

**Jurnal Administrasi Bisnis**  
*Center for Business Studies (CEBIS)*  
**Parahyangan Catholic University**

Jurnal Administrasi Bisnis [JAB] is a periodically published journal in the business science field. It is published twice a year, which falls on May-July and October-December. JAB is managed and published by the Center for Business Studies (CEBIS) of Business Administration Department in the Faculty of Social and Political Sciences, Parahyangan Catholic University.

Editor in Chief	: Angela Caroline
Editorial Board	: A.Y. Agung Nugroho (Unika Atma Jaya) Tri Wulida Afrianty (Universitas Brawijaya) Gandhi Pawitan Maria Widyarini Theresia Gunawan
Section Editor	: Yosefa Yoke Pribadi Kornarius Adrianus Tirta Shelvi
Administration & Distribution	: Emily Yubilina
Open Journal Systems (OJS)	: Emily Yubilina
Layout Printing	: Zentech
Cover	: Zentech

JAB is open for manuscripts with the total words ranging from 5000-10000 words, and which never been published or considered to be published both in national or international publishing entity. The manuscript must be in a form of opinion or scientific analysis, and is presented in essay or research on functional and sectoral business area. JAB permits reduplication of articles for either teaching or researching, provided that the source is clearly cited. However, if it is neither for teaching nor researching, then the permission must be obtained from the publisher.

**Center for Business Studies**  
Business Administration Department, Faculty of Social and Political Sciences,  
Parahyangan Catholic University – Building 3  
Jl. Ciumbuleuit No. 94, Bandung 40114, West Java – Indonesia



# JURNAL ADMINISTRASI BISNIS

VOLUME 16 NOMOR 1 2020

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>CATATAN EDITOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>ANALISIS STRATEGI BERSAING TOKO ROTI X BERDASARKAN IE-MATRIKS</b> .....	<b>1-21</b>
<i>Ade Putra Halomoan Siregar</i>	
<b>MEMBANGUN TALENT MANAGEMENT UNTUK RETAIL X</b> .....	<b>22-40</b>
<i>Abel Tedjamulya</i>	
<b>RANCANGAN DECISION SUPPORT SYSTEMS UNTUK DIVISI PEMBELIAN PT S</b> .....	<b>41-55</b>
<i>Willy Lautan</i>	
<b>GREEN STRATEGY PERUSAHAAN PLASTIK DALAM MENGHADAPI REGULASI PEMERINTAH</b> .....	<b>57-68</b>
<i>Theresia Gunawan, Michael Alexander Ferdhian</i>	
<b>RANCANGAN SISTEM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT BERBASIS REMINDER SYSTEM PADA SALON STRAWBERRY</b> .....	<b>70-85</b>
<i>Bernadetha Kristaliani</i>	
<b>RANCANGAN SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA KOORDINATOR PROYEK PT ATRIUM PROPUGNATORUM TEKNIKA</b> .....	<b>86-102</b>
<i>Zee Zee Aprillia</i>	
<b>UCAPAN TERIMA KASIH MITRA BESTARI</b> .....	<b>103</b>
<b>AUTHOR GUIDLINE</b> .....	<b>104</b>

## CATATAN EDITOR

Penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis [JAB] Volume 16 Nomor 1 Tahun 2020 oleh Center for Business Studies melalui proses yang lebih panjang dan berbeda dengan edisi-edisi sebelumnya. Proses penerbitan JAB Vol. 16 No. 1 Tahun 2020 hampir seluruhnya melalui OJS Jurnal Administrasi Bisnis yang dapat diakses pada link berikut ini : <http://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis>. Kami juga menerapkan proses *double-blind peer review* yang mana melibatkan berbagai reviewer yang ahli di bidangnya dan berasal dari berbagai universitas yang berbeda. Oleh karena satu artikel akan dikaji oleh 2 reviewer yang berbeda menyebabkan waktu yang dibutuhkan untuk publikasi artikel memerlukan waktu yang lebih panjang. Di samping itu, proses copyediting dan proofreading telah dilalui dengan baik oleh para penulis dan tim editor JAB Vol 16 No. 1 Tahun 2020.

JAB Vol. 16 No. 1 Tahun 2020 terdiri dari 6 artikel yang berasal dari berbagai penulis dengan berbagai latar yang berbeda. Artikel yang diterbitkan membahas berbagai fungsional dan sektoral bisnis yang berbeda antara lain : toko roti, toko ritel, salon, strategi bersaing, sistem informasi, dan sumber daya manusia. Kami harap JAB dapat memberikan wawasan yang memadai bagi perkembangan bisnis fungsional dan sektoral dan menjadi sumber acuan bagi penelitian selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas kesediaan anda untuk membaca dan mendiskusikan artikel-artikel JAB. Kami juga menunggu masukkan anda berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan JAB ke depannya sehingga dapat terakreditasi dalam waktu dekat.

Salam,

*Editor in Chief*

# ANALISIS STRATEGI BERSAING TOKO ROTI X BERDASARKAN IE-MATRIKS

Ade Putra Halomoan Siregar

Kantor Bahasa Maluku  
[halomoan.ade@gmail.com](mailto:halomoan.ade@gmail.com)

## ABSTRAK

Industri roti adalah salah satu kontributor pertumbuhan ekonomi di sektor industri makanan dan minuman. Pertumbuhan industri roti dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup perkotaan di mana orang sekarang terbiasa mengonsumsi produk roti untuk sarapan, makan dengan kopi, dan sebagainya. Toko Roti X adalah perusahaan roti yang didirikan pada tahun 2004 dan terletak di Kota Bandung. Meningkatnya permintaan akan produk roti telah memengaruhi perusahaan ini untuk lebih memahami posisi perusahaan sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk bersaing dengan pesaing.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Teknik analisis data menggunakan analisis PESTEL, Porter's 5 Forces, Internal Environment Analysis yang kemudian akan dihitung oleh Matriks IFE & EFE untuk menentukan posisi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini TOKO ROTI X berada di kuadran I di IE Matrix. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kekuatan dan kelemahan memiliki pengaruh yang lebih besar pada aktivitas bisnis dan produksi. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi intensif atau strategi integrasi.

**Keywords:** Strategi Kompetitif, Analisis SWOT, Industri *Bakery*

## ABSTRACT

*The bakery industry is one of the contributors to economic growth in the food and beverage industry sector. The growth of the bakery industry is influenced by changes in urban lifestyles where people are now accustomed to consuming bakery products for breakfast, to eat with coffee and so forth. TOKO ROTI X is a bakery company that was founded in 2004 and is located in Bandung City. The increase in demand for bakery products has influenced this company to better understand its company's position so that it can determine the right strategy going forward to compete with competitors.*

*This research uses a case study method. The data analysis technique uses PESTEL analysis, Porter's 5 Forces, Internal Environmental Analysis which will then be calculated by IFE & EFE Matrix to determine the company's position.*

*The results showed that at this time TOKO ROTI X is in quadrant I in IE Matrix. This shows that the influence of strengths and weaknesses has a greater influence on business activities and production. Therefore, the most appropriate strategy to use is an intensive strategy or integration strategy.*

**Keywords:** *Competitive Business Strategy, SWOT Analysis, Bakery Industry*

## PENDAHULUAN

Menteri Perindustrian Indonesia, Airlangga Hartarto mengatakan bahwa sektor industri makanan dan minuman mempunyai peran yang cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Rihanto, 2019). PDB di industri ini

mencapai 6,77% berada diatas angka pertumbuhan nasional yaitu 5,07 %. Meskipun terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2019, terbukti bahwa industri makanan dan minuman tetap mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan penjualan.

Industri *bakery* merupakan salah satu bagian di dalam industri makanan dan minuman.

Produk *bakery* merupakan olahan makanan yang sangat dikenal masyarakat yang mana produknya terbuat dari bahan dasar tepung terigu, *yeast* (ragi), garam, margarine, tepung, air, dan bahan lainnya, baik dalam bentuk adonan beragi (*yeast raised dough*) maupun dalam bentuk adonan pasta (*butter*) dan melalui proses pengovenan. Kesaamaan dan keterkaitan produk-produk yang masuk dalam kategori produk *bakery* disebabkan sebagian besar produk *bakery* berbahan baku dasar tepung terigu, serta melalui proses pembakaran (pengovenan) sehingga dikenal istilah *baked product* atau *bakery product* (Syarbini, 2013).

Roti merupakan produk *bakery* yang paling dikenal oleh masyarakat saat ini sehingga salah satu kebiasaan baru yang muncul di masyarakat adalah mengkonsumsi roti sebagai alternatif menu sarapan yang praktis dan sehat, serta dapat menggantikan fungsi nasi yang selama ini lebih dikenal sebagai sumber karbohidrat utama (PT Nestlé Indonesia, 2020; Prastowo, 2019). Kebiasaan baru ini berdampak pada kenaikan konsumsi roti yang mana berdasarkan data statistik yang dikeluarkan oleh kementerian perindustrian diketahui bahwa tingkat konsumsi roti meningkat sebesar 500% selama 5 tahun terakhir (2013-2017) (Ayu, 2019). Diketahui pula, proyeksi pertumbuhan rata-rata periode (2014-2020) bisnis roti & kue sebesar 10%. Di samping itu, bisnis yang bergerak di industri roti didominasi oleh UMKM sebesar 60% (Kontan, 2017).

Toko Roti X adalah salah satu toko roti yang berbentuk badan usaha perorangan yang bergerak di bidang industri *bakery* berdomisili di kota Bandung sejak tahun 2004. Bermula dari hobi membuat kue, pemilik merintis usahanya hingga kini memiliki pabrik pembuatan *bakery* dan 6 outlet penjualan di kota Bandung. Produk *bakery* yang dihasilkan oleh Toko Roti X meliputi berbagai macam olahan roti, seperti roti tawar bulat dan *egg roll* yang menjadi andalan Toko Roti X.

Memasuki perjalanan yang kini berumur kurang lebih sebelas tahun Toko Roti X mengalami pasang surut dalam usahanya. Persaingan ketat terjadi antar kompetitor yang

sudah ada, belum lagi ditambah dengan semakin banyaknya pemain baru yang berkecimpung di usaha *bakery* membuat Toko Roti X perlu kian keras berusaha agar usahanya dapat tetap bertahan dan mengalami pertumbuhan usaha di tengah ketatnya persaingan yang ada. Beberapa cara yang telah digunakan oleh Toko Roti X untuk dapat bersaing antara lain (1) menjaga kualitas produk dan pelayanan untuk menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan kompetitornya, dan (2) perluasan pemasaran dengan membuka beberapa outlet dan bekerja sama dengan beberapa perusahaan retail di kota Bandung pun telah dilakukan untuk dapat menaikkan penjualan Toko Roti X Akan tetapi hal tersebut dinilai masih kurang oleh pemilik Toko Roti X saat ini. Pemilik menginginkan agar Toko Roti X dapat memenangkan persaingan dan mengungguli pesaingnya melihat besarnya potensi industri *bakery* yang ada di kota Bandung. Oleh sebab itu, Toko Roti X dirasa perlu untuk mengetahui posisi strategisnya di industri *bakery* sehingga dapat menentukan strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan kompetitornya sehingga penelitian ini berjudul “Analisis Strategis Bersaing Toko Roti X berdasarkan IE Matriks”.

## KAJIAN TEORI

Manajemen strategi merupakan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam prakteknya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama yang menyebabkan hal tersebut adalah adanya perubahan kondisi yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

Manajemen strategi adalah sebuah seni dalam mengambil keputusan sebagai suatu cara bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai (Pearce, Robinson, & Subramanian, 2000).

Fred R. David (2011) mengemukakan bahwa dengan menerapkan manajemen strategi sebuah organisasi dapat menjadi lebih pro-aktif dalam menentukan kebijakan masa depannya daripada hanya menjadi reaktif terhadap situasi tertentu. Adapun manfaat penerapan manajemen strategi antara lain : (1) Manfaat Finansial seperti peningkatan yang lebih dalam penjualan, keuntungan, dan produktifitas, (2) Manfaat Non-Finansial seperti perusahaan bisa lebih waspada terhadap ancaman-ancaman eksternal, meningkatkan pemahaman terhadap strategi kompetitor, meningkatkan produktifitas karyawan, mengurangi resistansi terhadap perubahan, dan pemahaman yang jelas mengenai hubungan antara performa dan penghargaan, (3) Mendorong pemikiran ke masa depan (4) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang. (5) Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan. (6) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), hal pertama dalam proses manajemen strategis adalah Pengamatan Lingkungan. Pengamatan ini terdiri dari dua analisis yang digunakan untuk mengamati lingkungan di sekitar perusahaan, yaitu analisis eksternal dan analisis internal.

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian : lingkungan sosial dan lingkungan kerja (lingkungan industri). Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering memengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan-kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum. Analisis lingkungan social dapat dilakukan dengan menggunakan analisis PESTEL (*Politic Economy Social Technology Legal and Environment*) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2018). Analisis PESTLE

merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi sebuah organisasi atau perusahaan. Faktor PESTLE memiliki peran penting dalam menciptakan nilai lebih bagi sebuah strategi. Analisis PESTLE harus dilakukan dengan menganalisis kondisi regional di mana perusahaan berada karena setiap regional bahkan setiap negara memiliki kondisi PESTLE yang berbeda-beda. Hal ini juga memicu kesadaran masyarakat maupun pemerintah untuk peduli akan lingkungan, sehingga aspek ini menjadi masalah yang penting untuk dipertimbangkan.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Analisis lingkungan kerja/industri dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja Porter 5's Forces. Kekuatan persaingan di dalam Porter 5's Forces adalah sebagai berikut :

#### 1) Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan. Menurut Porter, intensitas persaingan berhubungan dengan Jumlah pesaing, Tingkat pertumbuhan industri , Karakteristik produk atau jasa, Jumlah biaya tetap, Kapasitas, Tingginya penghalang untuk keluar, Diversitas pesaing.

#### 2) Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari

pesaing-pesaing yang sudah ada. Beberapa penghalang masuk (*barriers to entry*) adalah : Skala ekonomi , Diferensiasi produk , Kebutuhan modal, Biaya untuk berpindah (*switching cost*), Akses ke saluran distribusi, Independensi ukuran kerugian biaya, Kebijakan pemerintah.

- 3) Ancaman Produk atau Jasa Pengganti  
Sebenarnya, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dalam industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, “Penggantian membatasi pendapatan potensial dari suatu industri karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industri berpengaruh secara signifikan laba.” Jika tingkat switching cost rendah, barang pengganti kemungkinan berpengaruh kuat terhadap industri. Kadang-kadang mengidentifikasi kemungkinan produk atau jasa pengganti berarti mencari produk atau jasa yang dapat melakukan fungsi yang sama, walaupun tampaknya tidak mudah untuk dapat digantikan.
- 4) Kekuatan Penawaran Pembeli  
Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya.
- 5) Kekuatan Penawaran Pemasok  
Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Analisis Lingkungan Internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Penentuan variabel lingkungan internal perusahaan sering diartikan sebagai proses analisa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari organisasi di dalam mengidentifikasi dan membangun sumber daya dan kompetensi dari perusahaan. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu

meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi terdiri atas aset yang berwujud dan tidak berwujud seperti peralatan produksi, tanah dan bangunan, lokasi yang strategis, modal, karyawan, produk/barang, budaya perusahaan atau reputasi dari perusahaan tersebut. Menurut (David), terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan, yaitu: Manajemen, Pemasaran, Keuangan, Operasi / Produksi, Sumber Daya Manusia, Penelitian dan Pengembangan

### IE Matriks

Matriks internal-eksternal dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisi strategisnya. Terdapat 9 sel di dalam IE Matriks yang berdasarkan pada skor total dari EFAS (sumbu X) dan skor total dari IFAS (sumbu Y) (David, 2011). Hasil perhitungan tabel EFAS dan IFAS perusahaan akan menentukan posisi strategis perusahaan di antara 9 sel tersebut. Adapun posisi perusahaan dari 9 sel tersebut antara lain (David, 2011):

1. *Grow and Build* (Sel I, II, IV): Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam posisi berkembang. Bila perusahaan berada pada sel I, II, atau IV, perusahaan dapat menerapkan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Di samping itu, perusahaan yang berada pada posisi ini, dapat juga menggunakan strategi integrasi yang terdiri antara lain dari forward integration, horizontal integration, dan backward integration.
2. *Hold and Maintain* (Sel III, V, atau VII): Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam posisi mempertahankan dan menjaga keberlangsungan eksistensinya. Bila perusahaan berada posisi ini, perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. *Harvest or Divest* (Sel VI, VIII atau IX) : pada posisi ini, perusahaan sebaiknya mengurangi usaha yang dimiliki oleh perusahaan.

## METODELOGI

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Menurut (Yin, 2011), studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, di mana banyak data dari berbagai sumber digunakan untuk menyelidiki fenomena tersebut lalu memanfaatkan pengembangan dari preposisi teoritis untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Penelitian studi kasus menggunakan teori yang sudah ada sebagai acuan untuk menentukan posisi hasil penelitian terhadap teori yang ada tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka untuk penelitian tentang Toko Roti X mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya dan juga teori-teori yang sudah ada dijelaskan pada landasan teori. Yang kemudian akan dianalisis dan disesuaikan dengan teori yang ada untuk dapat memberikan usulan bisnis kepada Toko Roti X.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari wawancara kepada pemilik Toko Roti X dan pihak manajemen Toko Roti X. Data primer yang diambil antara lain tentang visi, misi, dan tujuan perusahaan, keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta aspek teknis pada perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari studi kepustakaan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dipublikasikan baik di jurnal nasional maupun internasional.

### Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel yang terdapat pada penelitian ini akan dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Lingkungan Eksternal			
Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber
PESTLE	Politik	Stabilitas politik dalam negeri	Dokumentasi dan Perusahaan
	Ekonomi	Stabilitas ekonomi di dalam negeri	
	Sosial	Gaya hidup	
	Teknologi	Tingkat perkembangan teknologi	
	Hukum	Peraturan Pemerintah	
	Lingkungan	Keadaan lingkungan di sekitar perusahaan	
Porter's Five Force	Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah ada	Jumlah pesaing	Dokumentasi dan Perusahaan
		Tingkat pertumbuhan industri	
		Karakteristik produk atau jasa	
		Jumlah biaya tetap	
		Kapasitas	
		Tingginya penghalang untuk keluar	
		Diversitas pesaing	
	Ancaman Pendetang Baru	Skala ekonomi	Dokumentasi dan Perusahaan
		Diferensiasi produk	
		Kebutuhan modal	
		Biaya untuk berpindah (switching cost)	
	Potensi pengembangan produk pengganti	Independensi ukuran kerugian biaya	Dokumentasi dan Perusahaan
		Jenis produk pengganti	
	Harga		

		Kualitas produk	
Kekuatan penawaran pembeli		Kontribusi produk bagi pembeli	Dokumentasi dan Perusahaan
		Kekuatan penawaran karena kuantitas	
		Sensitivitas harga	
Kekuatan penawaran pemasok		Variasi bahan baku	Dokumentasi dan Perusahaan
		Jumlah pemasok	
		Ketersediaan bahan baku di pasar	
		Biaya alih pemasok	

Sumber : Analisis Data (Pengolahan Data Peneliti)

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Lingkungan Internal	
Variabel	Sub Variabel
Kapabilitas manajemen	Perencanaan
	Pemberian motivasi
	Pengelolaan staf
	Pengendalian
Pemasaran dan Penjualan	Produk
	Harga
	Tempat
	Promosi
Keuangan	Struktur modal
	Struktur hutang
	Profit
Operasional dan Produksi	Proses produksi
	Fasilitas operasional
	Pemasok bahan baku
Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM
	Reward and punishment system
Penelitian dan Pengembangan	Adanya bagian penelitian dan pengembangan

Sumber : Analisis Data (Pengolahan Data Peneliti)

### Pengolahan Data dan Metode Analisa

Teknik analisis data menggunakan 3 alat yaitu EFAS, IFAS untuk mengetahui posisi Toko Roti X di industri bakery, adapun penjabaran dari ketiga alat tersebut dijabarkan seperti di bawah ini :

#### *Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)*

EFAS adalah salah satu cara untuk mengukur faktor-faktor eksternal perusahaan ke dalam kategori-kategori umum dari peluang dan ancaman serta untuk menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan menanggapi faktor-faktor tersebut (David, 2011). Berikut adalah langkah-langkah dalam pembuatan tabel EFAS :

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman (5 sampai 10) dalam Kolom 1.
2. Beri bobot dari setiap faktor dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1,00. Bobot dalam penelitian ini dilakukan oleh penulis sebagai pengamat toko roti X.
3. Beri nilai setiap faktor dari 5 (Sangat baik) sampai dengan 1 (sangat buruk) berdasarkan respon Toko Roti X terhadap faktor-faktor tersebut (dilakukan oleh pemilik Toko Roti X).

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi perusahaan pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternalnya.

Faktor-faktor yang terdapat di table pengukuran EFAS berasal dari hasil analisis kerangka berpikir PESTEL dan Porter 5's Forces.

### **Internal Factors Analysis Summary (IFAS)**

IFAS adalah salah satu cara untuk mengatur faktor-faktor internal di dalam kategori dari kekuatan dan kelemahan serta menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan menanggapi pentingnya faktor-faktor tersebut (David, 2011). Berikut adalah langkah-langkah dalam pembuatan tabel IFAS:

- Daftarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (masing-masing 5 sampai 10) pada Kolom 1.
- Bobot masing-masing faktor dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) pada Kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1,0. Bobot ini diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil observasi di Toko Roti X.
- Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada Kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Rating ini diberikan oleh pemilik Toko Roti X.
- Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada Kolom 4.
- Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap setiap faktor.
- Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada Kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis di dalam lingkungan internalnya.

Faktor-faktor yang terdapat di table pengukuran IFAS berasal dari analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari analisis manajemen, Pemasaran, Keuangan, Operasi / Produksi, Sumber Daya Manusia, Penelitian dan Pengembangan tersebut.

Selanjutnya Hasil perhitungan dari IFAS dan EFAS akan digunakan untuk menentukan posisi TOKO ROTI X berdasarkan matrix IE

### **Internal-External (IE) Matrix**

Matriks internal – eksteranl adalah sebuah alat untuk menentukan posisi perusahaan di mana posisi tersebut terbagi ke dalam beberapa sel yaitu (1) *grow and build* yang menunjukkan perusahaan sedang bertumbuh, (2) *hold and maintain* di mana perusahaan sedang mempertahankan posisi dan eksistensinya, (3) *harvest or divest* di mana perusahaan perlu mengurangi sejumlah usahanya (David, 2011).

## **PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

#### **Analisis PESTLE**

Analisis keadaan lingkungan eksternal merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor utama yang dianalisis menggunakan analisis PESTLE (*political economy social technology legal environment*). Faktor PESTLE yang terdapat pada usaha TOKO ROTI X yaitu :

#### 1) Aspek Politik (*Politic*)

Setelah pengumuman presiden dan wakil presiden Indonesia yang terpilih pada tahun 2019, kondisi perpolitikan di Indonesia semakin tidak kondusif terlihat dari maraknya aksi demonstrasi dan isu nasional yang cukup besar. Keamanan dan ketertiban menjadi ancaman tersendiri bagi masyarakat juga investor asing.

Kondisi perpolitikan ini berdampak pada Bursa Efek Indonesia (BEI) dimana terjadi penurunan IHSG turun (CNN Indonesia, 2019). Di samping itu, terjadi pelemahan nilai tukar rupiah selevel Rp14.525 per dolar AS (Ulfah, 2019) yang menyebabkan banyaknya

investor asing yang meninggalkan pasar Indonesia.

Bila melihat hal tersebut, kondisi politik ini dapat mengakibatkan toko roti X kesulitan untuk membeli mesin produksi yang umumnya merupakan produk dari luar negeri. Di samping itu, kondisi politik berdampak baik bagi toko roti X karena adanya pemilu di Indonesia mengakibatkan jumlah hari libur pada tahun 2019 menjadi lebih banyak sehingga permintaan akan roti-pun meningkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Plt. Direktur Jendral Industri Agro Kemenperin, Achmad Sigit Dwiwahjono yang mengatakan bahwa industri makanan dan minuman akan meraih peluang yang besar pada tahun politik ini (Putra, 2019).

## 2) Aspek Ekonomi (*Economy*)

Pada umumnya kondisi ekonomi memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan suatu usaha yang terdapat di daerah tertentu. Jika kondisi ekonomi cenderung stabil bahkan menunjukkan pertumbuhan ke arah positif, maka kondisi tersebut dapat mendukung kelancaran usaha yang berkembang, begitu pula sebaliknya.

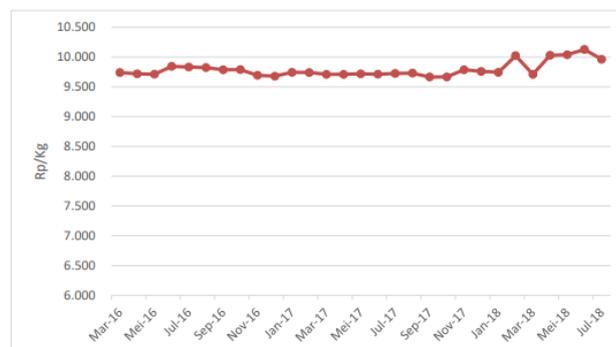
- Pertumbuhan ekonomi

Di tengah berbagai tantangan perekonomian global dan domestik, perekonomian Indonesia 2018 masih bisa mencatatkan kinerja yang cukup baik. Lebih lanjut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memproyeksikan pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 7,91% pada tahun 2018 (Siaran Pers, 2019). Meskipun terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2015, terbukti bahwa industri makanan dan minuman tetap mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan penjualan.

- Perkembangan Harga

Terdapat beberapa hal yang akan dianalisis terkait dengan perkembangan harga yang memiliki pengaruh besar terhadap biaya produksi pembuatan roti, yaitu harga

tepung terigu dan telur ayam ras. Sepanjang tahun 2018 harga rata-rata tepung terigu secara nasional cenderung mengalami kenaikan. Adapun perkembangan harga tersebut dapat dilihat pada gambar 4.3

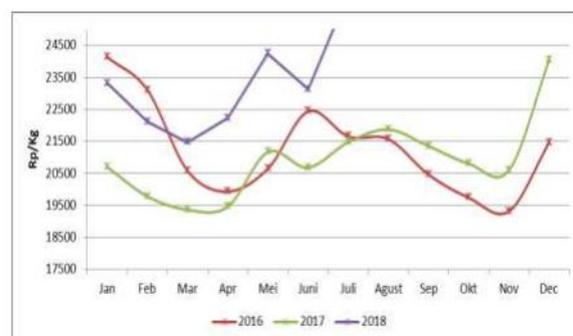


Sumber: BPS (Juli 2018), diolah

Gambar 1 Perkembangan Harga Tepung Terigu di Indonesia (2016)

Sumber: BPS (Kemendag RI, 2016)

Kenaikan harga ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi industri yang menggunakan tepung terigu sebagai bahan baku utamanya, dikarenakan dapat meningkatkan biaya produksi. Selain tepung terigu bahan baku utama yang digunakan dalam proses pembuatan produk *bakery* adalah telur ayam ras. Sepanjang tahun 2018 harga rata-rata telur ayam ras secara nasional cenderung mengalami kenaikan. Adapun perkembangan harga tersebut dapat dilihat pada gambar 4.4. Kenaikan harga ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi industri yang menggunakan tepung terigu dan telur ayam ras sebagai bahan baku utamanya, dikarenakan dapat meningkatkan biaya produksi.



Sumber: Badan Pusat Statistik (2018), diolah

Gambar 2 Perkembangan Harga Telur Ayam Ras di Indonesia (2018)

Sumber : Badan Pusat Statistik (Kemendag, 2018)

- Dukungan pemerintah untuk usaha kecil menengah (UKM)

Dukungan pemerintah untuk pertumbuhan ukm (usaha kecil menengah) tertuang dalam paket kebijakan ekonomi yang dikeluarkan oleh pemerintah sepanjang tahun 2016. Khususnya dalam paket kebijakan ekonomi ke-12, dimana dilakukan beberapa deregulasi sejumlah peraturan yang selama ini dinilai menghambat bisnis ukm. Di antaranya soal memulai usaha, perizinan pembangunan bangunan, dan pembayaran pajak yang mengalami deregulasi dalam rangka memberikan rangsangan bagi ukm untuk dapat bertumbuh. Toko Roti X berada dalam kategori usaha kecil menengah tersebut dapat menyambut kebijakan tersebut sebagai peluang untuk dapat mengembangkan usahanya.

