar.
  11. Format penulisan daftar pustaka mengikuti pola penulisan sebagai berikut :
    - Rujukan artikel jurnal ataupun buku :  
Cheema, G. Shabbir. 1983. *Decentralization and Development : Policy Implementation In Developing Countries*. Sage Publications.  
Hill, A.V., Hays, J.M., dan Naveh, E. 2000. *A Model for Optimal Delivery Time Guarantees*. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3; 254-264.
    - Rujukan buku tanpa penulis ataupun lembaga :  
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. *Tahun terbit. Nama Penerbit*.  
Badan Pusat Statistika. 2006. *Sosialis Sensus Ekonomi*. Badan Pusat Statistika Propinsi Jawa Barat.
    - Rujukan dari media cetak ataupun internet :  
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Nama cetakan.  
Nama penulis. Tahun. Judul artikel. Alamat internet.
  12. Redaksi berhak mengedit tata bahasa dan ejaan naskah yang dimuat tanpa mengurangi maksud tulisan.
  13. Naskah dikirimkan dalam bentuk *softcopy* disertai alamat, no telepon dan fax (bila ada) serta dilengkapi dengan curriculum vitae. Naskah yang tidak dimuat tidak dikembalikan kecuali ada permintaan dari penulis. Kepada penulis yang naskahnya dimuat akan diberikan satu eksemplar jurnal sebagai bukti penerbitan.
  14. Naskah dikirimkan kepada ketua dewan redaksi melalui *Online Journal System* Jurnal Administrasi Bisnis :  
<http://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis>

# Indeks pengarang dan artikel

*Jurnal Administrasi Bisnis – ISSN 0216–1249*

---

## Volume 12, Nomor 1, Tahun 2016

---

**James Rianto Situmorang** . *Orientasi Pasar Sebagai Strategi Perusahaan Kecil Menghadapi Faktor Lingkungan*

**Albert Mangapul Parulian Lumban Tobing**. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Customer Loyalty Pasien di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung dengan Metode Structural Equations Model*

**Arianis Chan**. *Anteseden Orientasi Pasar Pada Perusahaan Industri Kreatif Kota Bandung*

**Astadi Pangarso, Fardani Fajar Firdaus dan Nadya K. Moeliono**. *Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia dan Diklat PT. Dirgantara Indonesia*

**Daniel Karim dan Clarissa Faustine**. *Pemanfaatan Sales Intelligence Dalam Peningkatan Control of Knowledge*

**Dianta Hasri Natalius Barus**. *Peran Internet Dalam Saluran Komunikasi Pemasaran Produk UMKM*

**Patria Prasetio Adi**. *Eksekusi Strategi di Tingkat Individu*

---

## Volume 12, Nomor 2, Tahun 2016

---

**Juni Suprijatini**. *Analisis Budaya Organisasi: Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X*

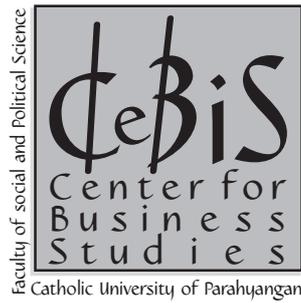
**Ayu Fitri Camelia**. *Aplikasi Metode Sequencing Pada Jasa Service Kamera Digital Studi Kasus di MOR–C Photography Bandung*

**Nsikan Ekwere**. *Corporate Governance in Nigeria: Where We Are and What We Need*

**Rozelin Marsaulina Panggabean**. *Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk*

**Yoke Pribadi, Agus Gunawan, Angela Caroline, Jeff Adrian dan Sheryl Devina**. *Customized Packaging Support System Hotel*

**James Rianto Situmorang**. *Pemasaran Gerilya Sebagai Alternatif Pemasaran Konvensional*



## Center for Business Studies

Faculty of Social and Political Science  
Catholic University of Parahyangan  
Email: [cebis@unpar.ac.id](mailto:cebis@unpar.ac.id)

CEBIS, stand for **Center for Business Studies**, is a center under the Business Administration Program, Faculty of Social and Political Science, Parahyangan Catholic University.

CEBIS aim is to contribute actively in business knowledge development through either empirical research or theoretical studies. The main area of research and studies are focused either in functional or sectoral businesses. Functional businesses include knowledge in financial and accountancy, business economics, human resources, organizational behavior, marketing, operational, leadership, communication, and entrepreneur. Meanwhile, sectoral businesses scope are in business of services, retail, international business, and other business sector in general.

The Center organizes some activities such as regular discussion of the invited speaker, seminar and national conference in business topics, training and consultation. The Center also conducts research in theoretical or empirical in business issues and published a biannual national scientific journal in Business Administration, which is the "Jurnal Administrasi Bisnis".

The Center also maintain business databases, which hold some data in wide range of business sector, functional area, and particular aspect of business. The databases also include technical report and working paper.

# **Jurnal Administrasi Bisnis**

*Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis*

*Volume 12, Nomor 2, Tahun 2016, ISSN 0216–1249*

## **Juni Suprijatini**

Analisis Budaya Organisasi: Studi Kasus Divisi Sumber Daya Manusia Kantor Pusat dan Kantor Cabang Utama Bank X

## **Ayu Fitri Camelia**

Aplikasi Metode *Sequencing* Pada Jasa *Service* Kamera Digital Studi Kasus di MOR–C *Photography* Bandung

## **Nsikan Ekwere**

Corporate Governance in Nigeria: Where We Are and What We Need

## **Rozelin Marsaulina Panggabean**

Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

## **Yoke Pribadi, Agus Gunawan, Angela Caroline, Jeff Adrian dan Sheryl Devina**

Customized Packaging Support System Hotel

## **James Rianto Situmorang**

Pemasaran Gerilya Sebagai Alternatif Pemasaran Konvensional