### 3) Aspek Sosial (*Social*)

Salah satu faktor sosial yang berpotensi terhadap penciptaan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha di suatu wilayah adalah peningkatan jumlah penduduk. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk terbanyak di dunia. Sampai saat ini jumlah penduduk Indonesia adalah 269.000.000 ribu jiwa (Jayani, Dwi Hadya, 2019)), sedangkan untuk Kota Bandung sendiri jumlah penduduknya mencapai 2.500.000 jiwa berdasarkan proyeksi penduduk yang dilakukan BPS (Kusnandar, 2019). Bahkan kota Bandung menempati urutan ke empat dalam kota yang memiliki penduduk terbanyak di Indonesia. Salah satu kebutuhan yang meningkat seiring dengan banyaknya jumlah penduduk yang ada adalah kebutuhan pangan. *Bakery* merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati. Menurut penelitian yang dilakukan Sun Life Asia Health Index 2015, seperti yang dikutip dalam situs marketers.com menunjukkan adanya peningkatan signifikan menjadi 73% jumlah penduduk di Indonesia yang menyadari pentingnya kesehatan. Gaya hidup sehat dan

mengonsumsi makanan yang sehat menjadi trend bagi masyarakat perkotaan. Perubahan gaya hidup dalam hal peningkatan konsumsi roti sebagai pengganti nasi juga menjadi sebuah fenomena yang memberikan peluang bagi perusahaan produsen *bakery* untuk mengembangkan usahanya. Data GAPMMI menunjukkan bahwa industri roti di Indonesia tumbuh 10 % pada periode 2014-2020. Selama ini kota Bandung dikenal sebagai kota wisata kuliner. Hal ini semakin dipertegas oleh Menteri Pariwisata Arief Yahya pada tahun 2018 yang menetapkan Bandung dan Bali sebagai salah satu destinasi wisata kuliner di Indonesia. Bandung dipilih karena dianggap memiliki potensi kuliner yang besar, bahkan sering dianggap sebagai surge kuliner (Susanti, 2019).

### 4) Aspek Teknologi (*Technology*)

Perkembangan teknologi yang semakin cepat dan canggih saat ini sangat membantu bagi perusahaan-perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Baik dalam aspek produksi maupun operasionalnya

- Aspek Produksi

Perkembangan teknologi dalam hal produksi roti telah menciptakan beberapa alat yang dapat membantu produksi pembuatan *bakery* menjadi lebih cepat dan mudah. Perkembangan ini dapat dilihat dari mesin dan peralatan yang digunakan seperti penggunaan mixer dan penggiling otomatis yang dapat mencampur dan mengaduk adonan dalam skala yang lebih besar.

- Aspek Operasional

Perkembangan teknologi dalam aspek operasional Toko Roti X terlihat dari penggunaan alat komunikasi seperti handphone untuk berkomunikasi antara pemilik usaha dan karyawannya maupun pemilik usaha terhadap suppliernya. Penggunaan computer dan aplikasi manajemen perusahaan juga telah digunakan dalam rangka mempermudah pemilik usaha dalam melakukan pengendalian dan pengambilan keputusan. Dari segi transportasi juga Toko Roti X

memiliki beberapa mobil box yang digunakan untuk membawa *bakery* yang telah diproduksi ke *outlet-outlet* Toko Roti X maupun ke perusahaan retail yang telah menjalin kerjasama.

#### 5) Aspek Hukum (*Legal*)

Aspek hukum yang berkaitan dengan perusahaan dan produksi Toko Roti X adalah:

- Telah mendapat Sertifikasi Dinkes P-IRT (Pangan Industri Rumah Tangga), yaitu sertifikasi yang dipergunakan untuk makanan dan minuman yang memiliki daya tahan atau keawetan di atas 7 hari. Untuk nomor Dinkes P-IRT TOKO ROTI X adalah 2063273011041.
- Telah terdaftar dan mendapatkan sertifikasi halal oleh MUI dengan nomor halal: 01101006751004. Sertifikasi halal MUI adalah sertifikasi yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengkajian Pangan, Obat-obatan, dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia yang bertugas untuk meneliti, mengkaji, menganalisa dan memutuskan apakah produk-produk baik pangan dan turunannya, obat-obatan dan produk kosmetika apakah aman dikonsumsi baik dari sisi kesehatan dan dari sisi pengajaran agama Islam yakni halal atau boleh dan baik untuk dikonsumsi bagi umat muslim, khususnya di wilayah Indonesia.

Dengan adanya beberapa sertifikasi terkait dengan hasil produksi dari Toko Roti X, bila dilihat dari aspek hukum telah dapat memenuhi kelayakan baik proses dan hasil produksi Toko Roti X untuk dapat dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia.

#### 6) Aspek Lingkungan (*Environment*)

Sampai saat ini tidak ada isu-isu yang berarti terkait dengan lingkungan sekitar perusahaan, terutama lingkungan tempat berdirinya perusahaan. Perusahaan didirikan di sebuah lingkungan yang letaknya tidak terlalu dekat dengan pusat kota atau permukiman penduduk. Perusahaan juga membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar lingkungan perusahaan berdiri dengan cara

mempekerjakan beberapa penduduk lokal sebagai tenaga kerja di perusahaan terutama di bagian keamanan demi mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.

#### *Analisis Porter's Five Forces*

Menurut Porter (2008), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan di antara perusahaan yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok.

##### 1) Persaingan di antara perusahaan yang telah ada

###### - Jumlah pesaing

Kondisi ini dapat dilihat dari data Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang menunjukkan bahwa jumlah pelaku usaha roti yang tercatat di kota Bandung sebanyak 66 unit usaha. Jumlah ini belum ditambah lagi dengan jumlah perusahaan roti yang belum tercatat di Kemenperin. Banyaknya jumlah produsen roti baik yang berskala lokal maupun nasional menunjukkan ketatnya persaingan yang ada di dalam industri ini.

###### - Kualitas Produk

Untuk kualitas produk, Toko Roti X selalu mengedepankan kualitas produk baik dari proses pemilihan bahan baku, pembuatan, *packing* serta *delivery* sehingga kualitas produk dari Toko Roti X bisa menjadi kekuatan dalam melakukan persaingan dibandingkan dengan pesaing lain yang sekarang ini banyak menggunakan bahan pengawet serta pengharum ruangan beraroma roti pada tiap outlet mereka. Produk Toko Roti X yang cukup digemari pelanggan di antaranya adalah roti tawar dan beberapa variasi roti manis.

###### - Diversitas Pesaing

Di samping harga yang murah dan kualitas produk, banyak dari para pesaing mulai memperbaiki strategi promosi dari produknya dengan menginformasikan value yang lebih dari produk yang akan dijualnya. Para pesaing besar seperti Bread Talk menerapkan strategi

penempatan *outlet* mereka di pusat keramaian sehingga secara tidak langsung orang yang melintas di depan outlet mereka akan tertarik untuk datang membeli produk mereka. Pesaing di tingkat lokal seperti Bread.Co menerapkan strategi *open kitchen* di beberapa outlet mereka yang berada di retail Yogya dan Griya di kota Bandung. Dengan adanya konsep *open kitchen* ini menyampaikan pesan bahwa produk yang mereka hasilkan selalu segar dari pemanggangan (*fresh from the oven*) kepada konsumennya. Untuk produk roti tawar Sari Roti menjadi pesaing skala nasional yang memiliki pangsa pasar roti kemasan terbesar di Indonesia yang mencapai 90%. Kapasitas produksi roti dengan skala besar (empat juta potong roti per hari), harga yang terjangkau, saluran distribusi yang kuat, dan *brand image* yang kuat membuat Sari Roti menjadi pesaing terkuat di industri *bakery* yang memproduksi roti tawar dan roti manis. Perkembangan teknologi saat ini, para pesaing mulai menggunakan media internet sebagai media promosi mereka seperti penggunaan media sosial. Toko Roti X sendiri pada saat ini masih menggunakan strategi promosi yang mengandalkan SPG (*sales promotion girl*) yang terdapat di stand Toko Roti X yang berada pada perusahaan retail dan outlet Toko Roti X yang terdapat di kota Bandung. Penggunaan media sosial sebagai media promosi pun masih belum dilakukan dengan maksimal.

## 2) Ancaman Pendetang Baru

Keberadaan suatu industri tidak akan lepas dari ancaman masuknya pendatang baru, sehingga masuknya perusahaan pendatang baru dapat berimplikasi terhadap perusahaan yang telah ada, misalnya perebutan pasar atau perebutan sumber daya produksi. Akan tetapi, ancaman masuknya perusahaan pendatang baru tergantung dari hambatan masuk dan kemampuan pendatang baru

tersebut dalam merespon hambatan masuk yang ada. Terdapat beberapa faktor hambatan masuk bagi pendatang baru ke dalam suatu industri:

### - Skala ekonomis

Untuk mendirikan usaha roti tidak harus beroperasi pada skala usaha yang besar. Hal ini karena siapa saja dapat memulai usaha *bakery* dari skala usaha yang kecil yang disesuaikan dengan kemampuan kapasitas produksi yang dimiliki tanpa harus mengikuti skala usaha perusahaan roti yang ada.

### - Diferensiasi produk

Pada umumnya produk yang dihasilkan oleh perusahaan *bakery* hampir sama secara fisik. Perbedaan yang sering terjadi antara perusahaan roti dapat dilihat dari mutu produk yang dihasilkan, baik kualitas roti, rasa, variasi bentuk atau ukuran, harga jual produk, serta labelisasi produk seperti pencantuman merek produk, komposisi bahan baku, nomor ijin Dinas Kesehatan (No. PIRT), dan label halal dari MUI.

### - Kebutuhan Modal

Untuk memulai sebuah usaha produksi *bakery* skala kecil atau industri rumah tangga tidak membutuhkan kebutuhan modal yang cukup besar, yang mengakibatkan banyak bermunculan pesaing-pesaing kecil. Akan tetapi, bila ingin membuka peluang usaha yang besar membutuhkan biaya investasi yang cukup besar, seperti pembukaan outlet, mesin produksi yang besar, sarana dan prasarana untuk pabrik, dan jaringan ke distribusi retail.

### - Akses ke Saluran Distribusi

Pada industri tertentu, perusahaan yang telah mapan biasanya telah memiliki saluran distribusi sendiri untuk pemasaran produknya sehingga perusahaan pendatang baru mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri. Meskipun demikian, kondisi tersebut bisa saja tidak terjadi

pada industri *bakery*. Hal ini karena para pendatang baru pun dapat berpeluang memasuki saluran distribusi yang telah dikuasai dengan perusahaan roti yang telah ada, asalkan mampu memproduksi roti dengan mutu produk yang sama atau lebih baik namun dengan harga yang relatif lebih murah.

- Independensi Ukuran Kerugian Biaya

Perusahaan yang telah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa kekayaan pengetahuan produk yang dilindungi dengan paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik, atau lokasi yang menguntungkan. Meskipun demikian pendatang baru masih berpotensi untuk dapat masuk ke dalam industri *bakery* dikarenakan baik bahan baku maupun peralatan yang digunakan untuk pembuatan *bakery* cukup banyak tersedia.

3) Ancaman Produk Pengganti

Keberadaan produk substitusi dapat menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan jika produk substitusi tersebut menawarkan harga yang lebih rendah namun memiliki kualitas yang sama dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu untuk menghadapi keberadaan produk substitusi para pelaku usaha memperhatikan faktor harga jual dan mutu produk agar tetap dipilih oleh konsumennya. Pada industri *bakery* dan, produk yang dapat digolongkan menjadi produk substitusi adalah jajanan pasar, biskuit, sereal, wafer, mie instan, dan lain-lain. Banyaknya keberadaan produk substitusi roti dengan berbagai merek, harga jual, dan mutu produk dapat memberikan ancaman bagi Toko Roti X sebagai salah satu produsen roti. Meskipun demikian, keputusan dalam pembelian tetap berada di tangan konsumen.

4) Kekuatan Penawaran Pembeli

Kekuatan penawaran pembeli dapat dikatakan kuat jika konsumen terkonsentrasi

atau besar jumlahnya, konsumen membeli dalam jumlah yang banyak, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, dan pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil. Untuk konsumen Toko Roti X dapat dikatakan memiliki kekuatan tawar menawar yang kuat karena produk yang dihasilkan tidak memiliki banyak perbedaan dengan produk sejenis yang beredar di pasar dan biaya beralih yang rendah yang dikeluarkan oleh konsumen apabila ingin beralih ke produk lain. Selain itu sensitivitas harga juga menjadi hal yang penting dalam mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Konsumen baru cenderung membeli produk yang lebih murah, akan tetapi bagi konsumen yang lebih berpengalaman cenderung membeli produk berdasarkan kualitas yang pertama baru mempertimbangkan sisi harga produk. Hal ini dapat memberikan ancaman bagi Toko Roti X dalam berkompetisi di industri roti.

5) Kekuatan Penawaran Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok tetapi hanya terdapat sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Keberadaan pemasok bahan baku seperti telur, gula, dan tepung terigu memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberlangsungan proses produksi. Oleh karena itu, guna menjaga kontinuitas persediaan bahan baku, Toko Roti X memiliki beberapa pemasok untuk masing-masing bahan baku. Pada umumnya bahan baku Toko Roti X diperoleh dari pemasok yang berada di Kota Bandung. Tetapi terdapat beberapa bahan baku seperti coklat dan susu yang diperoleh dari importir. Untuk bahan baku utama, Toko Roti X dapat dikatakan tidak menghadapi biaya peralihan yang tinggi, karena dapat diperoleh dari pemasok lain yang ada di kota Bandung. Biaya peralihan cukup tinggi terjadi pada bahan baku penunjang seperti coklat

dikarenakan bergantung pada satu pemasok saja. Berdasarkan penjelasan di atas, kekuatan penawaran pemasok terhadap Toko Roti X dapat dikatakan tidak terlalu kuat, karena Toko Roti X tidak terlalu sulit untuk berganti dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

Dari lima faktor kekuatan yang telah dijabarkan di atas, dapat dikatakan bahwa pada saat ini industri roti (*bakery*) mengalami persaingan yang ketat. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah pesaing yang ada di industri ini dan adanya pesaing kuat yang menguasai sebagian besar pangsa pasar roti tawar dan roti manis di Indonesia, yaitu Sari Roti. Akan tetapi industri ini masih menarik bagi pelaku usaha yang berskala kecil dan menengah. Halangan masuk (*barriers to entry*) yang tidak terlalu besar juga menunjukkan bahwa untuk memulai memasuki industri ini, para pendatang baru tidak terlalu memiliki hambatan. Produk pengganti (substitusi) yang beragam menjadi salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi industri ini dikarenakan biaya beralih yang rendah yang dihadapi oleh pembeli apabila ingin beralih mengkonsumsi produk yang lain.

Selain itu kekuatan penawaran pembeli juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan bagi pelaku usaha di industri ini. Pelaku usaha harus dapat menawarkan produk yang memiliki kualitas baik, rasa yang enak, variasi produk yang beragam, dan harga yang terjangkau agar dapat menarik minat konsumen untuk membeli. Hal ini dikarenakan banyaknya produk sejenis yang beredar di pasar sehingga membuat pembeli memiliki banyak alternatif.

Kekuatan penawaran dari pemasok dapat dikatakan tidak terlalu menjadi ancaman bagi pelaku usaha di industri ini dikarenakan banyaknya pemasok bahan baku yang ada di kota Bandung. Akan tetapi untuk bahan baku tertentu yang didatangkan dari luar negeri hal ini dapat menjadi pertimbangan apakah mengganti bahan baku tersebut ataukah menggunakan bahan baku yang sama.

### **Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

yang dimiliki Toko Roti X Faktor-faktor internal yang dianalisis meliputi aspek manajemen, pemasaran, keuangan, operasi/produksi, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan.

### **1) Manajemen**

Untuk menganalisis fungsi manajemen usaha Toko Roti X, terdapat beberapa aspek yang perlu dikaji, antara lain aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan aspek pengendalian.

#### **a. Perencanaan**

Saat ini usaha Toko Roti X belum memiliki perencanaan tertulis baik untuk jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Hal ini terlihat dari belum adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirumuskan secara tertulis, jelas, dan spesifik. Walaupun demikian, kondisi ini tidak mempengaruhi pemilik Toko Roti X untuk mengembangkan usahanya. Hal ini terlihat dari keputusan yang diambil oleh pemilik Toko Roti X pada saat akan meningkatkan produksi rotinya, memperhatikan permintaan pasar terhadap produk Toko Roti X Biasanya ketika Toko Roti X membuka cabang baru, ataupun membuka kerjasama konsinyasi dengan perusahaan retail yang baru, maka dilakukan peningkatan produksi roti.

#### **b. Pengorganisasian**

Struktur organisasi Toko Roti X menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang langsung oleh pemilik, di mana pada posisi ini pemilik bertanggung jawab langsung terhadap pengambilan keputusan strategis yang terkait dengan kelancaran usahanya dan juga mengevaluasi bagian-bagian di bawahnya, seperti bagian pemasaran dan penjualan, produksi, keuangan, dan bagian umum. Dalam menjalankan operasionalisasi perusahaan, pemilik Toko Roti X menerapkan pendekatan *top*

*down*, dimana seluruh komando dilakukan langsung oleh pemilik usaha kemudian unit-unit di bawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan. Meskipun demikian, tidak jarang pemilik Toko Roti X turun langsung untuk meninjau dan mengambil keputusan di tiap-tiap bagian organisasi.

c. Pemberian Motivasi

Meskipun pendekatan yang dilakukan oleh pemilik Toko Roti X lebih bersifat *top down* dalam operasionalisasi perusahaan, akan tetapi pemilik tidak menganggap bahwa karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja dan keluarga. Hal ini karena peran serta karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu usaha. Salah satu tindakan yang dilakukan oleh pemilik untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara melibatkan diri untuk ikut serta dalam proses produksi. Selain itu, pemilik memberikan motivasi dan arahan kepada para tenaga penjualnya setiap minggu. Pemberian motivasi terhadap karyawan penting dilakukan karena terkait dengan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan sehingga para karyawan tersebut tetap merasa nyaman selama bekerja dan diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dengan banyaknya karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun di Toko Roti X

d. Pengelolaan Staf

Pengelolaan staf dalam sebuah perusahaan terkait dengan budaya atau iklim kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Budaya atau iklim kerja adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam Toko Roti X, budaya atau iklim kerja yang terjadi lebih cenderung ke arah kekeluargaan. Oleh karena itu, komunikasi yang terjalin antara pemilik Toko Roti X kepada para

karyawannya tidak bersifat kaku sehingga kondisi ini memudahkan pemilik dalam memberikan tugas kepada karyawan atau sebaliknya, jika para karyawan ingin menyampaikan sesuatu kepada pemilik yang terkait dengan masalah pekerjaan.

e. Pengendalian

Secara umum, pemilik Toko Roti X melakukan pengendalian pada bidang produksi, khususnya dalam hal pengadaan bahan baku dan pengolahan. Pengendalian dalam hal pengadaan bahan baku penting dilakukan karena terkait dengan proses pembuatan roti sehingga kontinuitas pembuatan roti tetap terjaga. Sama halnya dengan pengadaan bahan baku, pengendalian dalam pengolahan juga penting dilakukan karena terkait dengan kualitas atau mutu roti yang dihasilkan. Pengendalian terhadap keuangan dilakukan oleh pemilik dengan melakukan evaluasi bulanan terhadap laporan keuangan yang dibuat oleh bagian keuangan.

## 2) *Pemasaran dan Penjualan*

Menurut Kotler (2012), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana masing-masing individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai bagi pihak lain. Pemasaran terkait dengan bauran pemasaran, yaitu aspek produk, harga, distribusi, dan aspek promosi. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing bauran pemasaran pada Toko Roti X :

a. Produk (*Product*)

Jenis produk *bakery* yang diproduksi Toko Roti X termasuk dalam roti manis, yaitu cita rasa manis yang menonjol pada sebuah roti, bertekstur empuk dan diberi bermacam isi atau topping. Produk *bakery* yang dihasilkan oleh Toko Roti X ada beberapa varian lain seperti roti tawar, roti gandum, brownies, berbagai macam cakes, dan kue bolu. Toko Roti X juga mencoba sebuah varian baru dalam

produknya yaitu donat. Sementara itu saat ini juga sedang dilakukan pengembangan sebuah varian roti sehat yang apabila ditemukan komposisi yang tepat akan segera diperkenalkan ke konsumennya. Toko Roti X selalu mengutamakan kualitas rasa dan pemilihan bahan baku yang terbaik kepada konsumennya. Segmentasi pasar untuk produk Toko Roti X adalah kelas menengah ke bawah dengan target utamanya adalah kaum muda, anak-anak sekolah, dan ibu rumah tangga yang menginginkan produk *bakery* yang berkualitas baik namun dengan harga terjangkau. Kemasan yang digunakan oleh Toko Roti X untuk membungkus produk *bakery* sebagian besar menggunakan wadah plastik. Untuk labelisasi kemasan Toko Roti X sudah cukup baik karena telah dilengkapi dengan nomor PIRT dari Dinas Kesehatan Kota Bandung, komposisi bahan baku, nama merek Toko Roti X, lokasi produksi Toko Roti X, tanggal kadaluarsa, dan yang tidak kalah penting adalah adanya label halal yang dikeluarkan oleh MUI.

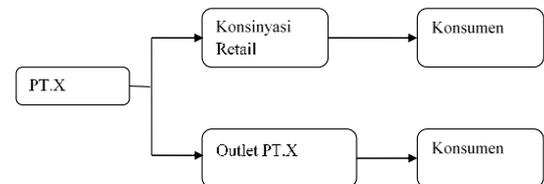
b. Harga (*Price*)

Menurut Kotler (2012), harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai tukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Penetapan harga adalah suatu proses untuk menentukan seberapa besar pendapatan yang akan diperoleh atau diterima oleh perusahaan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Penetapan harga memiliki peranan dalam program pemasaran. Menetapkan harga berarti bagaimana mempertautkan produk kita dengan aspirasi sasaran pasaran, yang berarti pula harus mempelajari kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik Toko Roti X, maka penetapan harga pada produk Toko Roti X didasarkan atas pendekatan

persaingan. Di mana Toko Roti X setelah menentukan biaya dasar yang hendak ditawarkan ke konsumen membandingkan lebih dulu dengan harga produk *bakery* yang berkembang, sehingga Toko Roti X menetapkan harga akhir yang tidak terlalu jauh berbeda di bawah harga pasar.

c. Tempat (*Place*)

Menurut Kotler (2012), saluran distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang tergantung yang tercakup dalam proses yang membuat produk atau jasa menjadi untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Secara umum Toko Roti X mendistribusikan produknya melalui 2 pola saluran yang dapat dilihat lewat gambar berikut:



Gambar 3 Saluran Distribusi pada Toko Roti X

Sumber : Toko Roti X yang diolah oleh penulis

Semua produk *bakery* Toko Roti X diproduksi di pabriknya yang terdapat di Jalan Cibaduyut Lama no 25, Bandung, yang kemudian disalurkan kepada para konsumennya melalui :

Pola saluran pertama adalah Toko Roti X menyalurkannya lewat konsinyasi (*consignment*). Penerimaan titipan barang tersebut selanjutnya bertanggung jawab terhadap penanganan barang sesuai kesepakatan. Toko Roti X bekerja sama dengan perusahaan retail di kota Bandung, seperti Borma, Griya dan Yogya untuk menyalurkan produknya. Dalam kerjasamanya dengan pihak retail, Toko Roti X disediakan sebuah stand untuk menjajakan produknya, karena itu Toko Roti X menyertakan SPG (*Sales Promotion Girl*) untuk membantu mengelola dan menawarkan produknya kepada para konsumen.

Pola saluran kedua adalah Toko Roti X menyalurkan produknya lewat outlet-

outletnya yang tersebar di beberapa wilayah di kota Bandung, seperti di daerah Cikutra, Ujungberung, Padalarang dan Cijerah. Para konsumen langsung datang ke outlet Toko Roti X untuk membeli produknya yang kemudian dapat dibawa pulang.

Selain kedua pola saluran distribusi di atas, Toko Roti X juga menerima pesanan untuk pembuatan *birthday cake*, *wedding cake*, *cake khitanan*, *roti buaya*, dan *snack box* yang dapat dikustomisasi sesuai dengan selera konsumen. Sistem pembayaran yang diterapkan oleh Toko Roti X adalah pembayaran secara tunai untuk outlet-outletnya. Sedangkan untuk konsinyasi dengan pihak retail, pembayaran oleh konsumen dilakukan kepada pihak retail yang dicatat melalui nota pembelian. Kemudian dari pihak retail akan menyetorkan kepada Toko Roti X

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan kegiatan komunikasi kepada target market, agar dapat mengenal produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dalam memasarkan produknya, kegiatan yang telah dilakukan oleh Toko Roti X adalah melakukan promosi melalui *Sales Promotion Girl* (SPG) dalam kerjasama konsinyasinya dengan beberapa perusahaan retail di kota Bandung. Pemberian potongan harga untuk produk yang akan kadaluarsa juga digunakan guna menarik minat konsumennya. Akan tetapi, salah satu hal terpenting yang dilakukan Toko Roti X untuk membina loyalitas pelanggan adalah dengan membangun citra baik perusahaan melalui pengutamakan kualitas rasa dengan harga yang terjangkau.

3) **Keuangan**

Modal diperlukan untuk mendirikan sebuah perusahaan, baik yang dalam bentuk uang maupun dalam bentuk yang lain termasuk lahan, bangunan, dan alat-alat produksi yang dimiliki perusahaan.

Modal yang digunakan dapat berasal dari modal sendiri (pemilik) atau modal pinjaman dari pihak lain. Pada Toko Roti X, modal awal yang digunakan sepenuhnya berasal dari pemilik Toko Roti X, yaitu Ibu Ing Tanzil. Sampai saat ini pun sumber modal dari Toko Roti X masih menggunakan dana yang dimiliki oleh pemilik dan tidak memiliki hutang kepada pihak lain untuk operasional maupun aset yang dimiliki Toko Roti X. Pengelolaan keuangan pada Toko Roti X juga masih menggunakan sistem keuangan sederhana yang menggunakan aplikasi *Microsoft Office* dalam pelaksanaannya. Pembukuan dilakukan oleh staf keuangan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaporannya kepada pemilik Toko Roti X. Keuntungan dari hasil penjualan Toko Roti X seutuhnya menjadi milik Ibu Ing Tanzil sebagai pemilik karena Toko Roti X merupakan usaha milik pribadi dan tidak ada pemegang saham di dalamnya. Dari hasil penjualan tersebut yang digunakan kembali sebagai biaya operasional dan sebagai modal Toko Roti X ke depannya.

4) **Operasional / Produksi**

Untuk menghasilkan produk yang memiliki kualitas baik, maka diperlukan proses produksi yang baik juga. Pengendalian kualitas dilakukan di sepanjang produksi pembuatan produk Toko Roti X oleh pemilik Toko Roti X agar dapat menjamin produk yang dihasilkan berkualitas baik sesuai dengan standar yang dimiliki pemilik dan juga standar kesehatan pengelolaan makanan yang baik. Dalam proses produksi pembuatan roti, bahan-bahan yang dibutuhkan terdiri dari :

I. Bahan Baku

Bahan baku utama dalam pembuatan roti adalah tepung terigu. Tepung terigu yang baik untuk membuat roti adalah tepung terigu yang memiliki kandungan protein yang tinggi. Maka daripada itu Toko Roti

X menggunakan tepung terigu merek Cakra Kembar, karena selain memiliki kandungan protein yang tinggi yang baik untuk pembuatan roti, tepung terigu merek Cakra Kembar mudah untuk didapatkan. Sedangkan untuk membuat produk *cake*, Toko Roti X menggunakan tepung terigu yang memiliki kandungan protein rendah, yaitu tepung terigu merek Kunci Biru. Untuk membuat bolu, brownies, dan sponge cake, Toko Roti X menggunakan tepung terigu merek Segitiga Biru yang memiliki kandungan protein sedang.

## II. Bahan Penunjang

Bahan penunjang dalam pembuatan roti adalah telur, gula, susu, mentega, emulsified shortening, garam, dan air. Selain itu beberapa bahan lain yang digunakan untuk topping atau taburan untuk roti ataupun *cake* adalah cokelat, abon sapi, menses, selai, dan lain-lain.

## III. Bahan Bakar

Bahan bakar yang digunakan untuk melakukan proses *baking* adalah menggunakan gas elpiji.

Fasilitas yang mendukung produksi *bakery* juga dipersiapkan oleh pemilik dengan baik, yang meliputi gedung pabrik pembuatan produk *bakery* yang baik dan higienis, peralatan, dan perlengkapan modern yang menggunakan mesin, alat teknologi dan informasi, dan alat transportasi yang mendukung distribusi produk Toko Roti X ke outlet-outlet penjualannya.

## IV. Pengemasan

Jenis kemasan yang digunakan sebagai pembungkus roti menggunakan kemasan berbahan dasar plastik. Pada kemasan tersebut tercantum nama merek Toko Roti X, alamat lokasi pembuatan Toko Roti X, komposisi bahan baku, nomor PIRT dari Dinas Kesehatan, dan label halal dari MUI.

Untuk menjaga keberlangsungan proses produksinya akses bahan baku sangat penting dijaga kontinuitasnya. Maka

daripada itu Toko Roti X telah memiliki beberapa pemasok yang berbeda untuk menjaga ketersediaan bahan baku produksinya. Bahan baku yang diperoleh tersebut kemudian disimpan dalam ruang persediaan yang terdapat di pabrik Toko Roti X.

## 5) Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebuah perusahaan menunjang keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya. Sumber daya manusia yang baik dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada saat ini Toko Roti X memiliki karyawan yang berjumlah 80 orang, yang terdiri dari 3 orang bagian keuangan dan 1 orang supervisor keuangan; 52 orang sebagai *Sales Promotion Girl* (SPG) dan 1 orang sebagai supervisor pemasaran dan penjualan; 20 orang di bagian operasional dan produksi dan 1 orang sebagai supervisor operasional; dan 2 orang sebagai staf bagian umum yang bertanggung jawab terhadap bagian sistem informasi dan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Secara umum, perekrutan tenaga kerja pada Toko Roti X tidak melalui prosedur yang formal dan terstruktur. Tidak ada persyaratan atau kualifikasi khusus dalam penerimaan karyawan, yang terpenting adalah calon karyawan harus memiliki semangat kerja yang tinggi dan kejujuran. Tenaga kerja yang dibutuhkan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi, hal ini terlihat dari sebagian besar karyawannya hanya lulusan SMA. Khusus untuk bagian pembuatan roti, calon karyawan akan diberikan pelatihan oleh pemilik bagaimana cara membuat roti dan menggunakan alat produksi dengan baik dan benar. Pada umumnya sebagian besar karyawan Toko Roti X berasal dari sekitar lokasi pabrik produksi roti. Setiap minggunya bagian pemasaran dan penjualan berkumpul di pabrik untuk mendapatkan arahan dan memberikan laporan bagaimana penjualan mereka di lapangan. Komunikasi yang baik selalu dibangun oleh pemilik dan karyawannya

agar apa yang diinginkan oleh pemilik dapat dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan Toko Roti X Untuk jam kerja pada Toko Roti X adalah selama enam hari, yaitu mulai dari hari Senin sampai dengan Sabtu, mulai dari jam 08.00 sampai 17.00 WIB. Kecuali untuk bagian pemasaran yang berada di outlet-outlet penjualan dan perusahaan retail yang bekerja sama dengan Toko Roti X, bekerja setiap hari, akan tetapi dibagi dalam 2 shift kerja sesuai dengan jam operasional outlet atau perusahaan retail tersebut.

Sistem pembayaran dilakukan sebanyak satu kali dalam sebulan, yaitu pada saat bulan. Khusus untuk bagian pemasaran dan penjualan (SPG) akan mendapatkan bonus insentif berdasarkan besarnya jumlah penjualan yang mereka raih selama satu bulan. Jadi semakin besar jumlah penjualan yang mereka raih semakin besar pula insentif yang dapat mereka terima dalam bulan tersebut. Hal ini merupakan aplikasi dari sistem *reward and punishment* yang diterapkan oleh pemilik Toko Roti X untuk memotivasi karyawannya. Akan tetapi apabila ada karyawannya yang melakukan kesalahan dalam bekerja, pemilik tidak segan-segan untuk menegur dan menghukumnya.

## 6) Penelitian dan Pengembangan

Pada umumnya Usaha Kecil Menengah (UKM) tidak memiliki bagian penelitian dan pengembangan karena adanya keterbatasan tenaga ahli dalam mengelola manajemen perusahaan. Di samping itu faktor keterbatasan modal juga menjadi penyebab sebuah perusahaan tidak memiliki bagian ini. Orientasi perusahaan masih sebatas pada bagaimana modal yang telah dikeluarkan dalam menjalankan usaha dapat kembali dan memperoleh keuntungan dari penjualan produknya. Hal ini juga terjadi pada Toko Roti X, bagian penelitian dan pengembangan dinilai oleh pemilik masih belum perlu diadakan karena sang pemilik masih mampu untuk mengembangkan potensi pasar yang ada dan juga produksi bakery dari Toko Roti X Di sisi lain bagian penelitian dan pengembangan

merupakan salah satu bagian perusahaan yang memiliki fungsi terkait dengan pengembangan produk baru atau riset pasar. Hal ini dapat menjadi sebuah kelemahan yang dimiliki oleh Toko Roti X

## External Factors Analysis Summary (EFAS)

Tabel *External Factors Analysis Summary* (EFAS) digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang relevan di mana suatu perusahaan berada berdasarkan data yang diperoleh melalui analisis PESTLE dan analisis *Porter's Five Forces*. Adapun faktor strategis eksternal ditunjukkan oleh table berikut ini:

Tabel 2 Tabel External Factors Analysis Summary(EFAS)  
Toko Roti X

Faktor Strategis Eksternal	bobot	rating	nilai	keterangan
<b>Peluang</b>				
Pertumbuhan industri makanan dan minuman	0.09	3	0.27	Dapat bertumbuh meski terjadi perlambatan ekonomi sepanjang tahun 2015
Peralihan konsumsi nasi ke roti	0.09	4	0.36	Perubahan gaya hidup khususnya masyarakat perkotaan
Gaya hidup sehat dan konsumsi makanan sehat	0.08	4	0.32	Trend gaya hidup masyarakat perkotaan yang mengkonsumsi makanan sehat
Bandung dikenal sebagai kota kuliner	0.06	3	0.18	Bakery sebagai salah satu produk kuliner
Penggunaan media sosial sebagai alat marketing	0.12	5	0.6	Saat ini media sosial lebih populer sebagai media promosi
Dukungan pemerintah untuk ukm	0.06	3	0.18	Paket kebijakan ekonomi ke-12 yang mendukung pertumbuhan ukm
<b>Ancaman</b>				
Banyaknya produsen roti di Bandung	0.07	4	0.28	Banyaknya produsen menjadi ancaman meningkatnya pesaing yang ada di kota Bandung
Produk pengganti yang semakin beragam	0.08	3	0.24	Pengganti roti, seperti nasi, biskuit, wafer, mie instan, dll
Meningkatnya harga bahan baku pokok seperti terigu dan	0.09	3	0.27	Kenaikan harga bahan baku utama seperti tepung terigu dan telur dapat meningkatkan biaya produksi
Varian produk dari kompetitor yang sama	0.09	4	0.36	Khususnya produk roti tawar dan roti manis
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan	0.08	5	0.4	Pembeli memiliki kendali penuh untuk menentukan membeli produk roti di antara pilihan yang sangat banyak sesuai selera
Sensitivitas harga	0.09	3	0.27	Pembeli cenderung membeli harga yang lebih murah untuk produk yang sama
Total	1		3.73	

Sumber : Analisis Data Penulis

## Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor internal yang mempengaruhi Toko Roti X dibagi ke dalam 2 kategori yaitu kekuatan dan kelemahan. Adapun kekuatan dan kelemahan Toko Roti X diuraikan seperti yang ditunjukkan oleh table berikut ini :

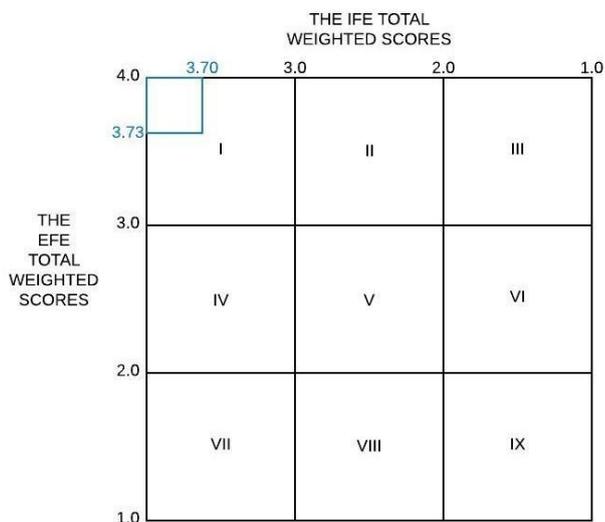
Tabel 3. Tabel Internal Factors Analysis Summary (EFAS)  
Toko Roti X

Faktor Strategis Internal	bobot	rating	nilai	keterangan
<b>Kekuatan</b>				
Ketersediaan produk BreadPoint di pasar	0.08	4	0.32	Saat ini produk BreadPoint cukup mudah di kota Bandung
Komunikasi yang baik antara pemilik dan karyawan	0.06	3	0.18	Suasana kerja bersifat kekeluargaan yang membuat karyawan nyaman
Pegawai yang telah lama bekerja pada BreadPoint	0.06	2	0.12	Sebagian besar karyawan memiliki loyalitas terhadap BreadPoint
Sarana dan prasarana produksi yang memadai	0.07	3	0.21	Penggunaan peralatan modern
Mempertahankan kualitas rasa yang baik	0.09	4	0.36	Menjaga kualitas mulai dari pemilihan bahan, produksi, sampai pengemasan produk
Memiliki sertifikat dari Dinkes dan label halal MUI	0.11	5	0.55	Salah satu hal penting bagi mayoritas penduduk yang beragama muslim
<b>Kelemahan</b>				
Keterbatasan sistem informasi dan pengelolaan yang sederhana	0.08	3	0.24	Belum menggunakan sistem informasi terpadu
Promosi produk yang kurang maksimal	0.11	5	0.55	Masih sebatas penjualan di outlet dan promosi melalui SPG
Tampilan produk yang sederhana	0.09	3	0.27	Penampilan produk roti yang kurang menarik bagi konsumen
Belum ada visi dan misi perusahaan secara tertulis	0.07	3	0.21	Arah perusahaan belum tertuang secara tulisan yang dapat dipahami oleh karyawan
Ketergantungan terhadap modal pemilik	0.07	2	0.14	Apabila terjadi kendala dalam pendanaan operasional perusahaan masih tergantung kepada modal pemilik
Belum memiliki bagian penelitian dan pengembangan	0.11	5	0.55	Terhambat dalam menciptakan inovasi baik produk maupun promosi
Total	1		3.70	

Sumber : Analisa Data (Penulis)

### IE Matriks

Berdasarkan 2 nilai dari EFAS DAN IFAS Matriks, di mana total EFAS = 3,73 sedangkan IFAS sebesar 3,70, posisi Toko Roti X di dalam IE Matriks berada di kuadran I. dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh Toko Roti X agar dapat bersaing di dalam industrinya adalah strategi integrasi atau strategi intensif.



Gambar 4 IE Matriks TOKO ROTI X

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada Toko Roti X, maka diperoleh beberapa kesimpulan. Pertama, bila melihat hasil perhitungan EFAS dan IFAS diketahui bahwa faktor eksternal lebih besar pengaruhnya terhadap Toko Roti X dibandingkan faktor internalnya. Hal ini dapat dilihat dari nilai EFAS Toko Roti X lebih besar dibandingkan dengan nilai IFAS-nya.

Kedua, dilihat dari posisi Toko Roti X yang berada di kuadran I IE Matriks, dapat disimpulkan perusahaan dapat menggunakan strategi insentif ataupun strategi integrasi untuk mengembangkan perusahaannya sesuai dengan IE Matriks yang dikembangkan oleh Fred R. David (2011). Bila melihat table IFAS, Toko Roti X memiliki kendala dalam mempromosikan produk dan juga tidak adanya bagian penelitian dan pengembangan (skor 0,55 yang menunjukkan kelemahan perusahaan cukup tinggi). Mengacu pada hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa Toko Roti X perlu untuk membuat strategi intensif berupa *market development* dan *market penetration* agar mampu melakukan promosi yang tepat sesuai dengan target pasarnya.

Di samping itu, Toko Roti X juga dapat melakukan *horizontal integration* seperti membentuk divisi pengembangan dan penelitian Toko Roti X. Divisi pengembangan dan penelitian ini juga berguna untuk menghadapi ancaman yang dihadapi oleh Toko Roti X dimana Toko Roti X sebaiknya membuat varian roti baru yang berbeda dengan pesaing (berdasarkan hasil di tabel EFAS).

### DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, R. P. (2019, September 21). *industry bakery terus berkembang peluang bisnis terbuka lebar*. Retrieved from kompasiana: <https://www.kompasiana.com/ranipuspaa/5d849380097f3664901b9723/industri-bakery-terus-berkembang-peluang-bisnis-terbuka-lebar>
- CNN Indonesia. (2019, Mei 20). *BEI Akui Kondisi Politik Timbulkan Kekhawatiran Pasar Saham*. Retrieved from CNN Indonesia: <https://cnnindonesia.com/ekonomi/20190>

- 520123710-92-396439/bei-akui-kondisi-politik-timbulkan-kekhawatiran-pasar-saham
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and Cases Thirteenth Edition*. Florence, South Carolina: Pearson.
- Jayani, Dwi Hadya. (2019, April 24). *Jumlah Penduduk Indonesia 269 Juta Jiwa, Terbesar Keempat di Dunia*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/04/29/jumlah-penduduk-indonesia-269-juta-jiwa-terbesar-keempat-dunia>
- kemendag. (2016). *Profil Komoditas Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting*. Retrieved from [ews.kemendag.: https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK\\_TERIGU\\_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication](https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication)
- Kemendag. (2018, Juli). *Analisis Perkembangan Harga Bahan Pangan Pokok di Pasar Domestik dan Internasional*. Retrieved from [Kemendag: http://bppp.kemendag.go.id/media\\_content/2018/08/BAPOK\\_BULAN\\_JULI\\_as\\_of\\_210881.pdf](http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2018/08/BAPOK_BULAN_JULI_as_of_210881.pdf)
- Kemendag RI. (2016). *Profil Komoditas Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting*. Retrieved from [kemendag: https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK\\_TERIGU\\_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication](https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication)
- Kontan. (2017, Oktober 30). *Bisnis Roti dan Kue Indonesia bertumbuh 10%*. Retrieved from [Kontan: https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10](https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 13*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kusnandar, V. (2019, September 17). *Berapa Jumlah Penduduk Kota Bandung*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/17/berapa-jumlah-penduduk-kota-bandung>
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Prastowo, A. A. (2019, November 25). *Legenda Roti Jakarta*. Retrieved from [akurat.co: https://akurat.co/fotoesai/id-874153-read-legenda-roti-jakarta](https://akurat.co/fotoesai/id-874153-read-legenda-roti-jakarta)
- PT Nestlé Indonesia. (2020). *Manfaat Nutrisi dari Roti*. Retrieved from [sahabatnestle: https://www.sahabatnestle.co.id/content/gaya-hidup-sehat/manfaat-nutrisi-dari-roti.html](https://www.sahabatnestle.co.id/content/gaya-hidup-sehat/manfaat-nutrisi-dari-roti.html)
- Putra, I. R. (2019, Januari 6). *Kemenperin: Industri Makanan dan Minuman Raih Peluang di Tahun Pemilu*. Retrieved from [Merdeka: https://www.merdeka.com/uang/kemenperin-industri-makanan-dan-minuman-raih-peluang-di-tahun-pemilu.html](https://www.merdeka.com/uang/kemenperin-industri-makanan-dan-minuman-raih-peluang-di-tahun-pemilu.html)
- Rihanto, D. (2019, Agustus 1). *Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Sumbang 6,35% terhadap PDB Nasional*. Retrieved from [Pikiran Rakyat: https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01316389/pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman-sumbang-635-terhadap-pdb-nasional](https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01316389/pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman-sumbang-635-terhadap-pdb-nasional)
- Siaran Pers, K. (2019, Februari 18). *Industri Makanan dan Minuman Jadi Sektor Kampiun*. Retrieved from <https://kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiun>
- Susanti, R. (2019, Mei 24). *Bali dan Bandung Jadi Destinasi Wisata Kuliner Unggulan Indonesia*. Retrieved from <https://bandung.kompas.com/read/2019/05/24/11293611/bali-dan-bandung-jadi-destinasi-wisata-kuliner-unggulan-indonesia>
- Syarbini, M. H. (2013). *A-Z Bakery*. Semarang : PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2018). *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantages Twenty-First Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Ulfah, F. U. (2019, Mei 22). *Tertekan Kondisi Politik Dalam Negeri, Rupiah Ditutup Melemah 45 Poin*. Retrieved from Bisnis.com:  
<https://market.bisnis.com/read/20190522/93/926015/tertekan-kondisi-politik-dalam-negeri-rupiah-ditutup-melemah-45-poin>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in strategic management and business policy*. Upper Saddle River: Pearson Education India.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

# MEMBANGUN TALENT MANAGEMENT UNTUK RETAIL X

Abel Tedjamulja

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung  
[abel@sbm-itb.ac.id](mailto:abel@sbm-itb.ac.id)

## ABSTRAK

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tantangan bagi banyak perusahaan dewasa ini. Hal ini dikarenakan jumlah individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan terbatas dan diperebutkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk menemukan individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan diperlukan suatu pengelolaan SDM yang tepat salah satunya melalui proses *talent management*. *Talent management* merupakan rangkaian aktivitas terintegrasi yang terdiri dari: mengidentifikasi, menemukan, mempertahankan, dan mengembangkan pegawai yang kompeten untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menanggulangi masalah pengelolaan talenta di Retail X. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, survey, dan mencatat data perusahaan secara langsung. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi talenta, proses dan cara perekrutannya, mengembangkannya, dan mempertahankan pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan kondisi pengelolaan talenta di Retail X, individu bertalenta (kompetensi) yang diperlukan retail X berdasarkan hasil penurunan dari visi perusahaan, cara rekrutmen dan seleksi yang sebaiknya diterapkan, alternatif pelatihan di berbagai jalur karir dan cara untuk mempertahankan pegawai bertalenta.

**Kata kunci:** manajemen talenta, sumber daya manusia, identifikasi talenta, pengembangan pegawai

## ABSTRACT

*Human resources management (HRM) is a challenge for many companies nowadays because the number of individuals who fit with the company needs is limited and contested among companies. To find the right talent, company should use talent management to manage their human resources. Talent management is an integrated activities consists of identifying, finding, developing and maintaining a right talent to improve business performance.*

*This research is a descriptive study that aims to describe and solves the problem of talent management in Retail X. Data collection techniques through observation, interviews, surveys, and record company data. The research stage starts from identifying, recruiting, developing and maintaining talented employees.*

*The results showed the current conditions of talent management in Retail X, the right talent (competency) for retail X based on organization vision, recruitment and selection methods that should be used, alternative training program in various career paths and ways to retain talented employees.*

**Keywords:** talent management, human resources management, talent identification, talent development

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia di era digitalisasi membawa perubahan signifikan terhadap berbagai perusahaan. Saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat berinovasi sehingga mampu memenangkan pasar. (Talenta, 2020) Kebutuhan akan inovasi ini menjadi tantangan bagi divisi SDM (Sumber Daya Manusia) di berbagai perusahaan. Fokus utama tantangan ini adalah bagaimana perusahaan dapat memperoleh pegawai bertalenta yang sesuai dengan kebutuhan. Pengelolaan talenta pegawai merupakan bagian dalam talent management yang bertujuan untuk membantu manager di bidang *Human Resource* atau *Human Capital* atau *Talent Manager* dalam mengelola karyawan – karyawan berbakat atau bertalenta. Menurut (Rani, Kavita,

& Kumar, 2014).

*Talent Management* adalah proses dari ujung ke ujung mulai dari perencanaan, merekrut, mengembangkan, mengelola dan kompensasi karyawan di seluruh organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia, melalui proses talent management merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mencapai efektifitas dan meningkatkan efisiensi kemampuan perusahaan lewat sumber daya manusia sebagai penggerak roda perusahaan. Bukan suatu hal yang asing lagi, jika pengelolaan sumber daya manusia ini menjadi hal yang diperebutkan oleh para pelaku usaha atau perusahaan untuk mendorong perusahaan agar terus maju dan berkembang.

Proses *Talent Management* juga dirasa

penting oleh Retail X. Retail X merancang sistem *Talent Management* dengan tujuan untuk mencari dan mengelola karyawan agar tujuan dari perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan ini bertujuan untuk memfokuskan fungsi pada perekrutan, penyeleksian pegawai, penyusunan jalur karir, dan juga penilaian untuk pelatihan pegawai. Dimulainya perancangan ini juga mendukung Retail X agar memiliki manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan baik dan mengefisienkan fungsi manajemen di Retail X.

Dari proses wawancara yang dilakukan kepada Retail X, muncul masalah penanganan karyawan mulai dari proses perekrutan, seleksi, jalur karier, dan pelatihan dikarenakan belum ada sistem *Talent Management* yang tersusun dengan baik sehingga menyebabkan adanya ketidaktepatan dan tidak terkontrolnya sistem pengelolaan sumber daya manusia seperti kurangnya efisiensi kemampuan talent untuk memaksimalkan suatu fungsi di perusahaan. Selain itu, belum adanya *Talent Management* yang baik dan benar juga menyulitkan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan pegawai yang sudah ada sehingga perusahaan menjadi kurang efisien dan efektif. *Talent Management* di Retail X juga diperlukan untuk dapat memudahkan para high level perusahaan mencari successor untuk perusahaan Retail X.

Keperluan membangun *Talent Management* di Retail X juga didorong untuk keperluan pengintegrasian informasi berupa roadmap jalur karir, atau hal lainnya bagi para talent agar dapat terinformasikan dengan baik, sehingga tujuan daripada setiap talent dapat terpaparkan dengan benar.

## KAJIAN TEORI

### Talent Management

*Talent Management* merupakan rangkaian kegiatan terintegrasi yang dimulai dengan mengidentifikasi, memperoleh (rekrutemen), mengembangkan dan mempertahankan talenta, untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Collings, Scullion, & Vaiman, 2011; Smilansky, 2008). Visi, misi, dan nilai perusahaan akan digunakan sebagai dasar

pembuatan atau penetapan kompetensi bagi para pegawai dan khususnya para *talent* di perusahaan. *Talent Management* juga merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam menambahkan atau bahkan menciptakan nilai dan meningkatkan performa perusahaan.

Para *talent* di dalam perusahaan diharapkan dapat menjadi kontributor yang konstruktif untuk kemajuan perusahaan dengan dapat memberikan *added value* atau bahkan *creating value* bagi perusahaan (University of Lucerne, Georg Fischer AG, and Ernst and Young, 2018) atau bahkan dapat diproyeksikan menjadi calon pemimpin perusahaan berikutnya.

### Definisi dan Identifikasi Talent

Talent dalam konteks karyawan berbakat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang

*Talent* merupakan asset (pegawai yang sudah atau akan berada di dalam perusahaan) yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau mencapai visi dan misi perusahaan. Menurut Berger & Dorothy (2008) ada tiga unsur pembentuk *Talent Management*, salah satunya yakni kompetensi.

Menurut Edison et. al (2016) dalam Jamaludin et. al (2017), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude). Penelitian ini berfokus pada identifikasi talent menggunakan kerangka pemikiran *Competency Based on Human Resource Management (CBHRM)*. Tahapan membuat CBHRM melalui delapan proses, yakni:

1. *Review* organisasi. Meliputi keterangan atau informasi mengenai visi dan misi perusahaan dan juga value perusahaan. Selain itu juga diinformasikan juga soal struktur organisasi perusahaan.
2. Arsitektur kompetensi. Gambaran mengenai kompetensi apa saja yang menunjang pada

setiap jabatan tertentu.

3. Rancangan kamus kompetensi. Digunakan perusahaan dalam menentukan kompetensi seperti apa saja yang diperlukan oleh perusahaan
4. *Leveling* kompetensi jabatan. Menerangkan secara detail mengenai uraian jabatan tertentu mulai dari kompetensi, peranan serta tugas jabatan terkait.
5. Rancangan formulir penilaian. Kompetensi Tahapan dalam menilai kompetensi para talent dengan menggunakan parameter berdasarkan pada kompetensi jabatan talent tersebut.
6. Penilaian kompetensi individu. Proses penilaian oleh penilai kepada talent.
7. Analisis gap kompetensi. Diperlukan untuk menghitung berapa angka kekurangan kompetensi yang diperlukan untuk standar posisi atau jabatan tertentu.
8. Tindak lanjut. Pada tahap ini, perusahaan perlu mengkaji ulang analisis gap kompetensi yang terjadi di perusahaannya. Gap ini bisa disebabkan oleh kesalahan sewaktu perumusan kompetensi, ketidaksesuaian rumusan kompetensi dengan karakter internal individu ataupun karakter eksternal individu.

### **Menarik dan Mencari Para Talent**

Rekrutmen merupakan hal pertama yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaring pegawai. Rekrutmen harus dilakukan secara terstruktur, karena akan berpengaruh pada proses selanjutnya yaitu seleksi. Ahli menambahkan perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai (Hariandja, 2009:96). Cara rekrutmen yang konvensional mungkin kurang tepat jika diterapkan pada rekrutmen untuk *talent*. Perekrutan *talent* haruslah berbeda, dengan cara yang unik.

Menurut Hariandja dalam Cupian, Muhammad Zaky, Kadar Nurjaman, dan Esa Kurnia (2020) setelah melakukan proses rekrutmen, maka pegawai akan di seleksi sesuai penilaian yang sudah dilakukan perusahaan. Proses seleksi ini memastikan, pegawai yang diterima telah memenuhi berbagai persyaratan dan sudah sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan sehingga proses seleksi membagi 2

pegawai dalam 2 bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak (Marjuni, 2015).

Dalam hal ini, seleksi *talent* dapat dilakukan secara berbeda atau lebih terfokus untuk mencari kualitas terbaik daripada seorang pegawai dalam perusahaan.

### **Pelatihan dan Pengembangan Para Talent**

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2002), pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang berkompeten. Di sisi lain, pengembangan menurut Rivai dan Sagala (2011), pengembangan SDM, jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Dengan melalui kegiatan pengembangan pegawai yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengangkatan pegawai baru.

Sebelum melaksanakan program pelatihan dan pengembangan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja harus dilakukan untuk menghasikan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota – anggota organisasi (Sinambela, 2016). Tujuan ini juga dapat diklasifikasikan sebagai proses untuk melakukan evaluasi dan pengembangan. Penilaian kinerja bukan merupakan suatu aspek yang muda, maka dari itu dalam pelaksanaannya haruslah sangat berhati-hati dalam mengaplikasikannya.

Menurut Veithzal Rivai, Ahmad F.M. Basri (2005) dalam buku (Sinambela, 2016), ada 3 hal yang harus diperhatikan dalam penilaian yaitu:

#### *1. Input*

Proses ini bermaksud untuk menyesuaikan persepsi, maka harus disampaikan dan diinformasikan secara jelas mulai dari, siapa yang melakukan penilaian, aspek apa yang dinilai, mengapa diperlukan penilaian, kapan diadakannya, dimana diadakannya, dan bagaimana proses penilaian itu akan dilakukan. Hal tersebut harus ditanyakan

sebagai sebuah masukan dalam melakukan penilaian agar tidak menimbulkan persepsi ataupun bias.

## 2. *Process*

Proses yang dimaksud adalah tahap dalam penyusunan dalam melakukan penilaian. Proses ini melibatkan seluruh pihak baik pegawai dengan penilai, untuk meninjau apakah proses ini sudah atau belum sesuai.

## 3. *Output*

Output yang dimaksudkan adalah hasil dari melakukan penilaian, hal dimaksudkan seperti manfaat penilaian, dampak, resiko, dll. Selain itu juga perlu diketahui apakah proses penilaian kinerja ini akan berhasil meningkatkan kualitas kinerja, motivasi pekerja ataupun kepuasan kerja para pegawai atau tidak.

## **Mempertahankan Para *Talent***

Mempertahankan *talent* dalam perusahaan bukan merupakan pekerjaan yang mudah untuk dilakukan. Melakukan *maintain* dan *retain* untuk para *talent* haruslah menarik dan berbeda, dapat mengikuti keperluan dan perkembangan jaman yang mungkin akan berbeda caranya pada setiap generasi.

Pentingnya mengelola jalur karier untuk para karyawan atau *talent* diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dalam menunjang aktivitasnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan atau target dan juga rencana perusahaan. Menurut Guttridge (1976) dalam Hengky Pangestu (2012-2013), manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976).

Pengelolaan karier menjadi suatu yang penting, sebagai usaha pengembangan pegawai dan peningkatan kemampuan organisasi, serta sebagai peningkatan kepuasan kerja yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan, serta guna mempertahankan para *talent*.

Pengelolaan karier adalah kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya, yang sekali lagi penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

Perencanaan karier pada umumnya

merupakan tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih mengetahui mengenai berbagai kebutuhannya, tetapi perlu diingat organisasi memiliki kepentingan sendiri, maka organisasi perlu terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi.

## **METODOLOGI**

### **Jenis Penelitian**

Menurut Sekaran & Bougie (2013) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dalam rangka memberi keyakinan dan memungkinkan untuk mendeskripsikan suatu karakteristik dari variabel yang diteliti pada situasi tertentu.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang memaparkan manajemen talenta yang sudah dilaksanakan di Retail X. Selain itu, penelitian ini juga memberikan usulan manajemen talenta berdasarkan kondisi dan karakteristik Retail X termasuk karakteristik pegawai yang ada.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara, observasi langsung dan studi dokumen. Proses wawancara dilakukan kepada kepala bagian atau *chief* bagian *human resource* atau penanggungjawab bidang dalam perusahaan. Peneliti juga melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait pembangunan *Talent Management*.

Observasi dilakukan dengan mengamati langsung lokasi usaha yang dijadikan objek penelitian dan melakukan observasi pada aktivitas divisi sumber daya manusia.

Studi dokumen dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai kegiatan *Talent Management* di Retail X.

### **Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini dimaksudkan akan penelitian lebih spesifik dan terarah pada suatu tujuan. Pembatasan yang dimaksud yaitu, penelitian dilakukan hanya untuk satu divisi saja, yaitu divisi *Human Resource* dan *Human Capital* di suatu Kantor Pusat Retail X di Bandung.

## Tahapan Penelitian

Tahapan Penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian hingga menjawab pertanyaan penelitian. Industri retail selain mementingkan kualitas pelayanan jasa kepada konsumen, memerhatikan ketersediaan serta kelayakan produk, juga memerhatikan proses dinamika *Talent Management* dalam lingkup Sumber Daya Manusia dalam perusahaan. Proses *Talent Management* harus diperhatikan untuk memastikan kemampuan *talent* sesuai dengan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu dengan tujuan mencapai tujuan serta efektifitas serta efisiensi perusahaan. Penelitian ini mengacu pada proses *Talent Management*. Tahapan penelitian yang dilakukan peneliti:

- 1) Perumusan pertanyaan saat melakukan wawancara dengan pihak Retail X.  
Peneliti mendata daftar-daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak perusahaan yang menyangkut operasionalisasi karyawan di perusahaan. Pertanyaan dilakukan kepada manajer HRD maupun staff terkait.
- 2) Pengumpulan data informasi yang akan digunakan untuk membantu penelitian.  
Peneliti mengumpulkan data mengenai visi dan misi perusahaan, kompetensi perusahaan dalam setiap posisi atau jabatan yang ditujukan untuk para *talent*, profil kompetensi pegawai yang bekerja, proses dan penilaian, tahapan pelatihan dan pengembangan, serta data-data pendukung lainnya.
- 3) Pengumpulan data dari para manajer atau petinggi perusahaan mengenai kompetensi yang diharapkan atau ditargetkan oleh perusahaan.
- 4) Peneliti menganalisis data-data yang diperoleh dan menentukan faktor-faktor apa saja yang diperlukan dalam membangun *Talent Management*.
- 5) Peneliti mengambil kesimpulan atas analisis data yang dilakukan dan diberikan saran kepada pihak perusahaan.

Setelah penganalisisan menggunakan alat bantu seperti *flowchart* maka bisa ditentukan proses dan model seperti apa yang dapat

diterapkan dalam perusahaan. Dari data penelitian di atas, dapat dibuat menjadi suatu tahapan dalam membangun *Talent Management*, yang secara lebih jelas digambarkan model sebagai berikut :



Gambar 5 Talent Management untuk Retail X

Gambar di atas terdiri dari *identification*, *recruitment and selection*, *development*, dan *maintain and retain*. *Identification* dimaksudkan, bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi para *talent* baik sebagai calon pegawai, atau yang sudah berada dalam perusahaan agar dapat dikenali dan difungsikan secara optimal. *Recruitment and selection* dimaksudkan agar perusahaan dapat merekrut dan menyeleksi para *talent* yang sesuai dalam rangka menjalankan *Talent Management*. Ketiga, yaitu *development*, dimaksudkan agar proses *Talent Management* dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kemampuan para *talent* di dalam perusahaan agar kebutuhan *talent* dan kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi dengan baik. Terakhir, yaitu *retain and maintain*, dimaksudkan agar proses *Talent Management* dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan *talent* yang baik yang sudah ada di perusahaan, agar tetap berada di dalam perusahaan melalui penanganan yang tepat dari perusahaan.

## Variabel dalam Membangun *Talent Management*

Definisi operasional adalah hal yang dimaksud oleh variabel-variabel dalam permasalahan yang diteliti. Adapun variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Talent Management

No	Variabel	Keterangan
1	<i>Identification</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Competency based on human resource Management :</i></li> <li>• Identifikasi dan menurunkan visi dan misi</li> <li>• Arsitektur kompetensi</li> </ul>

		Kamus kompetensi
2	<i>Recruitment and Selection</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profil kompetensi per <i>talent</i></li> <li>• cara rekrutmen</li> <li>• cara menyeleksi</li> </ul>
3	<i>Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nama program</li> <li>• tujuan dari pelatihan</li> <li>• <i>output</i> dari pelatihan</li> <li>• materi pelatihan</li> <li>• proses atau metode pelatihan</li> <li>• penugasan</li> <li>• durasi pelatihan</li> </ul>
4	<i>Maintain and Retain</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelatihan dari para ahli</li> <li>• insentif</li> </ul>

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di divisi *Human Resource* dan *Human Capital Development* di Kantor Pusat Retail X. Dari hasil penelitian yang dilakukan di divisi perusahaan tersebut, didapatkan data diantaranya; *Key Result Area*, *Key Performance Indicator*, *Soft Competency & Hard Competency pada setiap jabatan*, *Competency List*,

*Job Specification*, dan *Training List Requirement*. Dalam mendukung *output* daripada hasil penelitian, maka salah satu faktor utama yang menjadi acuan ialah kompetensi yang ada di perusahaan. Terdapat 27 kompetensi yang

didapatkan peneliti saat proses wawancara dan pencatatan data (dapat dilihat pada table 2).

Arsitektur kompetensi yang didapatkan pada Retail X, digambarkan berdasarkan visi dan misi, kompetensi manajerial, sub-divisi pada bagian SDM, *business value*, *corporate value*, dan kompetensi inti yang dimiliki Retail X. Visi dan misi perusahaan ditempatkan pada bagian atas arsitektur, lalu diikuti oleh kompetensi manajerial sebagai *driver* untuk mencapai visi dan misi, diikuti oleh pendukung atau pelaksana yaitu sub-sub divisi yang ada pada divisi SDM, serta *business value* dari perusahaan sebagai perangkat pendukungnya, dan didasari oleh *corporate value* dan kompetensi inti yang ada di perusahaan.

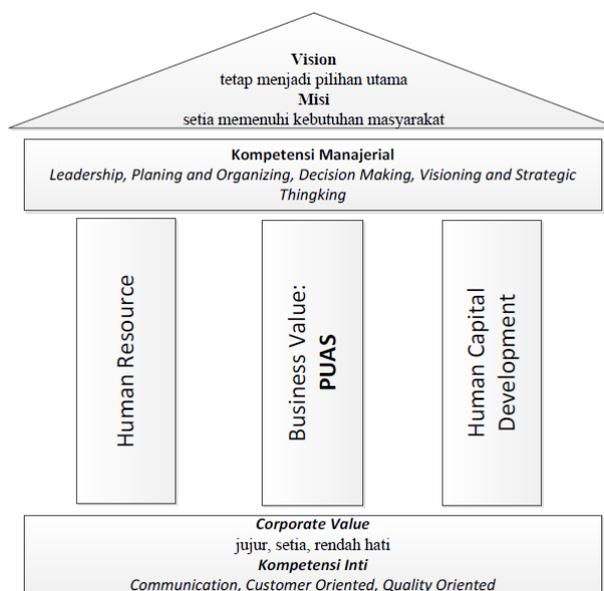
Dalam penelitian ini, setelah diperoleh gambaran arsitektur kompetensi yang telah dimiliki perusahaan, maka selanjutnya dilakukan kajian secara mendalam khususnya dalam mengidentifikasi kompetensi yang perlu dimiliki para talent, hasilnya diusulkan sebagai bentuk arsitektur kompetensi yang baru.

Tabel 5. Daftar Kompetensi divisi HR dan HCD Retail X (Hasil Pengolahan Data)

No	Nama Kompetensi	No	Nama Kompetensi
1	analisis	16	menindaklanjuti
2	daya tahan	17	menyusun strategi
3	delegasi	18	negosiasi
4	Inisiatif	19	orientasi pada kualitas
5	inovasi	20	orientasi pada pelanggan
6	integritas	21	pengambilan keputusan
7	kepemimpinan visioner	22	pengelolaan kinerja
8	keuletan	23	pengembangan bisnis
9	komunikasi	24	penyesuaian diri
10	kontribusi dalam kerja tim	25	perencanaan dan pengorganisasian
11	membangun kerja sama	26	persuasi
12	memimpin perubahan	27	standar kerja

13	memperoleh komitmen		
14	mengelola konflik		
15	mengembangkan orang lain		

sumber: (hasil dari wawancara dengan narasumber perusahaan)



Gambar 6 Arsitektur Kompetensi Retail X

### Talent Management

Pada bagian ini peneliti akan menjabarkan tahapan dalam membangun *Talent Management* untuk Retail X. Peneliti akan membagi dalam empat tahapan dan pada masing-masing tahapan akan dijelaskan mengenai *detail* setiap tahapan yang dilakukan dalam membangun *Talent Management*.

### Identification

Pada tahapan identifikasi *talent*, peneliti menganalisis data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan. Identifikasi *talent* dibagi menjadi beberapa tahapan.

1. Tahap I: Analisis visi dan misi serta *value* perusahaan. Pada tahapan ini, peneliti mempelajari visi dan misi perusahaan, lalu menurunkannya ke dalam kolom-kolom untuk *breakdown* kompetensi apa saja yang diperlukan, dan memisahkannya menurut *knowledge*, *skill*, dan *behavior* (detail dapat dilihat pada tabel 3 dan 4).
2. Tahap II : Tahap berikutnya, peneliti membandingkan dengan daftar kompetensi yang sudah ada di dalam perusahaan.

3. Tahap III : Pada tahap ini, peneliti menyaring kompetensi-kompetensi yang ada dalam perusahaan dan kompetensi yang dirumuskan peneliti menjadi suatu kompetensi baru.
4. Tahap IV : Dari kompetensi baru tersebut, peneliti membuat arsitektur kompetensi dalam rangka menggambarkan atau mengilustrasikan bagian-bagian penting dalam menunjang keberhasilan *Talent Management* untuk divisi *human resource* di dalam perusahaan.

Peneliti berusaha menggambarkan arsitektur kompetensi yang berbeda dengan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memperoleh gambaran baru mengenai aspek kompetensi managerial dan kompetensi inti yang berbeda. Arsitektur kompetensi ini dibuat berdasarkan rumusan kompetensi yang sudah dibuat oleh peneliti dan menyesuaikannya pada gambaran arsitektur kompetensi agar dapat lebih mudah dimengerti.

Terdapat dua bagian perbedaan arsitektur kompetensi pada rumusan perusahaan dan rumusan peneliti. Perbedaan itu terletak pada bagian kompetensi managerial dan kompetensi inti perusahaan. Jika pada arsitektur kompetensi perusahaan bagian kompetensi inti terdapat tiga kompetensi yaitu *communication*, *customer oriented*, dan *visioning and strategic thinking*. Sementara pada rumusan arsitektur kompetensi peneliti, hanya terdapat empat kompetensi inti, yaitu, *adaptability*, *creative thinking*, *professionalism*, dan *quality orientation*.

Sementara itu, pada arsitektur kompetensi perusahaan bagian kompetensi managerial terdapat lima kompetensi yaitu *leadership*, *planning and organizing*, *decision making*, dan *visioning and strategic thinking*. Sementara pada rumusan arsitektur kompetensi peneliti, hanya terdapat tiga kompetensi managerial, yaitu, *change leadership*, *decision making*, dan *visioning and strategic thinking*.

Tabel 6 Analisis Kompetensi dari Visi Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

<b>Keyword</b>	<b>Knowledge</b>	<b>Skill</b>	<b>Behavior</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Kompetensi Inti</b>	<b>Definisi Kompetensi</b>
Produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>mengetahui produk berkualitas</li> <li>supplier unggul dan terpercaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mencari informasi detail per produk</li> <li>komunikasi</li> <li>networking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>disiplin</li> <li>tanggung jawab</li> <li>aktif</li> <li>mengikuti prosedur</li> <li>professional</li> <li>komitmen dan integritas kepada perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>disiplin</li> <li>empati</li> <li>procedural</li> <li>rajin</li> <li>proaktif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>orientasi kualitas</li> </ul>	Memerhatikan setiap detail yang ada, memastikan semua aspek pekerjaan per bidang terlibat penuh, sesuai dengan standarisasi dari prosedur serta aturan perusahaan.
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>berpikir futuristik</li> <li>thinking out of the box.</li> <li>pengetahuan akan penggunaan teknologi atau aspek lain untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mampu menciptakan hal yang baru</li> <li>mengeksplorasi yang dibutuhkan konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>up to date</li> <li>mengembangkan kualitas layanan</li> <li>fokus pada kesempatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inovatif</li> <li>informasi</li> <li>dinamis</li> <li>perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>menginisiasi perubahan (facilitating change)</li> </ul>	Dorongan untuk mencari kesempatan pada perbedaan yang ada dan mampu berpikir inovatif dalam menghadapi masalah

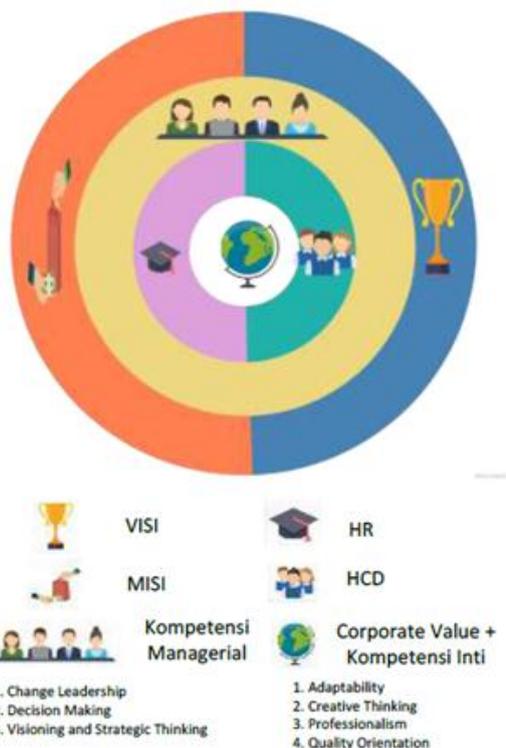
Tabel 7 Analisis Kompetensi dari Misi Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

<b>Keyword</b>	<b>Knowledge</b>	<b>Skill</b>	<b>Behavior</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Kompetensi Inti</b>	<b>Definisi Kompetensi</b>
Proaktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>mengetahui kebutuhan pelanggan</li> <li>mengetahui detail produk-produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>melayani pelanggan</li> <li>mencari informasi tentang lokasi setiap produk</li> <li>cepat tanggap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>independen</li> <li>berusaha maju dan berbeda</li> <li>sopan</li> <li>ramah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunikasi</li> <li>pengetahuan akan produk</li> <li>kualitas kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>proaktif</li> </ul>	Mengambil tindakan yang bertujuan memenuhi objektifitas pekerjaan
Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>mengetahui kebutuhan pelanggan</li> <li>mengetahui produk yang banyak dibeli oleh pelanggan</li> <li>mengetahui lokasi produk</li> <li>mengetahui detail produk</li> <li>mengetahui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cepat dan tanggap</li> <li>mengeksplorasi yang dibutuhkan konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mengembangkan kualitas pelayanan</li> <li>mencari informasi tambahan lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kreatif</li> <li>informasi</li> <li>dinamis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mencari informasi</li> </ul>	Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>mengetahui need dan want pelanggan</li> <li>mengetahui cara menghadapi/melayani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>komunikasi</li> <li>kemampuan</li> <li>mengobservasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sopan</li> <li>disiplin</li> <li>aktif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>disiplin</li> <li>dinamis</li> <li>perhatian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fokus kepada pelanggan</li> </ul>	Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan atau orang lain.

	pelanggan			kepada pelanggan • komunikasi • proaktif • empati		
<i>Persuasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mengetahui kebutuhan pelanggan</li> <li>• mengetahui cara menghadapi pelanggan</li> <li>• mengetahui cara berkomunikasi dengan baik</li> <li>• mengetahui detail produk dan lokasi produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mencari informasi produk</li> <li>• sopan dan ramah</li> <li>• berbahasa yang baik dan benar</li> <li>• memberikan pelayanan prima</li> <li>• mengkomunikasikan produk dengan baik dan benar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sopan dan ramah</li> <li>• komunikasi dengan baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikasi</li> <li>• informatif</li> <li>• proaktif</li> <li>• empati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persuasif</li> </ul>	Dapat berkomunikasi dengan pelanggan secara pantas, sopan, dengan menginformasikan produk kepada pelanggan, untuk menambah kemungkinan transaksi pelanggan terhadap produk.

Tabel 8 Kamus Kompetensi Umum Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Penjelasan	Sumber
1	Core	adaptability	menyesuaikan perilaku untuk bekerja secara efisien dan efektif di dalam menghadapi suatu informasi baru, perubahan situasi dan lingkungan yang berbeda	guelph
2		creative thinking	mempertanyakan hal yang biasa terjadi, mampu mencari alternatif, serta mampu merespon terhadap tantangan yang menuntut inovasi solutif atau jasa, dengan menggunakan intuisi, percobaan, dan sudut pandang yang terbuka	guelph
3		professionalism	menjaga persistensi profesionalisme dalam bekerja, dan memegang teguh standar etika yang ada	aubmc
4		quality orientation	Mencapai tugas dengan mempertimbangkan semua area yang terlibat, tidak peduli seberapa kecilnya; menunjukkan kepedulian terhadap semua aspek pekerjaan; memeriksa proses dan tugas secara akurat; menjadi waspada selama periode waktu tertentu.	harvard
5	Technical	communication	Mendengarkan orang lain dan berkomunikasi dengan cara yang efektif yang mendorong komunikasi terbuka	guelph
6		conflict management	Mencegah, mengelola dan / atau menyelesaikan konflik	guelph
7		influence	Mendapatkan dukungan dari dan meyakinkan orang lain untuk memajukan tujuan organisasi	guelph
8		negotiation	Secara efektif mengeksplorasi alternatif dan posisi untuk mencapai hasil yang mendapatkan dukungan dan penerimaan semua pihak.	harvard
9		teamwork	Bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan hasil positif	guelph
10	Managerial	change leadership	Mengelola, memimpin, dan memungkinkan proses perubahan dan transisi, sambil membantu orang lain untuk mengatasi dampaknya	guelph



Gambar 7 Arsitektur Kompetensi Rumusan Peneliti

5. Tahap V : Setelah mendapat rumusan kompetensi baru dan menggambarannya ke dalam arsitektur kompetensi, peneliti menyusun kamus kompetensi yang berisi nama-nama kompetensi yang terdapat dalam arsitektur kompetensi (detil dapat dilihat pada tabel 5).

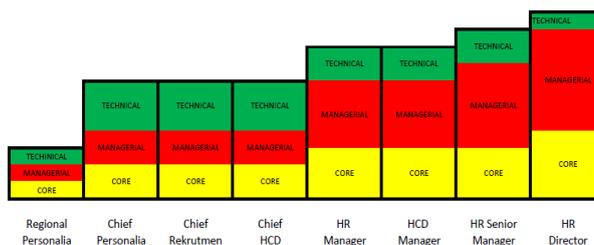
No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Jabatan di Divisi terkait							
			TABEL PROFIL KOMPETENSI JABATAN							
			Regional Personalia	Chief Personalia	Chief Rekrutmen	Chief HCD	HR Manager	HCD Manager	HR Senior Manager	HR Director
1	Core	adaptability	1	2	2	2	3	3	4	5
2		creative thinking	1	2	2	3	3	3	4	5
3		professionalism	1	2	2	2	3	3	4	5
4	Technical	quality orientation	1	3	3	3	3	3	4	5
5		communication	2	3	3	3	3	3	4	5
6		conflict management	1	2	2	2	3	3	4	5
7	Managerial	influence	1	2	2	2	3	3	4	5
8		negotiation	1	2	2	2	3	3	4	5
9		teamwork	1	2	2	2	3	3	4	5
10	Managerial	change leadership	1	2	2	2	3	3	4	5
11		decision making	1	2	2	2	3	3	4	5
12		visioning and strategic thinking	1	2	2	2	3	3	4	5

Gambar 8 Cara Membaca Kamus Kompetensi Umum

6. Tahap VI : Berdasarkan kamus kompetensi yang telah disusun, dan mempertimbangkan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab dari setiap jabatan di divisi human resource dan human capital, peneliti merumuskan profil kompetensi jabatan.

No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Jabatan di Divisi terkait								
			TABEL PROFIL KOMPETENSI JABATAN								
			Regional Personalia	Chief Personalia	Chief Rekrutmen	Chief HCD	HR Manager	HCD Manager	HR Senior Manager	HR Director	
1	Core	adaptability	1	2	2	2	3	3	3	4	5
2		creative thinking	1	2	2	3	3	3	4	5	
3		professionalism	1	2	2	2	3	3	4	5	
4	Technical	quality orientation	1	3	3	3	3	3	4	5	
5		communication	2	3	3	3	3	3	4	5	
6		conflict management	1	2	2	2	3	3	4	5	
7	Managerial	influence	1	2	2	2	3	3	4	5	
8		negotiation	1	2	2	2	3	3	4	5	
9		teamwork	1	2	2	2	3	3	4	5	
10	Managerial	change leadership	1	2	2	2	3	3	4	5	
11		decision making	1	2	2	2	3	3	4	5	
12		visioning and strategic thinking	1	2	2	2	3	3	4	5	

Gambar 9 Profil Kompetensi per Jabatan



Gambar 10 Rentang Kompetensi per Jabatan

7. Tahap VII : Setelah menyusun profil kompetensi jabatan, peneliti merumuskan talent profile, dalam bentuk sebuah matriks talent. Matriks talent ini merupakan gambaran akan performa dan kompetensi yang disyaratkan sebagai talent, yang nantinya dapat dipergunakan untuk memutuskan pegawai mana yang termasuk talent dan mana yang bukan talent.

performance	AVERAGE	FUTURE TALENT	STAR TALENT
	AVERAGE	POTENTIAL	FUTURE TALENT
	POOR	STAY	DEVELOPMENT
potential			

Gambar 11 Talent matrix

Secara rinci per tahapan, peneliti mencoba membaca dan memahami visi dan misi, value, dan kamus kompetensi yang sudah dimiliki perusahaan. Peneliti menemukan ada beberapa rumusan kompetensi perusahaan yang sama atau serupa sehingga peneliti merumuskan kompetensi yang baru, yang lebih efisien dan ringkas, berdasarkan hasil wawancara, visi dan misi, value, dan kompetensi yang sudah dimiliki perusahaan.

Kompetensi berarti individu memiliki knowledge, skill, dan value yang diperlukan untuk

keperluan hari ini dan ke depannya, jika kompetensi tidak tepat, maka akan berujung pada ketidaktepatan pengambilan keputusan (Ulrich, Dave, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009).

Terdapat dua kelompok besar kompetensi yang dirumuskan peneliti, yang pertama merupakan kompetensi yang bersifat *general* atau umum terdiri dari *core competency*, *managerial competency*, dan *technical competency*, terdapat level-level yang berisi penjabaran aktivitas kunci dan detail pada setiap kompetensi. Kedua, merupakan kamus kompetensi yang bersifat khusus atau spesifik untuk divisi *Human Resource* dalam perusahaan. Peneliti menggabungkannya ke dalam satu peta besar dan merumuskannya sebagai Peta Besar Kompetensi *Human Resource* sebagai Profil Kompetensi per Jabatan.

Gambar 6 menerangkan bahwa rentang kompetensi pada setiap jabatan, memiliki kompetensi yang berbeda, terutama pada kompetensi *managerial*. Dapat dilihat pada gambar di atas, kompetensi *managerial* terus membesar cakupannya pada rentang jabatan yang semakin tinggi atau berada pada *top-level management*. Hal ini sesuai dengan keinginan perusahaan, dimana pegawai-pegawai yang berada pada posisi kunci, memiliki tingkat kepemimpinan yang unggul.

Gambar 7 di atas menerangkan bahwa *talent* terdapat pada garis merah pada matrix di atas. Menerangkan bahwa selain berpotensi, *talent* juga memiliki tingkat kinerja *mid-top*. Hal ini diimbangi dengan tingkat kompetensi yang juga harus memiliki kelebihan atau keunggulan di atas rata-rata kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai pada rentang jabatan tertentu.

*Talent* yang berada pada posisi *development* harus mengikuti pelatihan intensif dalam upaya meningkatkan *talent* tersebut ke dalam posisi *future talent* atau bahkan langsung menjadi *star talent*.

*Future talent* diartikan sebagai para pegawai yang berada pada tingkat performa atau potensi yang cukup tinggi yang memungkinkan pegawai tersebut ditempatkan pada porsi pelatihan dan pengembangan yang tepat agar bisa menjadi *star talent*.

*Star talent* diartikan sebagai kualitas utama dari seorang *talent*. *Star talent* memiliki tingkat performa yang tinggi, seimbang dengan tingkat potensi yang tinggi pula. *Star talent* inilah yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam memajukan atau mengeksekusi pencapaian visi dan misi perusahaan.

### **Recruitment and Selection**

Retail X dapat dikatakan menemui kesulitan dalam mencari para *talent*, mengingat perusahaan memerlukan ratusan pegawai baru yang bertalenta, hal ini disampaikan dari hasil wawancara peneliti dengan manager bidang *human resource* dan manager bidang *human capital development*. Pentingnya melakukan rekrutmen baik secara internal maupun eksternal untuk menempati posisi penting dalam perusahaan menjadi suatu hal penting untuk menunjang aktivitas dan rencana strategis perusahaan untuk menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis. Dalam hal ini, mengingat peluang rekrutmen eksternal lebih besar dalam memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan sudah melakukan rekrutmen eksternal untuk mencari *talent*. Contohnya, perusahaan telah melakukan rekrutmen eksternal untuk mencari manager *talent*, yang berfungsi untuk membantu perusahaan dalam mengoptimalkan fungsi *human resource* perusahaan.

Adanya keperluan generasi milenial yang berwawasan baru dalam dunia profesional juga menjadi alasan mengapa pentingnya rekrutmen eksternal dengan merekrut pegawai muda yang berpotensi atau bertalenta dalam melakukan rencana strategis perusahaan. Dalam jurnal *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, jika organisasi terlalu sedikit melakukan rekrutmen eksternal akan berdampak pada stagnannya proses organisasi dan para staf (Shafique, 2012).

Maka dari itu, untuk menunjang keperluan organisasi dalam hal ini perusahaan, perusahaan perlu untuk melakukan rekrutmen eksternal yang berguna untuk kemajuan perusahaan.

Rekrutmen secara eksternal untuk memenuhi keperluan *talent* dalam perusahaan juga kurang tepat jika dilakukan secara

konvensional. Haruslah terdapat promosi menarik, baik dari sisi kemudahan akses pengumuman rekrutmen, penggunaan media atau teknologi, atau tawaran menarik melalui *job fair* pada acara-acara yang diadakan di kampus atau tempat strategis lainnya.

Melakukan rekrutmen eksternal memiliki keunggulan dalam menciptakan warna baru atau bahkan metode baru dalam mengelola perusahaan yang mungkin dapat lebih sesuai dengan keperluan pegawai. Namun di lain sisi, melakukan rekrutmen eksternal berpotensi dapat berdampak pada *cost* yang harus dikeluarkan lebih banyak oleh perusahaan dalam mencari *talent*, serta memerlukan waktu khusus atau intensif dalam mengelola *talent* agar dapat sesuai dengan proses bisnis daripada perusahaan.

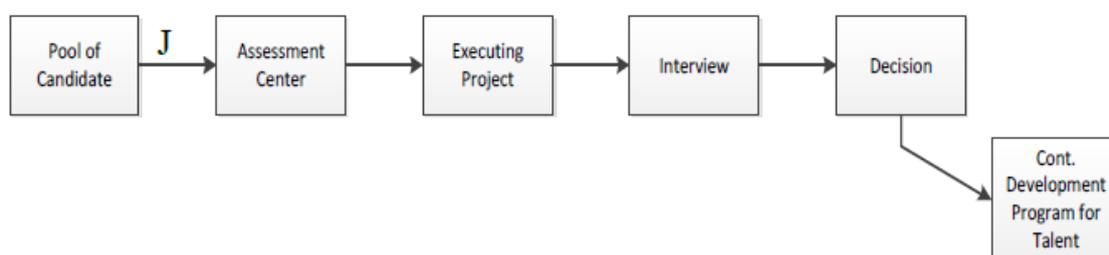
Rekrutmen internal juga sebenarnya dapat dilakukan oleh perusahaan. Rekrutmen internal dalam perusahaan, memudahkan perusahaan dalam mengenal profil daripada calon pegawai untuk menempati posisi tertentu dan hampir dapat dipastikan, sudah memahami proses bisnis dalam perusahaan.

Namun kekurangannya, rekrutmen internal haruslah memiliki sistem suksesi yang baik jika terjadi rotasi, maka pegawai yang dipindahkan perlu diganti oleh pegawai lain yang juga berpotensi.

Seleksi menjadi hal yang juga harus diperhatikan dalam mengelola *talent*. Penilaian untuk *talent* juga tidak dapat dilakukan secara biasa. Penilaian *talent* dapat dilakukan dengan cara yang berberda. Misal, dari kesuksesan pencapaian penugasan pada program pelatihan untuk *talent*, atau pada kesuksesan dalam menjalankan proyek tertentu yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Contoh pelatihan misal difokuskan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan (dapat dilihat pada program pengembangan pada *point* berikutnya). Penilaian *talent* haruslah berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh individu yang memenuhi standar kompetensi perusahaan atau bahkan di atas kompetensi standar yang ditetapkan pada posisi jabatan tertentu yang dapat diidentifikasi sebagai *talent*, untuk menempati *key position* perusahaan.

### **Development**

Program pengembangan pada bagian ini difokuskan pada pengembangan kemampuan *managerial* untuk para pegawai. Pentingnya kompetensi *managerial* menjadi perhatian tersendiri yang difokuskan oleh para tataran *managerial* atau direksi. Kebiasaan sang pemimpin besar pengaruhnya

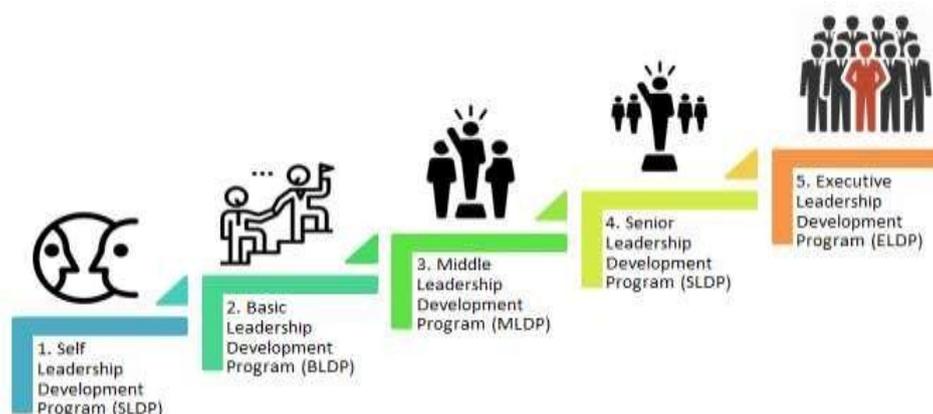


Gambar 12 Gambar Model Tahapan Seleksi

dalam pembentukan tata nilai dan budaya kerja organisasi (Kasali, 2015). Selain itu, pemimpin tersebut juga perlu memiliki kecocokan dengan strategi perusahaan sehingga pemimpin tersebut mampu menghadirkan sumber daya yang sesuai (Ulrich & Grochowski, 2018). Maka dari itu peneliti terlebih dahulu merumuskan program untuk mengembangkan kompetensi *managerial*

khususnya para pemimpin di bidang *human resource*, yang penting untuk kepentingan organisasi.

Pada tahap pengembangan kompetensi *managerial* ini, terbagi ke dalam lima tahapan pelatihan, untuk lima posisi jabatan *managerial* yang berbeda pula.



Gambar 13 Konsep Leadership Development Program

Pada tahap pengembangan kompetensi managerial ini, dijabarkan bagaimana suatu program dapat dilaksanakan untuk para *talent*. Program ini terdiri dari paket lengkap dan rinci berisi detail program pelatihan, tujuan, peserta, PIC, waktu, *output*, materi, proses/metode, penugasan, penilaian/indikator.

### Self-Leadership Development Program

*Self-Leadership Development Program (S-LDP)* merupakan program pelatihan kepemimpinan yang diterapkan pada *talent* atau para pegawai yang berpotensi untuk menempati *key position* atau jabatan tertentu.

SLDP mendorong *talent* untuk melakukan *self-reflection* pada diri masing-masing guna mengenali *strength* dan *weakness* dari pribadi masing-masing *talent*. Hal ini diperlukan untuk menunjang kepemimpinan yang efektif dan efisien.

#### Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 1 minggu. Pelatihan mencakup modal dasar dalam menunjang kepemimpinan yang efektif, seperti, komunikasi, hubungan interpersonal, *influencing*.

Tabel 9 Program Pengembangan Kepemimpinan; Self-Leadership Development Program

Program	Self-Leadership Development Program
Tujuan	Mengenal potensi kepemimpinan dalam diri
Peserta	Pegawai yang dinilai berpotensi pada saat perekrutan ( <i>talent</i> )
PIC	Human Capital Development (HCD)
Waktu	1 minggu

Output	1. Mengenal potensi diri 2. Menguasai modal dasar kepemimpinan
Materi	Melatih kemampuan berkomunikasi yang efektif Dinamika kelompok ( <i>teamwork</i> ) Tes DISC untuk pengenalan potensi diri Penguasaan visi dan misi perusahaan Penguasaan peraturan perusahaan
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Mengikuti pemaparan di kelas kepemimpinan
Penugasan	-
Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible</i> Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur

### Basic Leadership Development Program

*Basic Leadership Development Program (BLDP)* merupakan tahapan berikutnya dari program pelatihan kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai yang berada pada tingkatan *first-line* dari *key position* (Regional).

Pelatihan pada tahap ini dilakukan dengan mendorong kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam hal managerial untuk diimplementasikan dalam tugas sehari-hari. Bisa melalui tim-tim kecil atau menjalin relasi dengan pihak atau divisi lain.

#### Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu. Diberi *study case* yang dihadapi dalam divisi, atau diberi *study case* dari permasalahan yang pernah dihadapi divisi. Didorong pula untuk menjalin komunikasi dengan pihak lain apabila

diperlukan.

Pada tahap ini juga, individu juga dilatih untuk menerapkan peraturan-peraturan yang ada dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan divisi HR.

Tabel 10 Program Pengembangan Kepemimpinan; Basic Leadership Development Program

Program	<b>Basic Leadership Development Program</b>
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>decision making</i>
Peserta	Regional Personalia/jabatan setingkat
PIC	<i>Human Capital Development</i> (HCD)
Waktu	2 minggu
Output	Menyadari pentingnya pengambilan keputusan yang tepat Dapat secara tepat menggunakan peraturan perusahaan Mengetahui lingkup permasalahan HR di perusahaan Bertindak secara professional, menyesuaikan dengan peraturan perusahaan Berkomunikasi secara efektif
Materi	<i>Issue/kasus</i> yang sedang dihadapi perusahaan Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, dan directing</i> dalam HR
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Mengikuti pematangan di kelas
Penugasan	<i>Problem Based Learning (PBL)</i> ; Menangani kasus secara langsung contoh: adanya karyawan yang menempati posisi tertentu keluar perusahaan; dicarikan penggantinya
Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible</i> Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur Keberhasilan penugasan

### **Middle Leadership Development Program**

*Middle Leadership Development Program (MLDP)* ditujukan untuk para *chief* per sub-divisi. Pelatihan ini merupakan sarana untuk para *chief* mulai eksplorasi berbagai aspek pendukung dalam menjalankan sub-divisinya dengan menggunakan pengetahuan, skill teknis, dan keahlian managerial untuk mengoptimalkan

fungsi dari sub-divisinya.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu dan diberi *short-term* proyek untuk mendukung pengoptimalisasian kompetensi managerial yang harus dipenuhi oleh para *chief*. Pelatihan juga meliputi bimbingan atau pelatihan intensif dengan para ahli untuk mencapai *output* yang tepat dan sesuai fungsi.

Tabel 11 Program Pengembangan Kepemimpinan; Middle Leadership Development Program

Program	<b>Middle Leadership Development Program</b>
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>decision making</i>
Peserta	Chief Rekrutmen, Chief HCD, Chief Personalia
PIC	<i>Human Capital Development</i> (HCD) Tenaga Ahli bidang <i>Human Resource/Human Capital</i> Manager HR dan HCD
Waktu	2 minggu
Output	Menyadari pentingnya pengambilan keputusan yang tepat Dapat menggunakan secara tepat peraturan perusahaan Dapat menggunakan peraturan pendukung (undang-undang) dalam ketenagakerjaan. Mengetahui lingkup permasalahan HR di perusahaan Bertindak secara professional, menyesuaikan dengan peraturan perusahaan Berkomunikasi secara efektif Dapat menangani proyek besar dengan mengambil keputusan yang cepat dan tepat
Materi	Isu/kasus yang sedang dihadapi perusahaan Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, leading dan directing</i> dalam HR Pengembangan kemampuan <i>decision making</i> oleh para ahli dari luar perusahaan Penguasaan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan oleh Dinas Ketenagakerjaan
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan.
Penugasan	<i>Problem Based Learning (PBL)</i> ; Menangani proyek secara langsung contoh: mengimplementasikan dan mengoptimalkan fungsi HR di suatu cabang yang baru dibuka.

Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible</i> Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur Keberhasilan penugasan Kemampuan untuk mengevaluasi dari implementasi HR yang sudah ada (saran dan kritik)
---------------------	--

### Senior Leadership Development Program

*Senior Leadership Development Program (SLDP)* ditujukan untuk para manager dan para senior manager dalam HR perusahaan. Pada program ini, para manager ini diarahkan untuk eksplorasi ke luar perusahaan, menjalin *networking* dengan para *stakeholders* dalam dan luar perusahaan, mencari gagasan baru yang mengikuti perkembangan jaman dan selalu visioner namun selaras dengan keperluan perusahaan.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu dan diberi *middle-term* proyek untuk mendukung pengoptimalisasian kompetensi managerial yang harus dipenuhi oleh para *manager*. Pelatihan ini bekerjasama dengan para pejabat setingkat dalam perusahaan untuk saling *cross check* keadaan perusahaan yang sekarang dan keperluan perusahaan di beberapa waktu yang akan datang. Lalu mencoba merancang proyek untuk para pemangku jabatan di bawahnya yang bertujuan mengembangkan kemampuan para rekan ataupun staff lainnya.

Tabel 12 Program Pengembangan Kepemimpinan; Senior Leadership Development Program

Program	Senior Leadership Development Program
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>change leadership, decision making, visioning and strategic thinking</i>
Peserta	HR dan HCD Manager, Senior Manager HR
PIC	Direktur HR, dan/atau direktur setingkat lainnya Tenaga Ahli bidang <i>Human Resouce/Human Capital</i> Tenaga ahli bidang <i>Information Technology</i> Tenaga ahli bidang Hubungan Industrial
Waktu	2 minggu

Output	Menguasai <i>knowledge</i> dalam melakukan tindakan kepemimpinan Handal menggunakan <i>skill</i> kepemimpinan dalam urusannya di perusahaan Mampu mendelegasikan pekerjaan secara tepat dan tepat Mampu merumuskan keperluan jangka <i>mid-long</i> untuk perusahaan Mampu menjangkau <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i> Mampu menggunakan teknologi untuk menunjang keperluan HR Handal dalam melakukan pelaksanaan hubungan industrial
Materi	Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, leading</i> dan <i>directing</i> dalam HR Pengembangan kemampuan kepemimpinan oleh para ahli Pola komunikasi yang efektif dan efisien <i>Brainstorming</i> bersama para ahli atau professional lainnya terkait keperluan HR beberapa tahun ke depan Pelatihan digital; penggunaan sarana prasarana teknologi dalam menunjang keberhasilan HR di perusahaan Pelatihan mengenai pemenuhan aspek-aspek yang harus dilakukan dalam menunjang keberhasilan hubungan industrial
Proses/ Metode	<i>Leaderless Group Discussion (LGD)</i> <i>Focus Group Discussion (FGD)</i> Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan. Pelatihan IT bersama para ahli dan mengintegrasikan dengan keperluan HR
Penugasan	<i>Problem Based Learning (PBL)</i> ; Menangani proyek secara langsung Membuat proyek terkait divisi HR untuk para jabatan di bawahnya, yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan
Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible, creative innovative, different, strategic</i> dan menginisiasi perubahan Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur Keberhasilan penugasan Kemampuan untuk mengevaluasi dari implementasi HR yang sudah ada (saran dan kritik) Dapat memanfaatkan <i>networking</i> dengan para

	stakeholders perusahaan
--	-------------------------

**Executive Leadership Development Program**  
*Executive Leadership Development Program (ELDP)* merupakan program yang ditujukan untuk direktur divisi HR. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memastikan segala aspek managerial yang harus dipenuhi oleh direktur sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan keperluan perusahaan. Melakukan juga observasi secara meluas dan cermat melihat keperluan-keperluan masa depan perusahaan, lalu mencari solusi atau alternative untuk perusahaan. Merancang lingkungan dan program menyeluruh untuk para pemangku jabatan di bawahnya untuk optimalisasi fungsi divisi perusahaan.

#### Konsep Pelatihan:

Mengikuti *intensive leadership class* selama 1 minggu dengan para ahli serta pejabat lainnya. Melakukan *abroad cross check*, mencari *issue-issue* yang akan terjadi ke depan, mencari pemecahan masalahnya. Menyusun konsep rencana kerja yang terintegrasi dengan seluruh fungsi dalam perusahaan.

Tabel 13 Program Pengembangan Kepemimpinan; *Executive Leadership Development Program*

Program	<b>Executive Leadership Development Program</b>
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>change leadership, decision making, visioning and strategic thinking</i>
Peserta	Direktur HR
PIC	Tenaga Ahli bidang <i>Human Resource/Human Capital</i>
	Tenaga Ahli bidang <i>Information Technology</i> Tenaga ahli bidang Hubungan Industrial
Waktu	2 minggu
Output	Mampu menganalisa dan merumuskan keperluan jangka panjang untuk perusahaan Mampu menjangkau <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i> Mampu menciptakan lingkungan (HR) yang kondusif dan efektif untuk terciptanya hubungan industrial yang harmonis Mampu menciptakan, mengkoordinasi dan mengimplementasikan strategi HR berjangka panjang kepada jabatan di bawah, dan/atau setingkat berbasis teknologi

	Mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk kepentingan perusahaan secara menyeluruh
Materi	Pengembangan kemampuan kepemimpinan oleh para ahli Pengembangan kemampuan menggunakan teknologi oleh para ahli untuk proses HR, atau proses pengambilan keputusan Pelatihan mengenai pemenuhan aspek-aspek yang harus dilakukan dalam menunjang keberhasilan hubungan industrial
Proses/Metode	Melakukan tindakan preventif terkait permasalahan HR yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan Presentasi tindakan preventif yang akan dilakukan dan hasil <i>study abroad</i> yang dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan. <i>Study Abroad</i> untuk meningkatkan kemampuan <i>leadership</i>
Penugasan	Membuat proyek terkait divisi HR untuk para jabatan di bawahnya, yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan Menciptakan lingkungan HR yang kondusif dan konstruktif
Penilaian/Indikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solusi yang <i>visible, creative innovative, different, strategic, visioning</i>, dan berdampak luas pada seluruh bagian HR</li> <li>• Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku</li> <li>• Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur</li> <li>• Keberhasilan penugasan</li> <li>• Kemampuan untuk mengevaluasi, merancang, membangun ulang, atau mengembangkan HR yang ada dalam perusahaan</li> <li>• Dapat memanfaatkan <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i> perusahaan</li> </ul>

#### **Maintain and Retain**

Mempertahankan *talent* maupun pegawai biasa bukanlah perkara yang mudah dalam prakteknya. Terjadinya *shifting* dari *baby boomers* ke generasi milenial menjadi perhatian khusus bagi para pengelola SDM di perusahaan. Generasi milenial sekarang ini sangat ‘menjamur’ di perusahaan-perusahaan.

Generasi milenial pada umumnya ditandai dengan peningkatan penggunaan dan kelekatan dengan teknologi komunikasi, media sosial, dan

dunia digital (Farozi & Achmad, Sep-Okt 2017). Fahrozi seorang HR Consultant PPM Manajemen memaparkan, ada lima faktor penting yang membuat karyawan milenial bertahan dalam sebuah organisasi, yaitu lingkungan kerja lima puluh satu persen (51%), kompensasi finansial empat puluh delapan persen (48%), keseimbangan hidup dan kerja tiga puluh sembilan (39%), manajemen dan kepemimpinan tiga puluh satu (31%), dan sifat pekerjaan dua puluh tiga persen (23%).

Dari pemaparan tersebut, penting bagi para pengelola SDM di perusahaan untuk memperhatikan pola kerja para generasi milenial ini dan bagaimana mereka akan bersimpati pada organisasi. Kemungkinan besar bahwa generasi milenial ini akan menduduki porsi besar sebagai karyawan dalam perusahaan (Calk & Angel, 2017).

Maka dari itu, dalam mempertahankan pegawai, khususnya pegawai milenial yang berada pada posisi *talent* haruslah ditawarkan program-program seperti yang dipaparkan..

Perusahaan dapat memberikan bonus khusus berupa pelatihan khusus SDM oleh para konsultan dan trainer ternama seperti dari *Society for Human Resource Management* atau pelatihan bergengsi taraf lokal yang diadakan oleh komunitas SDM.

Perusahaan juga dapat memberikan bonus atau insentif berupa pendidikan sertifikasi untuk para *talent* untuk meningkatkan kemampuan daripada *talent*. Misal seperti sertifikasi *Chartered Professional Human Resource, Chartered Human Capital Management*, dari sertifikasi tersebut, yang tentu sesuai dengan keperluan peningkatan kemampuan daripada *talent* yang sangat berguna dalam menjalankan fungsi *talent* tersebut dalam perusahaan agar efisien, optimal, dan efektif.

Selain itu, perusahaan perlu meninjau apakah *talent* dalam perusahaan sudah memiliki porsi yang berimbang dengan pegawai lain, memantau bagaimana aktivitasnya dalam perusahaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Selain itu, pentingnya perusahaan dalam memfokuskan kenaikan jabatan atau jalur karir bagi *talent* juga diperhatikan secara

signifikan, sebagai upaya untuk memotivasi *talent*.

Di sisi lain, mengingat pentingnya lingkungan kerja yang mendorong produktivitas dan loyalitas dari para pegawai, perusahaan juga perlu meninjau apakah lingkungan kerja yang ada sekarang sesuai dengan kondisi yang diharapkan oleh para *talent milenial* ini.

Para pimpinan dinilai harus dapat memahami bagaimana para *talent millennial* ini bergerak mencapai objektif perusahaan. Ada baiknya pimpinan juga dilatih bagaimana caranya mengintegrasikan para *talent millennial* dengan kebutuhan sekarang dan ke depannya untuk kepentingan perusahaan.

Tabel 14 Rekap Maintain dan Retain untuk para talent

No	Perlakuan Maintain/Retain
1	Penataan lingkungan kerja yang tidak membosankan
2	pengelolaan management dan kepemimpinan di dalam perusahaan
3	kompensasi bagi para <i>talent</i> yang sesuai
4	pembagian <i>job desc</i> secara tepat dan sesuai
5	<i>workshop</i> untuk para <i>talent</i> untuk mengembangkan kompetensi
6	insentif berupa pendidikan untuk sertifikasi
7	jalur karier yang 'spesial' untuk para <i>talent</i>

Pemimpin perusahaan harus secara handal menangani setiap permasalahan pada *talent millennial* ini yang mungkin akan berbeda cara penanganannya dengan para generasi pendahulunya. Hal ini tidak lain bertujuan agar para *talent millennial* diharapkan bekerja dengan nyaman, kondusif, efektif, efisien, konstruktif, solutif, inovatif, kreatif, dan siap menjadi andalan perusahaan dalam era perubahan yang cepat dan dinamis ini.

## KESIMPULAN

Proses Talent Management diperlukan dalam Retail X sebagai modal untuk mengelola para talent dalam upaya memajukan perusahaan dan mencapai efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Proses persiapan *Talent Management Retail X*

belum lengkap. Kompetensi yang pada setiap jabatan di dalam divisi *human resource* dan *human capital* belum terpapar secara baik dan benar, mengakibatkan sulitnya pengembangan perusahaan melalui pengembangan karyawan, karena tidak dapat teridentifikasi dengan jelas.

Selain itu, dikarenakan belum adanya *job description* dan *job specification* dalam setiap jabatan *human resource* dalam perusahaan juga menjadi kendala dalam pendelegasian dan kejelasan tugas dalam perusahaan. Perusahaan belum memiliki *Talent Management* yang menyebabkan sulitnya mengkoordinasikan aktivitas *human resource* dalam perusahaan.

Tidak hanya itu saja, belum adanya program pengembangan, dalam hal ini pengembangan kompetensi managerial, juga menghambat para pimpinan untuk berkembang, yang berujung pada kurang berkembangnya perusahaan dalam menghadapi persaingan. Maka dari itu, perusahaan belum memiliki *Talent Management* yang menyebabkan sulitnya mengkoordinasikan aktivitas *human resource* dalam perusahaan.

Pentingnya peranan *Talent Management* dari pengidentifikasi berupa kamus kompetensi, arsitektur kompetensi, lalu rekrutmen dan seleksi, diikuti oleh *developing* para *talent*, dan bagaimana cara melakukan *retain* dan *maintain* bagi para pegawai, dalam mengelola para pegawai, khususnya para *talent* agar dapat bermanfaat bagi pengembangan perusahaan.

Tersedianya program-program pengembangan kompetensi managerial dapat membantu para pemimpin untuk memajukan perusahaan ke arah yang signifikan. Selain itu pelatihan dan pengembangan lain dalam rangka melakukan *retain* dan *maintain* pegawai, terutama para *talent*, merupakan aspek penting untuk diperhatikan dalam mempertahankan *talent millennial* untuk kemajuan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan juga kedinamisan dunia bisnis.

Dalam upaya menindaklanjuti usulan *Talent Management* ini, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah memberikan sosialisasi model dan bentuk *Talent Management Retail X*. Langkah selanjutnya, adalah melakukan

*assessment* kepada calon *talent* untuk memastikan kebutuhan pengembangannya.

Di samping itu, perusahaan juga perlu membuat job desc dan job spec yang jelas dan lengkap agar *Talent Management* dapat berjalan lebih maksimal di periode mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L. A., & Dorothy, R. B. (2008). *Best Practice on Talent Management*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Calk, R., & Angel, P. (2017). Millennials Through The Looking Glass : Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European J. International Management*, 5(5), 453-462.
- Cupian, Zaky, M., Nurjaman, K., & Kurnia, E. (2020, April). Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Berdasarkan Perspektif Islamic Human Capital. *KOMITMEN : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 50-63.
- Farozi, & Achmad. (Sep-Okt 2017). Mempertahankan Karyawan Millennial. *Majalah Manajemen*, 14.
- Gutteridge, T. G. (1976). Commentary : A comparison of perspectives. *Careers in organizations : Individual planning and organizational development*, 37-46.
- Jamaludin , & Pawirosumarto, S. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal SWOT*, VII(2), 239-256.
- Kasali, R. (2015). *Change Leadership*. Jakarta: Penerbit Mizan.
- Marjuni, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: CV. Sah Media.
- Nasional, D. P. (2002). *KBBI*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pangestu, H. (2012-2013). Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Karir melalui Kompetensi Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 5&6.

- Rani, Kavita, & Kumar, S. (2014). Factors Affecting Talent Management Practises-A Review. *Indian Journal of Research*.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shafique, O. (2012). Recruitment in 21st Century. *Interdisciplinary Journal od Contemporary Research in Business*.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Talenta. (2020). *Atasi Tantangan Transformasi*. Retrieved from Talenta: <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/atasi-tantangan-transformasi-hr/>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *STRATEGIC HR REVIEW*, 181-185.
- Ulrich, Dave, Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation Building Human Resources from the Outside In*. Amerika: The RBL Institute.
- University of Lucerne, Georg Fischer AG, and Ernst and Young. (2018). Talent Management Framework Evidence-based Guidelines for Swiss Companies Operating in China.

# RANCANGAN DECISION SUPPORT SYSTEMS UNTUK DIVISI PEMBELIAN PT S

Willy Lautan

Bina Motor, Bandung  
[lautanwilly@gmail.com](mailto:lautanwilly@gmail.com)

## ABSTRAK

Masyarakat Indonesia memiliki hobi dan kegiatan yang cukup beragam. Dewasa ini, salah satu hobi yang sedang banyak digeluti adalah hobi yang berkaitan dengan kegiatan *outdoor*. Dalam menjalankan hobi ini, dibutuhkan perlengkapan penunjang untuk melakukan aktifitas tersebut. Oleh karena hal tersebut menciptakan peluang bisnis perlengkapan *outdoor* salah satunya bisnis perlengkapan taktikal. PT S merupakan salah satu perusahaan yang menjual perlengkapan taktikal. PT S mempunyai masalah dalam prosedur pengelolaan pembelian khususnya pengambilan keputusan pembelian barang. Maka dari itu PT S membutuhkan sistem informasi yaitu *management control system*. Proses pengembangan sistem yang dilakukan meliputi sistem analisis dan sistem desain.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis. Teknik analisa data menggunakan diagram Laudon, Porter's five forces, analisis SWOT untuk menganalisis permasalahan eksternal dan internal. Business Challenge Bundle digunakan untuk memetakan analisa kebutuhan yang berhubungan dengan perancangan sistem yang dibutuhkan oleh PT S.

Setelah menentukan sistem analisis, sistem desain yang dipakai peneliti yaitu *Business Process Modelling and Notation* (BPMN), tampilan pengguna, dan *decision tree*. BPMN digunakan untuk menggambarkan proses bisnis aktual dan usulan perusahaan. Tampilan pengguna digunakan untuk membantu pengguna dalam mengakses sistem informasi. *Decision tree* digunakan untuk menjelaskan logika berpikir. Untuk dapat mempermudah meningkatkan pengambilan keputusan pembelian, peneliti membuat usulan tampilan pengguna berupa *DSS Dashboard*.

**Kata Kunci:** *Management control system, decision support system, Porter's five forces, analisis SWOT, BPMN*

## ABSTRACT

*Indonesian people have a variety of hobbies and activities. Today, a hobby that is being cultivated is one of the hobbies related to outdoor activities. In carrying out hobbies and outdoor activities, supporting equipment is needed to carry out these activities. Because of this it creates an outdoor business opportunity, one of them is a tactical equipment business. PT S is one company that sells tactical equipment. PT S has problems in purchasing procedures, especially in making purchasing decisions. Therefore PT S requires an information system that is a management control system. The system development process carried out publishes system analysis and system design.*

*The research method used in this study is descriptive analytical. Data analysis techniques use Laudon diagrams, five strength porters, SWOT analysis to analyze external and internal considerations. The Business Challenge Bundle is used to map needs related to the system design needed by PT S.*

*After determining the system analysis, the system design used by researcher is Business Process Modeling and Notation (BPMN), User Interface, and Decision Tree. Business Process Modeling and Notation (BPMN) to evaluate actual business processes and proposed business process. User interface to help users access information systems. Decision tree to explain the logic of thinking.*

*To be able to make it easier to improve decision making, researcher create user interface findings to form the DSS Dashboard.*

**Keywords:** *Management control system, Decision support system, Porter's Five Forces, SWOT analysis, BPMN*

## PENDAHULUAN

Saat ini masyarakat Indonesia memiliki hobi dan kegiatan yang cukup beragam, salah satunya yaitu melakukan kegiatan *outdoor*. Kegiatan *outdoor* meliputi kegiatan seperti outbound, mendaki gunung, berburu, berkemah, bermain *paintball*, bermain *airsoft gun*, dan lainnya. Setiap hobi dan kegiatan *outdoor* tentunya membutuhkan alat-alat penunjang untuk melakukan aktifitas tersebut.

Dengan minat masyarakat yang cukup banyak terhadap kegiatan-kegiatan *outdoor*, kebutuhan akan perlengkapan *outdoor* pun bertambah sehingga semakin banyaknya bisnis perlengkapan *outdoor* atau perlengkapan taktikal. Dimana bisnis itu menyediakan perlengkapan militer, yang biasanya digunakan oleh instansi TNI/POLRI dan masyarakat umum untuk menunjang hobi mereka.

Salah satu perusahaan bisnis perlengkapan taktikal yang ada di Indonesia yaitu PT S, yang berlokasi di Cimahi. Perusahaan ini menjual berbagai perlengkapan taktikal seperti kacamata *outdoor*, sepatu *outdoor*, *body armor*, militer, sarung tangan militer, dan lainnya. Barang-barang yang dijual di PT S ini rata-rata merupakan barang dengan segmentasi pasar menengah ke atas yang memiliki kualitas barang tinggi. Hal ini juga membuat cakupan pasar yang dimiliki perusahaan ini tergolong kecil.

Banyak permasalahan yang ada di PT S ini, salah satunya yaitu pengambilan keputusan pembelian yang membuat adanya beberapa produk barang yang tidak terjual dalam jangka waktu yang lama. Hal ini disebabkan karena perusahaan dalam mengambil keputusan pembeliannya masih belum bisa menggunakan data yang tersedia, dan hanya menggunakan intuisi dan pertimbangan pemilik.

Permasalahan lainnya yaitu kurang maksimalnya kontrol kualitas barang yang dibeli, sehingga barang yang masuk di perusahaan tidak memiliki kualitas yang maksimal. Hal ini menyebabkan produk yang terjual ke konsumen juga tidak maksimal atau sesuai standar kualitas. Untuk menyelesaikan masalah tersebut,

penelitian ini menggunakan alat system informasi yang disebut *management control system*.

## KAJIAN TEORI

### Bisnis Ritel

Bisnis ritel adalah perusahaan yang menjalankan aktivitas bisnis dengan cara menambahkan nilai ke dalam suatu produk atau pelayanan yang dijualnya (Berman & Evan, 2007; Levy & Weitz, 2012).

Menurut Levy & Weitz (2012), strategi ritel adalah sebuah pernyataan yang mengidentifikasi target pasar, format yang direncanakan untuk memuaskan kebutuhan target pasar, dasar yang direncanakan ritel untuk membangun keunggulan kompetitif. Target pasar adalah segmen pasar yang menjadi tujuan ritel memasarkan produk dan jasa. Format ritel mendeskripsikan operasional ritel dan *retail mix* (jenis produk dan jasa yang ditawarkan, kebijakan harga, iklan dan promosi, desain toko dan visual produk, lokasi, dan *customer service*) yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan target pasarnya. *Sustainable competitive advantage* adalah keunggulan ritel dari pesaing lain yang tidak mudah ditiru dan bisa dipertahankan untuk jangka waktu yang lama.

1. Target Market dan Format Ritel, konsep ritel adalah orientasi manajemen sebuah ritel yang fokus pada penentuan kebutuhan target pasar dan memenuhi kebutuhan tersebut secara efisien dan efektif dibandingkan kompetitor lain. Pasar ritel adalah kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan hampir sama (segmen pasar) dan kelompok ritel yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan format ritel yang mirip. Segmen pasar dapat ditentukan berdasarkan lokasi geografis konsumen, demografis, gaya hidup, situasi pembelian, atau manfaat yang dicari.
2. Membangun *sustainable competitive advantage*, Elemen terakhir dalam strategi ritel adalah pendekatan ritel dalam membangun *sustainable competitive advantage*. Tiga pendekatan untuk mengembangkan *sustainable competitive advantage* adalah menjalin hubungan yang erat dengan konsumen,

menjalin hubungan yang erat dengan supplier, dan efisiensi operasional internal.

### **Pengertian Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi merupakan suatu susunan komponen-komponen yang terintegrasi dan bekerja secara bersama-sama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Menurut Laudon, dimensi sistem manajemen terdiri dari organisasi, manajemen, dan teknologi (Laudon & Laudon, 2018)

#### 1. Organisasi

Organisasi memiliki struktur yang terdiri dari beberapa tingkatan dan spesialisasi, untuk menjabarkan pembagian kerja yang jelas. Otoritas dan tanggung jawab dalam sebuah perusahaan bisnis diatur dalam hierarki, atau struktur piramida. Tingkat hierarki terdiri dari manajerial, profesional, dan karyawan teknis, sedangkan tingkat yang lebih rendah terdiri dari karyawan operasional.

#### 2. Manajemen

Manajer mendapatkan berbagai tantangan bisnis di lingkungannya, maka dari itu diharapkan manajer dapat memberikan strategi organisasi yang tepat untuk menyelesaikan tantangan tersebut serta memanfaatkan SDM dan keuangan agar tercapainya kesuksesan. Namun selain mengelola apa yang sudah ada dan menyelesaikan masalah, manajer diharapkan dapat mengembangkan hal-hal yang sudah ada agar lebih bermanfaat dan mengikuti jaman. Hal-hal tersebut dibantu oleh adanya teknologi dan informasi.

#### 3. Teknologi informasi

Teknologi informasi merupakan salah satu alat yang digunakan manajer untuk mengatasi perubahan. Perangkat keras komputer adalah peralatan fisik yang digunakan untuk kegiatan input, proses, dan output dalam suatu sistem informasi. Perangkat lunak komputer terdiri dari, petunjuk rinci yang terprogram yang mengontrol dan mengkoordinasikan komponen perangkat keras komputer dalam sistem informasi. Teknologi manajemen data terdiri dari perangkat lunak yang mengatur organisasi

data pada media penyimpanan fisik. Jaringan dan teknologi telekomunikasi, yang terdiri dari perangkat fisik dan perangkat lunak, menghubungkan berbagai potongan perangkat keras dan transfer data dari satu lokasi fisik ke yang lain. Komputer dan peralatan komunikasi dapat dihubungkan dalam jaringan untuk berbagi suara, data, gambar, suara, dan video. Jaringan dua komputer atau lebih untuk berbagi data atau sumber daya, seperti printer.

### **Jenis Sistem Informasi**

#### ***Transaction Processing Systems***

*Transaction processing system* adalah sistem komputerisasi yang melakukan pemrosesan data dari transaksi bisnis rutin, pembaruan database operasional, dan produksi dokumen secara real-time pada sebuah bisnis (Laudon & Laudon, 2018; Obrien, 2010).

#### ***Management Information System***

*Management information system* (MIS) yaitu sistem informasi yang digunakan oleh manajemen tingkat menengah yang ditampilkan dalam bentuk laporan untuk mengawasi, mengendalikan bisnis, memprediksi kinerja di masa depan, dan mendukung pengambilan keputusan. Laporan dari MIS membutuhkan data – data yang berasal dari transaction processing system (Laudon & Laudon, 2018; Obrien, 2010).

#### ***Decision Support System***

Decision support system yaitu sistem pendukung interaktif yang bersifat sementara yang mendukung pembuatan keputusan yang tidak rutin, sesuatu yang prosesnya rutin dan detail yang digunakan oleh manajer. Data yang dibutuhkan berasal dari TPS, MIS, dan informasi dari sumber eksternal (Laudon & Laudon, 2018; Obrien, 2010).

#### ***Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)***

*Management control system* merupakan teknik untuk menggabungkan dan menggunakan informasi dalam rangka pengambilan keputusan perencanaan dan kontrol serta untuk memotivasi pegawai, mengatur

perilaku dan evaluasi kinerja manajer serta karyawan lainnya (Horngern, Sundem, & Stratton, 2011; Horngern, Datar, Foster, Raian, & Ittner, 2009; Suadi, 2001).

## METODELOGI

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis, metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau mendalami gambaran terhadap suatu objek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2014).

Peneliti menggunakan metode deskriptif analisis untuk menjabarkan permasalahan yang ada menggunakan alat-alat seperti *Porter's Five Forces*, Analisis SWOT, Business Challenge Bundle, dan diagram Laudon; serta menjelaskan proses bisnis saat ini dan proses bisnis yang diusulkan dengan bantuan BPMN (Business Process Modelling and Notation) dan menjelaskan persiapan yang dibutuhkan PT S dalam menerapkan sistem usulan dengan bantuan diagram laudon.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam tentang situasi permasalahan yang ada dalam objek penelitian. Setelah mengetahui secara rinci situasi permasalahan yang ada, peneliti dapat menganalisis apa saja kebutuhan yang harus dipenuhi dalam mendukung terciptanya pengambilan keputusan yang baik dengan menggunakan alat management control system (Sugiyono, 2014; Yin, 2011).

### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh langsung dari pengumpul data. Data sekunder merupakan sumber tidak langsung diperoleh langsung dari pengumpul data, contohnya melalui orang lain atau dokumen. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara *interviewing* (wawancara), *observing*

(pengamatan), *collecting* (pengumpulan), dan *examining* (uji coba) atau gabungan ketiganya. Dalam penelitian ini, peneliti hanya mewawancarai Bapak Asep Purnawan sebagai narasumber sekaligus pemilik perusahaan dan melakukan observasi pada proses bisnis perusahaan.

### Uji Validitas

Sebuah penelitian dapat dikatakan sebagai penelitian yang valid apabila penelitian tersebut telah mengumpulkan dan menafsirkan data dengan tepat sehingga dapat menghasilkan sebuah kesimpulan yang akurat (Yin, 2011). Menurut Yin (2011), ada tujuh strategi untuk menguji validitas data dalam penelitian kualitatif, yakni *Intensive Long-Term (field) Involvement*, *Rich Data*, *Respondent Validation*, *Search for Discrepant Evidence and Negative Case*, *Triangulation*, *Quasi-statistic*, *Comparison*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan strategi *Intensive Long-Term (field) Involvement* dan *Triangulation*. Peneliti menggunakan strategi *Intensive Long-Term (field) Involvement* karena untuk menghasilkan pemahaman yang lengkap dan mendalam tentang apa yang terjadi di lapangan, termasuk kesempatan untuk melakukan pengamatan dan wawancara berulang. Peneliti juga menggunakan strategi *Triangulation* karena peneliti menghimpun fakta-fakta yang terjadi dari berbagai sumber data (observasi, wawancara dan studi dokumen).

### Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014), teknik pengumpulan data triangulasi terdiri dari tiga cara yaitu triangulasi teknik, sumber data, dan waktu. Penelitian ini menggunakan strategi triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data. Hal ini dikarenakan peneliti menggunakan teknik mengumpulkan data dengan cara interview (wawancara), observasi (pengamatan), dan studi dokumen. Tujuannya agar peneliti dapat mengetahui berbagai sudut pandang mengenai masalah yang terjadi di PT S. Alasan lain peneliti menggunakan strategi ini karena untuk mengetahui pandangan yang berbeda mengenai

fenomena yang diteliti agar memperoleh kebenaran yang handal.

### ***Teknik triangulasi teknik***

Teknik triangulasi teknik merupakan teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu data tersebut diperiksa dan diyakinkan kembali dengan cara melakukan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Apabila dari ketiga teknik ini menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti harus memastikan data mana yang dianggap paling benar.

### **Proses Pengembangan Sistem**

Proses pengembangan sistem terdiri dari *system analysis, system design, programming, testing, production and maintenance* (Laudon & Laudon, 2018). Pada penelitian ini hanya digunakan dua tahapan awal yaitu *system analysis* dan *system design*.

### ***System Analysis***

*System analysis* adalah analisis sebuah masalah yang perusahaan coba untuk pecahkan dengan sistem informasi (Laudon & Laudon, 2018). Sistem analisis terdiri dari mendefinisikan masalah, mengidentifikasi penyebabnya, menentukan solusi, dan mengidentifikasi persyaratan informasi yang harus dipenuhi oleh sistem untuk menghasilkan solusi. *System analysis* membuat peta jalan dari organisasi dan sistem yang ada, mengidentifikasi pemilik utama dan pengguna data bersama dengan perangkat keras dan perangkat lunak yang ada. Sistem analisis kemudian merinci masalah sistem yang ada. Dengan memeriksa dokumen, kertas kerja, dan prosedur, mengamati operasi sistem, dan mewawancarai pengguna kunci dari sistem, analisis dapat mengidentifikasi area masalah dan sasaran yang akan dicapai solusi. Seringkali, solusinya membutuhkan membangun sistem informasi baru atau improvingan yang sudah ada.

### ***System Design***

Perancangan sistem informasi adalah keseluruhan rencana atau model untuk sistem itu (Laudon & Laudon, 2018). Perancang sistem merinci spesifikasi sistem yang akan memberikan fungsi yang diidentifikasi selama analisis sistem. Spesifikasi ini harus mengatasi semua komponen manajerial, organisasi, dan teknologi dari solusi sistem.

Perancang sistem menjelaskan secara rinci spesifikasi sistem yang mengantarkan fungsi yang telah diidentifikasi dari analisis sistem. Spesifikasi ini harus menunjukkan semua komponen manajerial, organisasional, dan teknologikal dari solusi sistem.

### ***Diagram Sistem Informasi Laudon & Laudon***

Diagram sistem informasi Laudon & Laudon (2018) merupakan sistem informasi terintegrasi dan solusi bisnis yang mereka tawarkan sebagai tanggapan terhadap tantangan yang dihadapi bisnis. Diagram ini menggambarkan bagaimana elemen manajemen, organisasi, dan teknologi bekerja sama untuk menciptakan solusi sistem informasi untuk tantangan bisnis yang dibahas dalam kasus ini.

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

*Porter's Five Forces* merupakan suatu kerangka untuk menganalisis industri serta pengembangan strategi bisnis (Laudon & Laudon, 2018) Menurut Porter (Porter, 1980), ada lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri yaitu, Ancaman Produk Pengganti, Ancaman Pesaing, Ancaman pendatang baru, Daya tawar pemasok dan Daya tawar konsumen.

### ***Analisis SWOT***

Analisis SWOT merupakan salah satu alat untuk menganalisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), peluang pasar (*market opportunities*), dan ancaman eksternal (*external threats*) yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan (Thompson, Petraf, Gamble, & Strickland III, 2016). Analisis SWOT yang baik memberikan dasar untuk membuat strategi yang mengkapitalisasi kekuatan sumber

daya perusahaan, mengatasi kelemahan sumber daya, mengambil peluang terbaik yang bisa diraih perusahaan, dan melawan ancaman yang dapat menghancurkan masa depan perusahaan.

### **BCB (Business Challenge Bundle)**

Business Challenge Bundle yang dibuat oleh Gunawan (2012) merupakan *framework* untuk menganalisis sebab-akibat secara sistematis untuk mendapatkan gambaran besar. Setelah menentukan menganalisis sebab-akibat, kemudian dilakukan proses pemilihan fenomena akar yang dapat menjadi topik penelitian. Terdapat empat aturan dalam pemilihan fenomena akar, yaitu memilih fenomena yang mendekati akar dari akibat, dan lebih baik jika fenomena akar itu sendiri, memilih fenomena yang dapat diubah, memilih fenomena yang membutuhkan penelitian aktual, dan memilih jumlah yang masuk akal dari fenomena (Gunawan, 2012).

Dalam penelitian ini, peneliti memakai Business Challenge Bundle untuk mengetahui faktor penyebab dan akibat dari tujuan perusahaan yaitu membuat bisnis perusahaan dapat bertahan.

### **BPMN (Business Process Modelling Notation)**

BPMN (Business Process Modelling Notation) merupakan sebuah alat untuk mendukung suatu bisnis untuk dapat menggambarkan keseluruhan proses bisnis yang mencakup fungsi-fungsi dalam bisnis, sistem perusahaan, dan batasan-batasan dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, pengguna memakai BPMN sebagai salah satu cara untuk memahami dan menjelaskan proses bisnis yang saat ini sedang berjalan di PT S. Dalam BPMN ini terbagi menjadi empat proses utama yaitu proses pengkategorian supplier, proses pengkategorian barang, proses pembelian barang, dan proses pengajuan barang pre-order. Di dalam proses utama tersebut akan dijabarkan lagi lebih rinci mengenai proses apa saja yang terjadi dalam empat proses utama tersebut.

Selain menjelaskan proses bisnis yang terjadi, dalam BPMN juga menjabarkan kebutuhan-kebutuhan akan penggunaan dokumen atau data sebagai pendukung untuk menjalankan berbagai fungsi perusahaan.

### **Tampilan Pengguna**

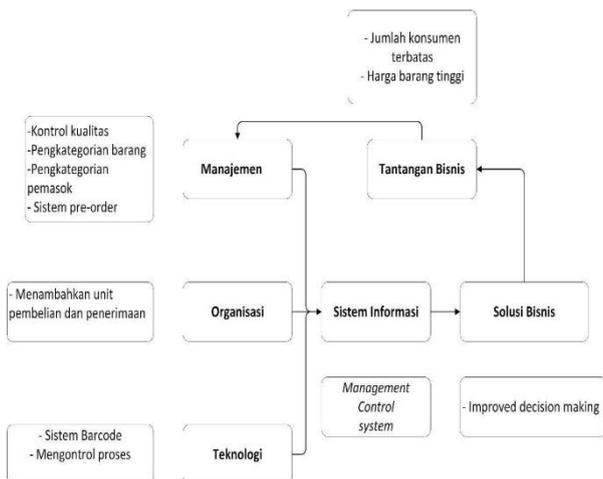
Setiap teknologi informasi memiliki interface atau antarmuka yang berfungsi untuk menjembatani antara pengguna dengan teknologi itu sendiri. Teknologi informasi yang satu dengan yang lain memiliki desain *interface* yang berbeda-beda sesuai dengan fungsi dan kebutuhan penggunaannya. Misalnya, teknologi yang digunakan oleh seorang dokter dengan kebutuhannya untuk memberikan diagnosa kepada pasien akan berbeda dengan teknologi informasi yang digunakan oleh seorang manajer dalam menentukan strategi pada perusahaannya. *User interface* dapat mengubah hidup banyak orang, misalnya *user interface* yang efektif untuk para profesional artinya bahwa seorang dokter dapat melakukan diagnosis lebih akurat dan pilot dapat menerbangkan pesawat lebih aman (Shneiderman & Plasant, 2005).

### **Decision Tree**

Pohon Keputusan atau dikenal dengan *Decision Tree* adalah salah satu metode klasifikasi yang menggunakan representasi suatu struktur pohon yang berisi alternatif-alternatif untuk pemecahan suatu masalah (Tsang, Ben, Kevin, Wai, & Sau, 2009). Pohon ini juga menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil alternatif dari keputusan tersebut disertai dengan estimasi hasil akhir bila kita mengambil keputusan tersebut. Peranan pohon keputusan ini adalah sebagai Decision Support Tool untuk membantu manusia dalam mengambil suatu keputusan. Manfaat dari decision tree adalah melakukan break down proses pengambilan keputusan yang kompleks menjadi lebih simpel sehingga orang yang mengambil keputusan akan lebih menginterpretasikan solusi dari permasalahan. Konsep yang digunakan oleh decision tree adalah mengubah data menjadi suatu keputusan pohon dan aturan-aturan keputusan (rule) (Tsang, Ben, Kevin, Wai, & Sau, 2009)

Pohon keputusan memiliki peran sebagai Decision support Tool untuk membantu manusia dalam mengambil keputusan, karena pohon keputusan ini menunjukkan factor-faktor yang mempengaruhi tiap hasil dari keputusan yang akan kita ambil. Manfaat dari decision tree ini

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



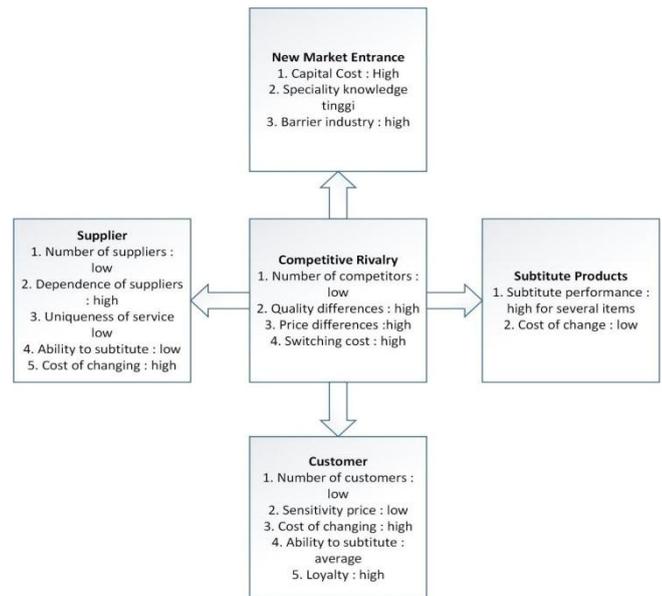
Gambar 14. Diagram Sistem Informasi Laudon & Laudon  
Sumber : (Laudon & Laudon, 2018)

Gambar 1 menampilkan penjelasan diagram Laudon. Tantangan bisnis yang dihadapi oleh PT S dianalisis dengan menggunakan analisis industri *Porter's Five Forces* dan analisis SWOT. Dari analisis *Porter's Five Forces* ini diperoleh permasalahan yang berasal dari eksternal perusahaan. Permasalahan tantangan bisnis tersebut yaitu pangsa pasar rendah dan harga barang yang tinggi. Permasalahan tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu bagian manajemen, organisasi dan teknologi.

Permasalahan bagian manajemen, permasalahan yang dialami perusahaan yaitu belum melakukan pengambilan keputusan dengan baik. Pengambilan keputusan masih berdasarkan intuisi, peramalan, dan keberuntungan. Pada bagian organisasi, perusahaan belum mempunyai divisi pembelian dan penerimaan untuk mendukung proses bisnis. Pada bagian teknologi, perusahaan belum menggunakan teknologi seperti software sistem informasi, sistem barcode dan lain-lain.

Oleh karena permasalahan tersebut maka PT S membutuhkan sistem informasi yaitu management control system untuk menghasilkan solusi bisnis yang terdiri dari pengkategorian barang, pengkategorian pemasok, pengontrol kualitas, dan merancang sistem pre-order.

## Analisis Industri



Gambar 15. *Porter's Five Forces*  
Sumber : (Porter, 1980)

Analisis dalam industri dijelaskan dengan alat *Porter's Five Forces*.

### 1. *New Market Entrance* (Ancaman Pendaatang Baru)

Berdasarkan wawancara dengan pemilik PT S, saat ini tingkat ancaman pendatang baru PT S tergolong sulit untuk masuk ke dalam industri ini karena modal yang dibutuhkan besar dan pengetahuan akan produk-produk tactical gear harus tinggi. Hal ini disebabkan karena kualitas produk yang ditawarkan PT S tergolong tinggi yang membuat harga produknya juga tinggi.

### 2. *Substitute Products* (Ancaman Produk Substitusi)

PT S menawarkan perlengkapan taktikal. Produk yang dapat menjadi substitusi dari produk-produk taktikal yaitu perlengkapan *outdoor* yang memiliki fungsi yang mirip dengan produk tactical seperti sepatu gunung, kacamata olahraga, dll. Namun terdapat perbedaan kualitas antara perlengkapan tactical dengan perlengkapan *outdoor*. Perlengkapan tactical memiliki kualitas, desain dan fitur yang lebih baik daripada perlengkapan *outdoor* karena perlengkapan taktikal banyak digunakan untuk instansi militer sebagai sarana penunjang profesi mereka. Sehingga produk tactical harus memiliki tingkat daya tahan,

kenyamanan, fitur yang tinggi. Akan tetapi ada beberapa konsumen yang lebih memperhatikan harga produk sehingga lebih memilih untuk menggunakan produk substitusi yaitu perlengkapan *outdoor*.

### 3. *Customer* (Konsumen)

Jumlah konsumen PT S tergolong sedikit karena produk yang ditawarkan merupakan produk untuk menunjang hobi tertentu. Selain itu harga yang ditawarkan perusahaan tergolong mahal. Namun dengan keterbatasan tersebut, konsumen yang dimiliki PT S, memiliki loyalitas yang cukup tinggi dan tidak memperlakukan harga barang asalkan perusahaan tetap menyediakan produk secara lengkap karena konsumen akan mencari cara untuk mendapatkan produk dengan kualitas yang tinggi, desain yang menarik, dan fitur yang lengkap berapapun harganya di penjual lain.

### 4. *Supplier* (Pemasok)

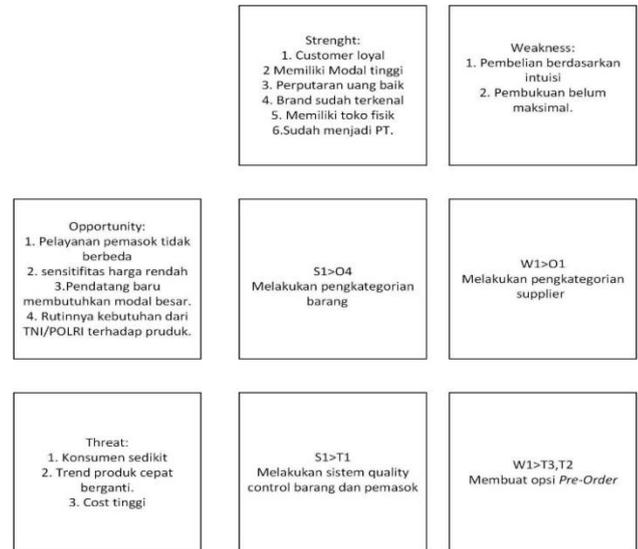
Jumlah pemasok pada bisnis taktikal tergolong sedikit, terutama pemasok yang ada di dalam negeri. Oleh karena itu PT S melakukan impor barang dari pemasok luar negeri. PT S memiliki ketergantungan pada pemasok tersebut dikarenakan sulitnya mencari pemasok yang dapat menghadirkan barang sesuai kriteria yang PT S inginkan, walaupun sudah menjadi pelanggan yang setia, PT S tidak merasakan adanya perbedaan pelayanan yang cukup berarti. Karena sedikitnya pemasok produk taktikal menyebabkan harga barang di masing-masing pemasok tidak memiliki perbedaan harga yang signifikan.

### 5. *Competitive Rivalry* (Ancaman pesaing)

Berdasarkan wawancara dengan pemilik dan juga observasi peneliti, pesaing perusahaan ini kebanyakan berasal dari online marketplace. Pesaing yang ada dalam industri bisnis taktikal kebanyakan menjual produk-produk dengan kualitas menengah ke bawah. Menurut pemilik perusahaan, pesaing-pesaing tersebut merupakan pesaing yang baru masuk ke dalam industri ini. Berbeda dengan PT S yang merupakan pemain bisnis yang sudah menjalankan bisnis ini selama tujuh tahun sehingga perusahaan lebih dikenal masyarakat.

Dari perbedaan tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa ancaman dari pesaing dalam industri ini terhadap PT S bisa dikatakan rendah.

## Analisis Strategi



Gambar 16. Analisis SWOT  
Sumber : Hasil pengolahan data

Strategi PT S akan dijelaskan dengan menggunakan analisis SWOT. Strategi yang dibuat didasarkan pada Strength, Weakness internal dan opportunity, threat yang diambil dari *Porter's Five Forces*.

Penjelasan dari analisis SWOT diatas sebagai berikut.

#### 1. Strength

Perusahaan memiliki banyak konsumen yang loyal karena perusahaan ini mempunyai segmentasi pasar menengah ke atas dengan menyediakan barang-barang yang berkualitas tinggi (S1). Sedangkan dalam industri bisnis ini masih sedikit perusahaan yang menyediakan produk-produk berkualitas tinggi dan selalu up to date dalam menawarkan berbagai macam produknya yang memiliki beragam jenis, desain, dan fitur barang. Selain itu perusahaan juga membangun relasi yang baik dengan para konsumennya sehingga tidak sedikit konsumennya yang menjadi loyal terhadap perusahaan ini. Hal ini dibuktikan dengan adanya potongan harga atau diskon apabila pemilik perusahaan menganggap

seorang konsumen sudah menjadi pelanggan perusahaan.

## 2. Weakness

Kelemahan dari perusahaan yang menjadi perhatian yaitu pemilik perusahaan masih bergantung pada kekuatan intuisi, keberuntungan dan peramalan sendiri dalam melakukan pembelian barang (W1). Perusahaan belum memiliki kriteria-kriteria yang dibutuhkan dalam menentukan sebuah pembelian barang. Hal ini membuat memungkinkan terjadinya pembelian barang yang tidak sesuai dengan keinginan konsumen seperti jenis, kualitas, warna, desain, dan lain-lain.

## 3. Opportunity

Peluang yang dimiliki PT S yaitu pelayanan pemasok terhadap perusahaan ketika memesan barang, tidak ada perbedaan (O1). Peluang ini menjadikan perusahaan tidak terlalu bergantung dengan sebuah pemasok saja. Perusahaan akan lebih bebas memilih pemasok untuk semakin meningkatkan kualitas barang. Peluang lain yang dimiliki perusahaan yaitu rutusnya kebutuhan instansi militer seperti TNI dan POLRI terhadap barang-barang taktikal yang berkualitas tinggi sebagai kebutuhan penunjang profesi mereka (O2). Perusahaan juga memiliki saluran distribusi ke instansi-instansi tersebut sehingga terdapat penjualan barang yang berulang.

## 4. Threat

Ancaman yang terdapat dalam perusahaan ini yaitu pangsa pasar yang kecil/rendah dan juga harga barang yang relatif tinggi. Hal ini membuat perusahaan harus memperhatikan kesesuaian barang yang ditawarkan dengan kebutuhan konsumen agar yang tadinya hanya merupakan konsumen bisa menjadi pelanggan perusahaan.

Penjelasan strategi usulan untuk berdasarkan analisis SWOT diatas sebagai berikut.

1. Strategi pertama ( $S1 > O4$ ): Perusahaan melakukan pengkategorian kategori barang. Pengkategorian barang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dalam membeli barang. Ketika memilih barang yang akan dibeli perusahaan,

harus didasarkan pada kriteria-kriteria yang ada dalam decision tree pembelian barang.

2. Strategi kedua ( $W1 > O1$ ): Perusahaan melakukan pengkategorian pemasok. Pengkategorian pemasok dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dalam memilih pemasok. Ketika memilih barang yang akan dibeli perusahaan, harus didasarkan pada kriteria-kriteria yang ada dalam decision tree ketika memilih pemasok.

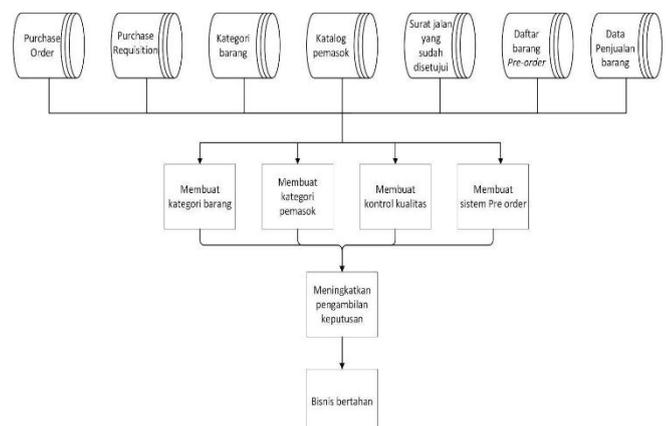
3. Strategi ketiga ( $W1 > T3, T2$ ): Perusahaan membuat sistem pre-order barang. Sistem pre-order dilakukan dengan tujuan untuk mengantisipasi barang yang overstock dan juga untuk meningkatkan penjualan apabila barang tidak tersedia.

4. Strategi keempat ( $S1 > T1$ ): Perusahaan membuat sistem kontrol kualitas penerimaan barang. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kesesuaian barang yang diterima dari pemasok agar sesuai dengan purchase order.

## Solusi Permasalahan

Penelitian ini menggunakan tujuan bisnis strategis yaitu peningkatan pengambilan keputusan. Peningkatan pengambilan keputusan membantu perusahaan memperoleh keakuratan data, tepat waktu, dengan cara menggunakan sistem informasi. Peningkatan pengambilan keputusan bertujuan untuk mengurangi biaya dan menjaga pelanggan perusahaan sehingga dapat mendukung bertahannya bisnis perusahaan.

## Analisa Kebutuhan

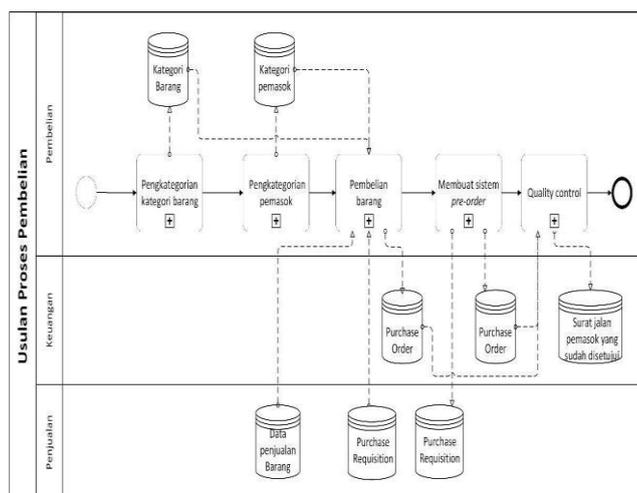


Gambar 17. Business Challenge Bundle

Dalam diagram menjelaskan Business Challenge Bundle. Dalam diagram BCB tersebut dapat diketahui bahwa tujuan dari dilakukannya penelitian ini terhadap PT S adalah bisnis bertahan. Untuk mencapai tujuannya tersebut langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan yaitu membuat data atau dokumen yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan strategi-strategi yang sudah dibuat di analisis SWOT. Setelah menyediakan data atau dokumen yang dibutuhkan, perusahaan baru dapat menjalankan strategi- strategi usulan.

Strategi-strategi tersebut akan meningkatkan pengambilan keputusan pembelian. Dengan adanya peningkatan pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengurangi biaya, meningkatkan kualitas barang, dan menjaga pelanggan perusahaan.

### Usulan Proses Bisnis



Gambar 18. Level 0 Proses Pembelian PT S

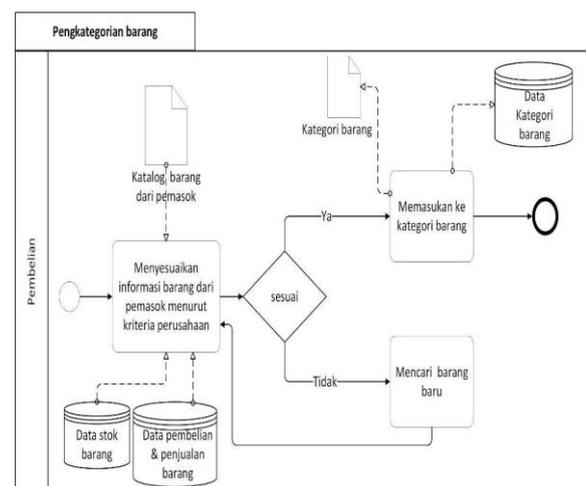
Gambar 5 menunjukkan usulan proses pembelian yang diajukan untuk memperbaiki proses pembelian aktual di PT S. Proses membuat kategori pemasok adalah proses menentukan barang yang akan dipilih sebelum dilakukannya pembelian. Proses ini berlaku apabila perusahaan akan membeli barang baru.

Setelah menentukan barang yang akan dibeli, perusahaan akan membuat kategori pemasok. Proses membuat kategori pemasok merupakan proses menentukan pemasok ketika barang yang akan dibeli sudah ditentukan. Tujuan dari proses ini yaitu mencari pemasok baru yang

sesuai dengan kriteria-kriteria perusahaan dalam melakukan transaksinya.

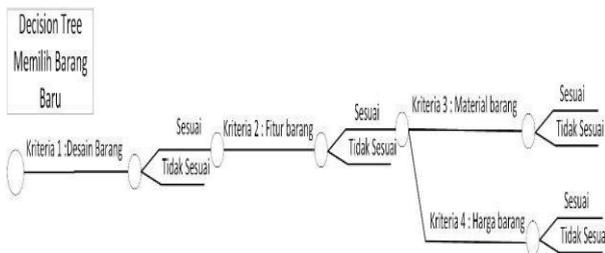
Setelah barang dan pemasok sudah ditentukan, maka akan berlanjut ke proses pembelian barang. Proses pembelian barang akan terjadi apabila divisi pembelian menerima purchase requisition dari divisi penjualan atau gudang ketika stok barang mulai habis. Setelah itu akan menghasilkan dokumen purchase order yang akan diperiksa oleh bagian kas untuk mengecek ketersediaan dana. Apabila tidak disetujui maka divisi pembelian dapat mengajukan sistem pre-order barang ke divisi penjualan dan kas.

Barang yang telah dibeli akan melalui proses kontrol kualitas penerimaan. Proses kontrol kualitas penerimaan barang bertujuan untuk memeriksa kecocokan surat jalan dan barang yang dikirim pemasok dengan purchase order.

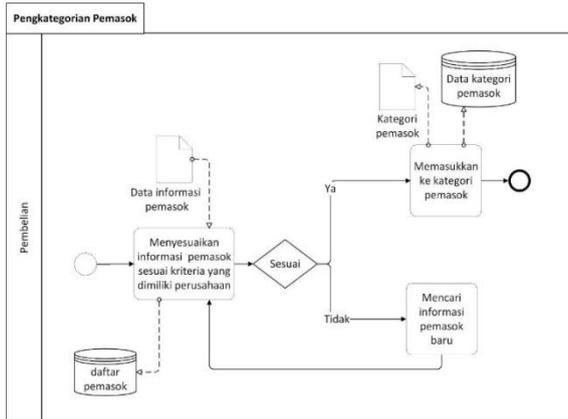


Gambar 19. Level 1 Pengkategorian barang

Gambar 6 menampilkan secara rinci proses pengkategorian barang. Proses ini dilakukan oleh divisi pembelian barang bersama pemilik perusahaan. Divisi pembelian akan mencari informasi-informasi terkait barang baru yang akan dibeli. Setelah itu mendapat informasi terkait barang baru, pemilik akan menyesuaikan informasi barang baru dengan kriteria – kriteria pembelian barang yang tergambar dalam decision tree pada gambar 7. Selain itu pemilik juga akan menentukan barang baru yang akan dibeli dengan data pembelian, data penjualan dan data stok barang. Apabila barang baru yang akan dibeli memenuhi kriteria perusahaan, maka barang tersebut akan dimasukkan ke dalam kategori barang perusahaan.

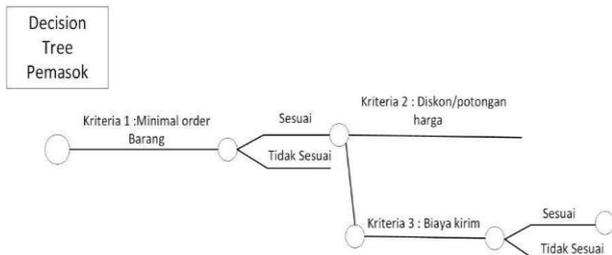


Gambar 20 Decision Tree Memilih Barang Baru

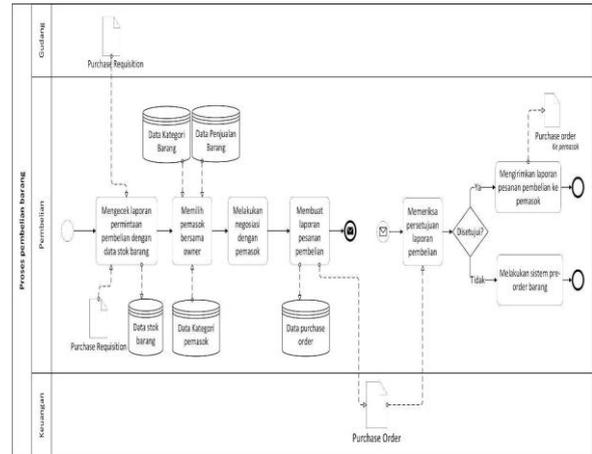


Gambar 21. Pengkategorian pemasok

Gambar 8 menjelaskan secara rinci proses pengkategorian pemasok. Setelah melakukan pengkategorian barang, divisi pembelian akan mencari informasi pemasok dan menyesuikannya dengan kriteria-kriteria transaksi perusahaan. Gambar 9 merupakan decision tree mencari pemasok baru. Apabila sesuai dengan kriteria yang ada maka data pemasok tersebut akan dimasukkan ke dalam kategori pemasok perusahaan.

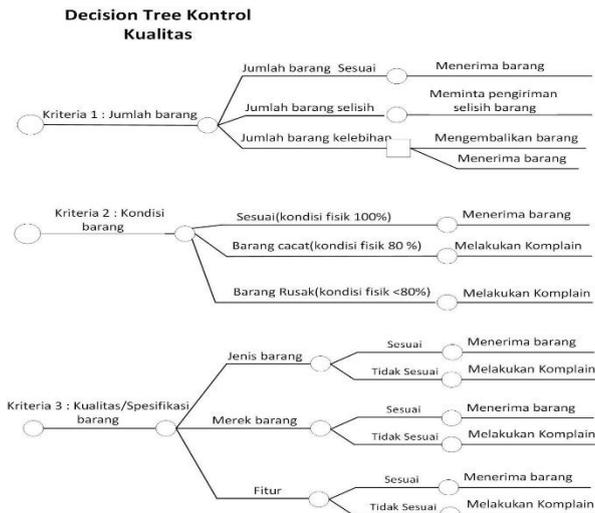


Gambar 22 Decision Tree Memilih Pemasok Baru



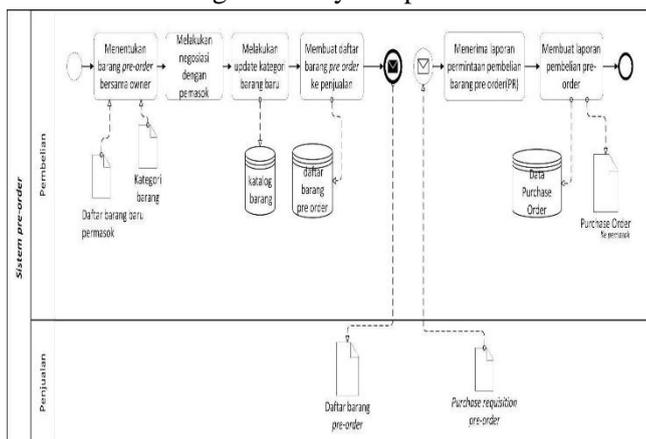
Gambar 23. Level 1 Proses Pembelian Barang

Gambar 10 menjelaskan Level 1 Proses Pembelian Barang. Ketika terdapat permintaan pembelian barang, divisi pembelian akan menerima purchase requisition dari divisi penjualan dan gudang. Purchase requisition akan dicek dengan data stok barang untuk mengetahui kebutuhan barang yang sudah mulai habis. Setelah mengetahui rincian barang yang akan dibeli, pemilik Bersama divisi pembelian akan menentukan pemasok dengan bantuan data kategori pemasok dan data kategori barang. Kemudian pemilik akan melakukan negosiasi dengan pemasok terkait harga barang yang akan dibeli. Setelah terjadi kesepakatan harga, divisi pembelian akan membuat purchase order dan mengirimkannya ke divisi kas untuk memeriksa ketersediaan dana untuk melakukan pembelian. Apabila dana tersedia, purchase order akan langsung dikirimkan ke pemasok dan apabila dana tidak tersedia maka divisi pembelian akan memberikan opsi sistem pre-order barang ke divisi penjualan dan divisi kas.



Gambar 24. Level 1 Proses Pembelian Barang dengan Sistem Pre-Order

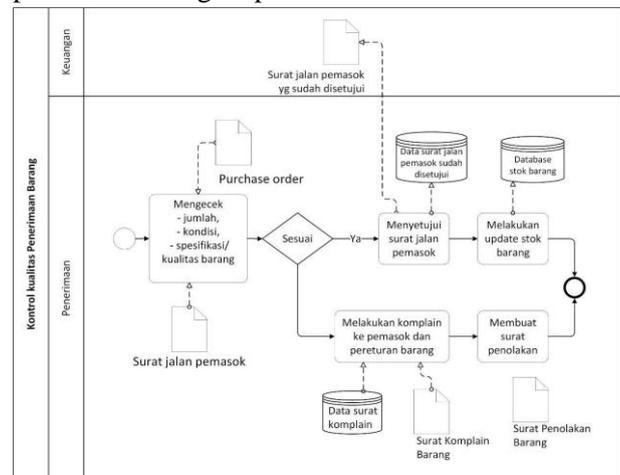
Gambar 11 menjelaskan secara rinci proses pembelian barang dengan sistem pre-order. Divisi pembelian akan mengeluarkan daftar barang pre-order yang akan dikirimkan ke divisi penjualan untuk menawarkan barang pre-order ke konsumen. Setelah divisi penjualan menawarkan daftar barang pre-order ke konsumen, divisi kas akan menagih pembayaran penjualan ke konsumen. Data penjualan barang pre-order dibuat dalam bentuk purchase requisition pre-order lalu dikirimkan ke divisi pembelian. Divisi pembelian akan membuat purchase order berdasarkan purchase requisition yang sudah diterima dan mengirimkannya ke pemasok.



Gambar 25. Level 1 Proses Kontrol Kualitas Penerimaan Barang

Gambar 12 menggambarkan proses kontrol kualitas penerimaan barang. Ketika barang dari pemasok diterima oleh divisi penerimaan, divisi penerimaan akan mengecek kesesuaian surat jalan pemasok dengan purchase

order. Setelah itu barang akan dicek sesuai dengan purchase order. Kriteria yang harus dicek yaitu jumlah, kondisi, dan spesifikasi barang seperti tergambar dalam decision tree pada gambar 13. Apabila barang sudah dicek dan sesuai kriteria yang ada dalam purchase order, maka staff penerimaan akan menyetujui surat jalan pemasok dan melakukan update stok barang. Namun jika barang tidak sesuai dengan purchase order maka divisi penerimaan akan melapor ke divisi pembelian untuk dilakukan klomplain dan pereturan barang ke pemasok.



Gambar 26. Decision Tree Kontrol Kualitas

**Rancangan Tampilan**

Berikut ini merupakan rancangan tampilan untuk purchase order, daftar stok barang, kategori barang, dan kategori pemasok.

**Tampilan Purchase Order**

**Purchase Order**

PT Sentra Wira Taktikal  
 Jl. Gunung Rahayu no. 20 Cimahi  
 Phone : 083123123123

1 New 2 Save 3 Print

Tanggal: 1 Desember 2018 2 Alamat Pengiriman: Jl. Gunung Rahayu no. 20 4

Nomor: PO-0001 3 Pemasok: Viktos 5

Tanggal pengiriman: 4 Desember 2018 6

Nama Barang	Warna	Jumlah satuan	Harga Satuan	Total
Viktos Johnny Boots Spartan	Hijau	12	Rp. xxx.xxx.xxx	Rp. xxxxxxxxxxx

Total Pembelian: Rp. xxxxxxxxxxx 7

Biaya Pengiriman: Rp. xxxxxxxxxxx 8

Total Pembayaran: Rp. xxxxxxxxxxx 9

Gambar 27. Tampilan Purchase Order

Tampilan form purchase order digunakan untuk membeli barang. Staff akan mengisi form purchase order berdasarkan purchase requisition. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengisi purchase order adalah sebagai berikut.

1. Tekan “new” untuk membuka lembaran purchase order yang baru.
2. Isi kolom tanggal pemesanan.
3. Nomor purchase order akan otomatis terisi.
4. Isi kolom alamat pengiriman.
5. Isi kolom nama pemasok
6. Isi kolom tanggal pengiriman.
7. Isi kolom nama barang.
8. Isi kolom warna barang.
9. Isi kolom jumlah satuan
10. Kolom harga satuan akan otomatis terisi.
11. Kolom total akan otomatis terisi.
12. Kolom total pembelian akan otomatis terisi.
13. Isi kolom biaya pengiriman.
14. Kolom total pembayaran akan otomatis terisi.
15. Tekan tombol “save” untuk menyimpan data.
16. Tekan tombol “save” untuk mencetak dokumen purchase order.

### Tampilan Stok Barang

Untuk mengetahui persediaan barang, staff gudang atau manajer dapat melihat tampilan stok barang. Setelah menekan tombol menu persediaan barang akan muncul tampilan sebagai berikut,

Kode Barang	Nama Barang	Model	Warna	Stok Awal	Perisalan	Pengisian	Stok akhir	Sedang order	Status
SV1450	Vikos Johnny Boots Spartan	Sepatu	Hitam	4	2	4	4	0	Perlu ditambah

Gambar 28. Tampilan stok barang

Penjelasan gambar 15 adalah sebagai berikut.

1. Stok awal menunjukkan jumlah stok awal barang di bulan tercantum.

2. Penerimaan menunjukkan jumlah barang yang diterima di bulan tercantum. Kolom penerimaan akan terisi sendiri saat staf penerimaan melakukan update stok barang
3. Penjualan menunjukkan jumlah barang yang terjual di bulan tercantum. Kolom penjualan akan otomatis terisi saat terdapat pembuatan faktur penjualan oleh divisi kas.
4. Stok akhir menunjukkan jumlah stok akhir barang di bulan tercantum.
5. Sedang order menunjukkan jumlah barang yang sedang dalam proses pemesanan.
6. Status menunjukkan tindakan yang harus dilakukan oleh divisi pembelian. Apabila stok barang tergolong rendah maka akan muncul “Perlu ditambah” pada status barang tersebut.

### Tampilan Kategori Barang

Kode Barang	Nama Barang	Merk	Model	Warna	Fitur	Harga Beli	Harga jual	Pemasok	Klasifikasi
SV1450	Vikos Johnny Boots Spartan	Vikos	Sepatu	Abu	Waterproof	Rp. xxxxxx	Rp. xxxxxx	Vikos Apparel	1

Gambar 29. Tampilan Kategori Barang

Gambar 16 menjelaskan rincian tampilan kategori barang. Tampilan kategori barang mempunyai manfaat ketika pemilik dan divisi pembelian akan melakukan pembelian barang. Manfaat tersebut antara lain untuk menentukan barang apa yang akan dibeli mulai dari kode barang, nama barang, merk barang, model, warna barang, fitur barang, harga beli barang, harga jual, pemasok dan juga klasifikasi. Yang perlu diperhatikan dalam tampilan ini yaitu pada bagian klasifikasi. Klasifikasi barang dapat membantu manajer atau pemilik perusahaan dalam mengetahui prioritas barang yang akan dibeli. Klasifikasi akan menampilkan angka “1” sampai “3”. Angka “1” berarti menunjukkan jumlah penjualan barang tersebut sedang tinggi dibandingkan barang lain, angka “2” menunjukkan

jumlah penjualan barang sedang, dan angka “3” menunjukkan jumlah penjualan barang rendah. Klasifikasi barang ini dapat berubah sesuai dengan tren penjualan pada bulan tertentu.

### Tampilan Kategori Pemasok

Kategori Pemasok

Cari  by

1 2 3 4

N c	Nama Pemasok	Alamat	Merk	Daftar barang	Jumlah transaksi	Jumlah transaksi sukses	Jumlah retur	Klasifikasi pemasok
1	Viktos Apparel	Jl. Supratman no 3 Bandung	Viktos	Viktos Isahy Boots Spartan	7	5	1	1

Gambar 30. Tampilan Kategori Pemasok

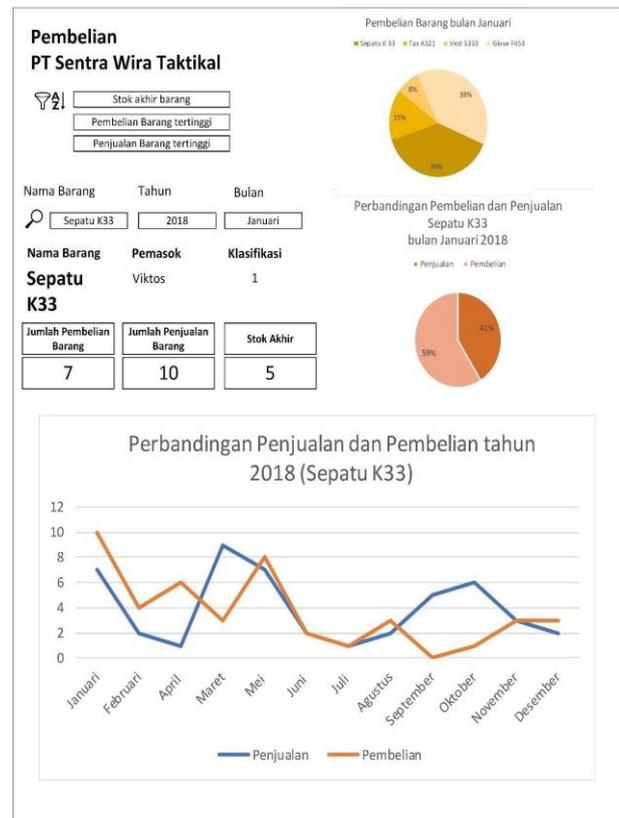
Gambar 17 menjelaskan secara rinci tampilan kategori pemasok. Tampilan kategori pemasok mempunyai manfaat dalam menentukan pemasok ketika akan membeli barang. Pemilik dapat melihat daftar nama pemasok, alamat pemasok, merk barang yang ditawarkan pemasok, daftar barang pemasok, jumlah transaksi yang sudah dilakukan dengan pemasok, jumlah transaksi yang sukses, jumlah barang yang diretur, dan klasifikasi pemasok.

Yang perlu diperhatikan dalam tampilan kategori pemasok ini adalah kolom jumlah transaksi (1), jumlah transaksi sukses (2), jumlah transaksi yang diretur(3) dan klasifikasi (4). Kolom-kolom tersebut dapat membantu perusahaan dalam menentukan pemasok mana yang memiliki jumlah transaksi terbanyak, jumlah transaksi yang sukses, jumlah transaksi yang diretur, dan klasifikasi. Klasifikasi pemasok menunjukkan semakin tinggi angka klasifikasi, menjadikan pemasok tersebut lebih terpercaya untuk membeli barang ke pemasok tersebut.

### Tampilan DSS Dashboard

Peneliti membuat rancangan tampilan DSS untuk manajer pembelian atau pemilik perusahaan. Tampilan DSS ini bertujuan untuk memudahkan manajer atau pemilik untuk membuat keputusan pembelian barang dan

membuat keputusan dalam memilih pemasok. Tampilan DSS yang dibuat peneliti terdiri dari dua macam yaitu DSS untuk pembelian barang, dan DSS untuk memilih pemasok. Berikut tampilan DSS yang diusulkan.



Gambar 31. Tampilan Pengguna DSS Pembelian

Gambar 18 menjelaskan Tampilan DSS pembelian, tampilan ini bersumber dari data stok barang dan kategori pemasok. Dalam menentukan pengambilan keputusan pembelian barang, pengguna dapat melihat dari jumlah pembelian barang, jumlah penjualan barang, stok akhir barang atau klasifikasi barang. Untuk memudahkan pengguna, tersedia juga grafik yang menampilkan persentase pembelian barang, perbandingan pembelian dan penjualan di bulan tertentu, dan perbandingan pembelian dan penjualan selama setahun.

Dalam tampilan ini yang perlu diperhatikan yaitu pada klasifikasi barang dan stok akhir. Penentuan pembelian barang akan melihat terlebih dahulu stok akhir persediaan barang namun mempertimbangkan juga klasifikasi barang. Klasifikasi barang menunjukkan tren penjualan barang tersebut terjual dalam periode

tersebut. Apabila stok barang tersebut sedikit namun klasifikasi barangnya tinggi, maka tingkat prioritas pembelian barang tersebut tinggi dan jika stok barang tersebut sedikit namun klasifikasi barang rendah maka tingkat prioritas pembelian barang menjadi rendah.

Tampilan ini diharapkan berguna bagi manajer pembelian khususnya pemilik perusahaan untuk memudahkan mereka dalam mengambil keputusan pembelian karena dengan tampilan ini mereka dapat mengetahui jumlah pembelian dan penjualan barang dalam periode tertentu.



Gambar 32. Tampilan DSS Pemasok

Gambar 19 menunjukkan tampilan pengguna pemasok barang. Tampilan ini berasal dari kategori pemasok. Dalam menentukan pengambilan keputusan pemasok barang, pengguna dapat melihat 3 indikator yang ditampilkan yaitu berdasarkan jumlah transaksi pembelian, jumlah transaksi yang sukses, atau jumlah transaksi yang diturut. Untuk mempermudah pengguna, pengguna dapat melihat grafik perbandingan ketiga indikator tersebut. Dalam tampilan ini yang perlu diperhatikan yaitu pada klasifikasi pemasok. Klasifikasi pemasok mencerminkan tingkat prioritas dalam memilih pemasok karena klasifikasi pemasok merupakan tampilan dari sistem yang menggabungkan ketiga indikator.

Tampilan pengguna pemasok barang diharapkan dapat mempermudah manajer atau pemilik perusahaan dalam mengambil keputusan dalam memilih pemasok.

## Tanggapan Pemilik

Setelah rancangan proses bisnis dan tampilan DSS dashboard diperlihatkan kepada pemilik, pemilik menyetujui rancangan proses bisnis dan tampilan DSS pembelian yang telah peneliti buat. Menurut pemilik, tampilan DSS dashboard sangat mempermudah pemilik dalam menganalisa kebutuhan pembelian barang selain itu pengambilan keputusan pembelian barang menjadi lebih akurat dan tepat. Namun pemilik menambahkan agar dalam DSS dashboard ini terdapat tampilan ketersediaan dana untuk memudahkan pemilik dalam melihat dana yang akan dialokasikan untuk kegiatan pembelian.

## KESIMPULAN

Kesimpulan atas penelitian ini yaitu PT S dihadapi permasalahan bisnis secara eksternal maupun internal. Peneliti menganalisis kondisi permasalahan eksternal dengan menggunakan analisis *Porter's Five Forces*. Sedangkan untuk menganalisis kondisi permasalahan internal, peneliti menggunakan analisis SWOT sekaligus untuk merancang strategi dalam bentuk usulan proses bisnis. Usulan proses bisnis tersebut menghasilkan sistem informasi *management control system* untuk menjawab solusi bisnis yang dibutuhkan. Permasalahan dan solusi permasalahan tersebut dijelaskan dengan bantuan alat yang disebut diagram Laudon.

Dalam menjabarkan kebutuhan data untuk usulan proses bisnis tersebut, peneliti menggunakan *business challenge bundle* untuk memetakan kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi perusahaan dalam mewujudkan usulan proses bisnis tersebut. Proses bisnis yang ada akan menciptakan peningkatan pengambilan keputusan pembelian sehingga menjadikan bisnis perusahaan saat ini dapat bertahan.

Setelah mengetahui kebutuhan data yang dibutuhkan, usulan proses bisnis dijabarkan dengan menggunakan BPMN. Usulan proses bisnis terdiri dari lima aktifitas utama yaitu melakukan pengkategorian barang, melakukan pengkategorian pemasok, melakukan proses pembelian, melakukan sistem pre-order, dan melakukan kontrol kualitas. Data yang dihasilkan

dari BPMN kemudian diolah agar menghasilkan tampilan pengguna dan tampilan pengguna decision support system yang berguna bagi pemilik untuk meningkatkan pengambilan keputusan pembelian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berman, B., & Evan, J. (2007). *Retail Manajemen*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gunawan, A. (2012). *Information access for SME's in Indonesia: A study on the business performance of garment manufacturers (Doctoral thesis, Tilburg University)*. Tilburg: TICC Ph.D.Series 24.
- Horngern, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Raian, M., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting a Managerial Emphasis Vol 12th*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horngern, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2011). *System Analysis and Design (Vol 8th)*. New Jersey: Pearson.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (15th ed.)*. Pearson.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- O'Brien, J. A. (2010). *Introduction to Information System 15th edition*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Shneiderman, B., & Plasant, C. (2005). *Designing User Interface*. United States of America: Pearson Education Inc.
- Suadi, A. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2014). *Model Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thompson, A., Petraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2016). *Crafting and Excuting Strategy: The Quest For Competitive Advantage, Concept and Cses (20th ed)*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Tsang, S., Ben, K., Kevin, Y. Y., Wai, H. S., & Sau, D. L. (2009). *Decision Tree for Uncertain Data*. IEE Computer Society.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press.

# **GREEN STRATEGY PERUSAHAAN PLASTIK DALAM MENGHADAPI REGULASI PEMERINTAH**

**Theresia Gunawan<sup>1</sup>, Michael Alexander Ferdhian<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

<sup>1</sup>[theresia@unpar.ac.id](mailto:theresia@unpar.ac.id),

<sup>2</sup>[michaelalexanderf21@gmail.com](mailto:michaelalexanderf21@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Industri kemasan plastik sebagai salah satu industri yang sedang berkembang di Indonesia sedang menghadapi tantangan dari sisi peraturan pemerintah. Meskipun permintaan untuk produk kemasan plastik masih sangat menjanjikan, namun berbagai upaya berkelanjutan dari pemerintah untuk mengurangi dan bahkan melarang penggunaan kemasan plastik, tentunya akan sangat berpengaruh kepada permintaan akan produk plastik dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, industri kemasan plastik perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan ini agar dapat terus bertahan. Dalam penelitian ini, penulis menyajikan analisis *green strategy* untuk PT DHI dalam menghadapi ancaman ini. Berdasarkan tinjauan literatur, pengamatan, dan wawancara, ada 15% -46% pelanggan potensial yang lebih memilih produk ramah lingkungan. Berdasarkan analisa berbagai faktor internal dan eksternal, penulis menyarankan PT. DHI untuk mengembangkan strategi diversifikasi *green product*, yaitu dengan mengembangkan produk kantong plastik ramah lingkungan. Diperkirakan, jumlah pelanggan yang sadar akan produk ramah lingkungan akan terus meningkat dimasa yang akan datang.

**Kata kunci:** *Green Strategy, Green Consumer, Matrix SWOT, Industri Plastik*

## **ABSTRACT**

*The plastic packaging industry, as one of the expanding industries in Indonesia, has faced significant challenges from the government regulations. Although the demand for the product is still promising, however, there have been various on-going efforts to reduce or even ban plastic packaging usages, which eventually affects the industry's market. The plastic packaging industry should have an appropriate strategy to cope with these challenges and enables them to survive. Therefore, in this paper, the authors present the analysis of a proper green strategy for PT DHI in facing policy pressures from the government. The authors' analysis indicated that based on literature reviews, observations, and interviews, there are 15%-46% potential customers that may choose green products over traditional products. Based on various internal and external factors as well as SWOT analysis, the authors proposed PT. DHI to adopt the green product diversification strategy by developing environmentally and friendly plastic bag products in addition to the existing products for these potential green product aware customers.*

**Keywords:** *Green Strategy, Green Consumer, Matrix SWOT, Plastic Industry*

## **PENDAHULUAN**

Industri plastik merupakan salah satu penggerak perekonomian di Indonesia. Berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN), Kemenperin menyatakan bahwa industri kemasan plastik berperan penting dalam rantai pasok bagi sektor-sektor strategis seperti makanan dan minuman, farmasi, kosmetika, dan elektronika. Kemenperin mencatat ada 925 perusahaan di Indonesia yang memproduksi berbagai macam produk plastik yang menyerap 37.327 orang tenaga kerja dan memiliki kesanggupan produksi sebesar 4,68 juta ton per tahun. (Kemenperin, 2017, Februari 6). Asosiasi

Industri Plastik Indonesia (Inaplas) memperkirakan industri plastik secara rata-rata akan tetap bertumbuh sekitar 6% per tahun hingga 2030.

Sekretaris Jenderal Inaplas, Fajar Budiyo mengatakan bahwa produksi plastik dalam negeri akan tumbuh 5,2% pada tahun 2019, dimana salah satu pendorong pertumbuhannya adalah pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8,9%. Berdasar data Inaplas, kebutuhan plastik nasional akan mencapai 5.290 metrik ton pada 2020. Adapun, angka tersebut akan meningkat 30,92% pada 2025 menjadi 6.986 metrik ton (Arif, 2019, Maret 25). Dengan demikian, kebutuhan masyarakat akan plastik dan

produk olahan plastik akan terus mengalami peningkatan sepanjang waktu.

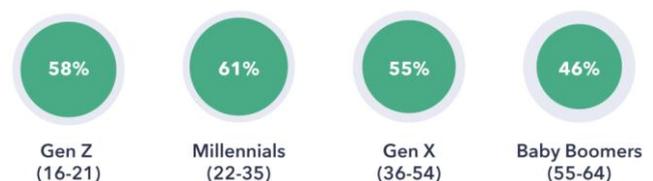
### **Green Consumer**

Yang menjadi pertimbangan perusahaan berikutnya adalah apakah ada sejumlah konsumen yang bersedia untuk membeli *green product*? Konsumen yang bersedia membeli *green product* seringkali disebut dengan *green consumer* yaitu konsumen yang mau membeli produk-produk yang diproduksi secara bertanggung-jawab dan mau menjaga alam dan lingkungan. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Roper (2002), dalam Ginsberg dan Bloom (2004), konsumen dapat diklasifikasikan dalam beberapa tingkatan kepedulian terhadap lingkungan:

1. *True Blue Greens* (9%): Konsumen yang memiliki nilai lingkungan yang kuat dan dalam kesehariannya mereka secara aktif menghindari dan menolak produk yang dibuat oleh perusahaan yang tidak sadar lingkungan. Mereka adalah para aktivis atau para pegiat lingkungan.
2. *Greenback Greens* (6%): *Greenback* berbeda dari *True Blues Greens* karena konsumen tidak secara khusus aktif dalam gerakan lingkungan namun mereka lebih bersedia untuk membeli produk ramah lingkungan daripada konsumen rata-rata.
3. *Sprout* (31%): Konsumen tipe ini percaya pada teori lingkungan hidup namun cenderung tidak mempraktekannya. Mereka enggan untuk membeli *green product* jika harganya cukup tinggi dibanding non *green product*. Namun mereka dapat dibujuk untuk membeli *green product* jika perusahaan memiliki strategi pemasaran yang tepat.
4. *Grouser* (19%): Konsumen tipe ini cenderung sangat minim edukasinya tentang masalah lingkungan dan kurang percaya akan kemampuan mereka untuk mempengaruhi perubahan. Mereka percaya bahwa *green product* harganya terlalu mahal dan tidak kompetitif.
5. *Basic Browns* (33%): Konsumen tipe ini biasanya terperangkap dalam masalah sehari-hari dan tidak peduli dengan isu lingkungan dan isu sosial.

Angka-angka klasifikasi konsumen tersebut menunjukkan bahwa ada sekitar 15% dan 46% dari keseluruhan pasar konsumen dapat berpeluang menjadi *green consumers*. Tren sosial, budaya dan ekonomi dapat mendorong ukuran target pasar ini untuk bertumbuh. Pendidikan masyarakat yang semakin tinggi akan mendorong kesadaran mereka tentang hidup lebih berkualitas dan hidup sehat sehingga mereka akan lebih memperhatikan kualitas lingkungan.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Global Web Index melalui Internet, persentase konsumen menurut kelompok umur yang bersedia membayar lebih untuk produk ramah lingkungan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Persentase Jumlah Konsumen yang Bersedia Membayar lebih untuk Produk yang ramah Lingkungan.

Sumber: GlobalWebIndex Q2 (2018)

Dari sajian gambar 1 terlihat bahwa bukan hanya generasi millennial saja yang bersedia untuk membeli produk ramah lingkungan, generasi X dan *baby boomers* pun semakin tinggi minatnya untuk membeli produk ramah lingkungan.

Untuk *green consumer* di Indonesia, Berdasarkan riset yang dilakukan di kalangan menengah atas di Kota Bandung, sekitar 70 % persen dari 500 responden berpersepsi bahwa mereka memiliki kepedulian atas perilaku hidup yang sehat. Kalangan menengah atas ini memiliki daya beli, pengetahuan, pendidikan yang cukup tinggi serta koneksi sosial yang luas membuat kalangan ini merasa cukup mapan dan *open minded* terhadap kesehatan dan lingkungan sekitarnya (Prasetyo et al. 2019). Penelitian lain di Indonesia dilakukan oleh Widjojo dan Yudianto (2015) terhadap 501 mahasiswa di kota-kota besar di Indonesia dan ditemukan bahwa mahasiswa adalah calon *green consumer* yang potensial, baik sebagai target pasar maupun menjadi pemasar

*green product* di masa depan. Walaupun saat ini jumlah *green consumer* di Indonesia masih rendah jumlahnya namun trendnya akan meningkat karena diperkirakan jumlah masyarakat kelas menengah di Indonesia akan mencapai 85 juta jiwa pada tahun 2020 (Mulyani, 2019).

### Strategi Bisnis

Melihat potensi *green consumer* ini, sangat bijak bagi perusahaan untuk mulai memikirkan *green strategy* dalam bisnisnya agar dapat menghadapi pergeseran trend di masyarakat dan berhasil meraih pasar tersebut. Untuk itu perusahaan dapat mempertimbangkan dan mengintegrasikan *green strategy* menjadi bagian dari strategi bisnisnya.

Searah dengan perkembangannya, pengertian strategi saat ini lebih cenderung mengarah kepada dunia manajemen bisnis, diantaranya adalah pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch (1990):

“Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”.

Strategi bisnis yang baik adalah strategi yang diambil dengan memperhatikan perubahan lingkungannya. Dalam upaya untuk pencapaian tujuan tersebut, maka perusahaan harus memperhatikan aspek lingkungan internal dan eksternalnya.

Analisis lingkungan eksternal mencakup seluruh faktor di luar internal perusahaan yang dapat menyebabkan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Lingkup analisis lingkungan eksternal terbagi menjadi 2 yaitu analisis lingkungan umum dan analisis lingkungan industri. Analisis lingkungan umum dapat dilakukan dengan melihat dari beberapa aspek seperti aspek Sosial, Ekonomi, Teknologi, Pemerintah dan Lingkungan. Sedangkan analisis lingkungan industri dapat menggunakan analisis *Five Forces Model* dari Porter (1985) yaitu: ancaman pendatang baru potensial, persaingan antara perusahaan yang telah ada, tekanan dari produk pengganti, kekuatan

tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok.

Menurut Porter (1985), *value-chain* merupakan *tool* analisis strategi yang digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif, yang mencakup identifikasi peningkatan nilai pelanggan, penurunan biaya operasional, dan hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, serta perusahaan lain dalam industri. Terdapat 2 aktivitas dalam *value chain* yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Analisis *SWOT* dilakukan dengan cara mengidentifikasi berbagai lingkungan, baik lingkungan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam melakukan persaingan maupun lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan.

Matriks *SWOT* merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan 4 jenis kemungkinan alternatif strategi: *SO* (Strength-Opportunity), *WO* (Weakness-Opportunity), *ST* (Strength-Threat), *WT* (Weakness-Threat) (Rangkuti, 2012).

### METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada tahun 2019 selama 3 bulan di PT. DHI dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara dan observasi lapangan. Wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur kepada Manager Operasional PT. DHI untuk mendapatkan informasi terkait dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta penilaian *SWOT* perusahaan. Sedangkan observasi dilakukan secara langsung ke pabrik PT DHI di Komplek Industri Gedebage untuk melihat bagaimana proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dan teknologi apa saja yang sudah dimiliki oleh perusahaan saat ini. Data yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan menggunakan matriks *SWOT*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama akan dibahas terlebih dahulu analisis eksternal perusahaan yang meliputi analisis lingkungan umum dan lingkungan industri menurut Porter. Selanjutnya akan dibahas analisis internal perusahaan yang diawali dengan paparan singkat tentang visi, misi, dan strategi perusahaan. Setelah itu dilakukan analisis rantai pasok untuk menganalisa kegiatan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut kemudian diolah menjadi matriks SWOT. Berdasarkan hasil SWOT dihasilkan rekomendasi strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

### Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar organisasi yang sifatnya kompleks, dinamis dan global. Terkadang, beberapa perusahaan mengalami kesulitan untuk menghadapi lingkungan tersebut. Meskipun demikian, lingkungan eksternal harus dianalisis agar dapat diketahui ancaman dan peluang yang akan dihadapi, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kemungkinan terbaik dan mencegah kemungkinan terburuk. Ada dua metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *General Environment* untuk lingkungan makro dan analisis Lima kekuatan Porter untuk lingkungan mikro.

### Analisis Lingkungan Umum (*General Environment*)

Analisis lingkungan umum adalah sebuah metode yang memberikan manfaat dalam meringkas kondisi lingkungan eksternal dari operasi bisnis. Lingkungan umum melingkupi aspek sosial, ekonomi, pemerintah, teknologi dan lingkungan.

Dilihat dari *aspek sosial*, Kota Bandung merupakan salah satu kota yang memiliki banyak pelaku UMKM. Kepala Dinas Koperasi UMKM kota Bandung mengatakan bahwa Kota Bandung memiliki 300 ribu UMKM berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung. UMKM yang ada di Kota Bandung terbilang bervariasi, dari pedagang kaki lima, pedagang makanan, pedagang *casing handphone*,

hingga pemilik distro pakaian yang tersebar di seluruh penjuru kota Bandung. Banyaknya pelaku UMKM ini tentunya membutuhkan kantong plastik dalam jumlah besar.

Dilihat dari aspek ekonomi, menurut Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN), Bambang Brodjonegoro prediksi pertumbuhan ekonomi akan meningkat sebesar 5,07% pada tahun 2019, terdapat banyak faktor yang mendorong meningkatnya ekonomi, salah satunya ialah momen puasa dan lebaran yang mendorong konsumsi masyarakat. Momen Lebaran adalah siklus bisnis tahunan di Indonesia dimana masyarakat pada umumnya membeli barang-barang baru dan berbagai macam makanan untuk merayakan hari Lebaran. Hal ini tentunya disamping meningkatkan penjualan di industri makanan dan pakaian, juga menyebabkan peningkatan permintaan di industri kantong plastik. INAPLAS memperkirakan pertumbuhan konsumsi plastik pada tahun 2020 bisa mencapai 6,2 juta ton atau naik 5% dibandingkan 2019. Konsumsi plastik yang terbesar adalah untuk kebutuhan kantong belanja plastik yang fleksibel, kemasan produk yakni sebesar 60%. Tercatat juga bahwa konsumsi plastik terbesar saat ini di Jawa Barat 40%, sedangkan Jawa Tengah dan Jawa Timur total 50% dan sisanya 10% tersebar di berbagai daerah di Sumatera dan pulau lainnya (Bisnis, 2020).

Perkembangan teknologi dari waktu ke waktu mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dan mengikuti perkembangan agar dapat terus bersaing dengan kompetitor lainnya. Teknologi yang digunakan dapat berpengaruh bagi perusahaan terutama dalam hal efisiensi waktu dalam kegiatan produksi. Dengan adanya teknologi, kegiatan produksi dan operasional perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengikuti kemajuan teknologi mesin yang dibutuhkan untuk memproduksi plastik.

Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan hasil-hasil riset Biotechnology yang dapat menghasilkan alternatif kantong plastik dengan bahan dasar alam. Beberapa riset yang telah dilakukan adalah pembuatan kantong kresek yang ramah lingkungan dari bahan dasar seperti

singkong, tepung tapioka, rumput laut, *nanocellulose*, kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang *arthropoda*.

Dalam dunia bisnis, pemerintah memiliki peran penting dalam membuat kebijakan-kebijakan yang berfungsi untuk mengatur para pelaku usaha. Kebijakan-kebijakan tersebut sejatinya untuk melindungi perusahaan dan juga masyarakat agar tidak ada yang dirugikan. Faktor pemerintah memang sangat mempengaruhi kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Sebagai contoh, pengurangan penggunaan plastik yang telah digaungkan diawal tahun 2019 oleh beberapa pemerintah daerah, sangat berdampak terhadap industri-industri plastik. Kota Bandung pun sudah ikut melakukan upaya pengurangan penggunaan plastik dengan terbitnya Peraturan Daerah Kota Bandung nomor 17 Tahun 2012 tentang pengurangan kantong plastik. Hal ini sangat berdampak terhadap industri-industri plastik di Kota Bandung dan membuat resah pemilik perusahaan maupun karyawan. Sejatinya, peraturan tersebut dibuat untuk kebaikan lingkungan. Akan tetapi, jika tidak diberi jalan keluar maka tentu hal itu akan menjadi masalah baru, mengingat banyaknya pelaku bisnis di industri plastik ini.

Dari aspek lingkungan, hasil penelitian Jenna Jambeck dari University of Georgia yang dipublikasikan di Jurnal Science tahun 2015, menunjukkan bahwa Indonesia menduduki peringkat dua dalam melakukan pencemaran sampah plastik dari 192 negara. Adapun urutan lima besar adalah: Tiongkok, Indonesia, Filipina, Vietnam dan Srilanka. Sampah plastik ini dapat mempengaruhi kesehatan manusia karena dapat masuk ke dalam rantai pasok makanan. Sampah plastik yang hanyut ke laut akan dianggap sebagai makanan oleh ikan-ikan di laut. Ketika ikan-ikan dilaut memakan sampah plastik artinya mereka memakan racun dan ketika manusia memakan ikan-ikan tersebut, maka kesehatan manusia pun akan ikut terganggu.

Setiap tahunnya, sampah plastik yang dihasilkan di Indonesia mencapai 64 juta ton per tahun, dimana sebanyak 3,2 juta ton merupakan sampah plastik yang di buang ke laut. Diperkirakan jumlah plastik ini akan terus meningkat seiring dengan perubahan gaya hidup masyarakat yang

menyukai kepraktisan dalam berbelanja makanan dan minuman secara online (Kompas, 2018, Agustus 19).

Mengingat dampak sampah plastik ini sangat signifikan, muncullah berbagai inisiatif gerakan-gerakan masyarakat yang sadar dengan lingkungan seperti misalnya Greenpeace Indonesia, Kangpisman, Gerakan diet Kantong plastik, *No Straw Movement* dan lain sebagainya yang mendukung pengurangan penggunaan plastik. Bahkan pemerintah sudah menargetkan pengurangan dalam penggunaan sampah plastik hingga 70 % pada tahun 2018- 2025 yang dituangkan dalam Rencana Aksi Nasional Penanganan Sampah Laut 2018-2025 (Peraturan Presiden, no 83 tahun 2018).

### **Analisis Lingkungan Industri (*Five Forces Model by Porter*)**

#### ***Persaingan antara perusahaan yang telah ada.***

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2020) mencatat ada sekitar 191 perusahaan yang bergerak di industri plastik di Jawa Barat. Tentunya dengan semakin banyaknya jumlah pesaing dengan produk dan harga serupa, semakin tinggi pula tingkat persaingannya. Hal ini biasanya ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya adalah perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, dan lain sebagainya. Persaingan dalam industri plastik sangat tinggi karena produk-produk yang terdapat di pasaran pada dasarnya memiliki kesamaan. Sehingga para kompetitor pun bersaing dengan memberikan tarif yang lebih rendah dibandingkan kompetitor. Akan tetapi, dengan menekan harga jual produk, maka hal itu akan berpengaruh juga terhadap kualitas produk. Maka dari itu, persaingan harga pun menjadi ketat jika kualitas dan jenis produk yang diberikan sama dengan kompetitor. Untuk kondisi saat ini belum banyak kompetitor yang bermain di ranah plastik yang ramah lingkungan.

#### ***Ancaman Pendetang baru***

Industri plastik terutama pada produksi plastik sekali pakai merupakan industri yang memiliki pangsa pasar yang sangat luas untuk

Indonesia. Di Kota Bandung sendiri terdapat banyak pabrik-pabrik plastik yang memproduksi plastik sejenis. Sehingga mereka berlomba-lomba untuk mendapatkan pangsa pasar di Kota Bandung. Akan tetapi, dibutuhkan modal yang cukup besar serta lahan yang cukup luas untuk membangun satu pabrik plastik. Untuk membangun satu pabrik plastik dibutuhkan setidaknya 2 hingga 3 miliar rupiah untuk pembelian mesin dan beserta kebutuhan instalasi listrik. Biaya tersebut juga belum termasuk biaya bahan baku. Maka dari itu, untuk pendatang baru akan sangat sulit masuk ke dalam industri plastik sehingga ancaman pendatang baru relatif rendah.

### ***Ancaman produk pengganti***

Untuk ancaman produk pengganti plastik sampai saat ini belum ada. Akan tetapi, dikarenakan mulai banyaknya lingkungan yang tercemar akibat limbah plastik, hal ini mendorong banyaknya pengurangan penggunaan produk plastik. Beberapa industri mulai mencoba menciptakan barang pengganti plastik dengan plastik berbahan dasar singkong yang lebih ramah lingkungan. Akan tetapi, harga jual dari produk singkong akan jauh lebih mahal dibandingkan dengan plastik pada umumnya. Serta kekuatan yang dimiliki oleh plastik berbahan dasar singkong lebih lemah dibandingkan plastik pada umumnya. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya dalam aspek teknologi, perusahaan juga dapat membuka alternatif untuk membuat kantong kersek yang berbahan dasar rumput laut, nanocellulose, bahan dasar kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang arthropoda. Alternatif dari kantong plastik yang sudah banyak digunakan selama ini adalah kantong belanja kain dan kertas. Kedepan pelarangan penggunaan kantong kersek plastik akan semakin gencar, sehingga produk pengganti kantong kresek plastik akan semakin diminati dan hal ini dapat menjadi ancaman yang serius bagi keberlanjutan perusahaan.

### ***Kekuatan tawar – menawar pembeli***

Hasil wawancara dengan manajer PT DHI menunjukkan bahwa produk HD Plong di pasaran Kota Bandung memiliki harga yang relatif serupa dengan kualitas yang agak sedikit berbeda. Model

bisnis yang diterapkan oleh PT DHI ialah *Business to Costumer* (B2C). PT. DHI memasarkan produk-produknya di toko online store seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, dan online store lainnya. Selain itu, PT DHI juga sudah melakukan model bisnis *Business to Business* (B2B) dengan konsumennya adalah toko-toko plastik yang di Kota Bandung dan sekitarnya.

Kekuatan tawar menawar dalam B2C tergolong sedang karena tingkat permintaan dari masyarakat cukup tinggi. Berbeda dengan B2C, kekuatan tawar menawar B2B sangat tinggi dikarenakan banyaknya pesaing perusahaan lain yang berlomba-lomba menawarkan produk mereka ke toko-toko plastik tersebut.

### ***Kekuatan tawar – menawar pemasok***

Kekuatan dari tawar menawar pemasok dapat dikatakan sedang. Hal tersebut dikarenakan harga biji plastik bergantung pada harga minyak bumi, sehingga harga biji plastik dipasaran memiliki nilai yang serupa walaupun berbeda merk. Menurut manajer PT DHI, kualitas biji plastik bervariasi sesuai dengan merk. Salah satu biji plastik yang paling banyak dipakai oleh perusahaan plastik di Indonesia adalah Asrene. Akibatnya, harganya lebih mahal dibandingkan merk lainnya. (Ferdhian, 2019).

### ***Analisis Lingkungan Internal PT DHI Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan***

Sebelum analisis internal lebih lanjut dilakukan, terlebih dahulu akan dipaparkan visi dan misi perusahaan yang akan menjadi tujuan jangka panjang perusahaan dan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan plastik yang terdepan dan terpercaya dalam segi kualitas dan pelayanan terhadap konsumen. Misi perusahaan: menghasilkan plastik standar produksi dan kualitas produk yang prima dengan layanan terbaik kepada konsumen, sumber daya manusia yang terampil dan handal serta sistem informasi dan teknologi terkini dalam kegiatan produksi dan distribusi (Ferdhian, 2019).

Sedangkan strategi perusahaan adalah fokus pada segmen pasar yang menggunakan plastik HD atau yang bernama lengkap HDPE

(High-density Polyethylene). Produk PT DHI seringkali kita jumpai dalam kehidupan kita sehari-hari seperti plastik kantong makanan, kantong kereseak, kantong sampah dan lain sebagainya.

PT DHI memproduksi kantong belanja plastik HD Plong (kantong belanja dengan lobang tangan dan tanpa lipatan) yang dapat dicetak untuk memberikan merek/ logo perusahaan pada plastik tersebut. PT DHI selama ini memilih untuk fokus terhadap pasar yang sudah ada dan meningkatkan penjualan dengan mempertahankan kualitas produk dan layanan pengiriman yang telah dimiliki. Perusahaan juga menyediakan kurang lebih 15 pilihan warna bagi konsumen, dengan kualitas dan harga terbaik yang sepadan, membuat pelanggan tetap konsisten melakukan pembelian ke PT. DHI. Saat ini, produk-produk PT. DHI dapat ditemukan dengan mudah di toko online store seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, dan online store lainnya. Di toko plastik tradisional, produk REA ini dapat dengan mudah ditemukan di daerah Jl Astana Anyar Kota Bandung.

Pemasaran yang dilakukan oleh PT DHI dengan cara menawarkan produk kepada calon konsumen melalui brosur dan WOM (*words of mouth*). Penggunaan brosur sangat membantu PT DHI dalam melakukan penetrasi pasar khususnya wilayah diluar Kota Bandung. Dari sisi pengembangan produk, PT DHI membuat HD Plong Nopon (tanpa lubang pegangan tangan) yang sangat diminati oleh toko-toko online.

### **Analisis rantai pasok**

Analisis internal perusahaan dilakukan dengan analisis rantai pasokan (*value chain*) yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

### **Aktivitas Utama**

#### *Logistik Masukan (inbound logistic)*

Aktivitas ini berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan (bahan baku). Dalam aktivitas ini, penerimaan bahan baku akan diturunkan di lokasi yang sudah disediakan. Sebelum dimasukkan kedalam gudang bahan baku, bahan baku yang dikirim dari supplier akan terlebih dahulu cek kondisi serta jumlah yang sesuai dengan permintaan PT DHI.

#### *Operasi dan produksi*

Dalam tahap ini, aktivitas yang dilakukan adalah mentransformasi bahan baku menjadi produk akhir. Bahan baku yang sudah terdapat di gudang barang jadi, akan di campur dengan komposisi yang sudah dimiliki oleh kepala gudang. Setelah campuran bahan baku ini selesai, akan diletakan di dekat area mesin *blowing*. Mesin *blowing* akan memanaskan bahan baku yang telah di campur dan kemudian meniupnya menjadi sebuah balon plastik, yang kemudian akan ditarik oleh mesin roll sehingga menjadi bentuk roll plastik. Roll plastik ini kemudian akan dipotong di divisi *cutting*. Setelah dipotong, roll plastik yang sudah menjadi lembaran plastik akan di pond menggunakan mesin khusus. Setelah itu akan dipacking kedalam kemasan yang di-seal agar terlihat rapih serta dimasukkan kedalam karung sesuai ukuran dan warna.

Jika stok di gudang kosong dan permintaan pasar masih belum terpenuhi, produksi PT DHI akan dilakukan penuh dalam 1 minggu, yang berarti tidak ada hari libur. Akan tetapi jika permintaan sedang turun, maka produksi hanya dilakukan 6 hari kerja.

#### *Logistik Keluaran (outbound logistic)*

Aktivitas ini berhubungan dengan pengiriman barang jadi ke pelanggan. Pengiriman pada PT DHI belum terstruktur secara sistematis. Terlihat dari belum adanya aturan baku yang mengatur pengiriman per area. Terlebih lagi armada PT DHI yang terbilang masih belum memadai.

Saat ini PT DHI memiliki 2 truk jenis *Engkle* dan 1 mobil box jenis L300. Jika terdapat permintaan luar kota, PT DHI harus bekerja sama dengan ekspedisi lain,, jika permintaan sedang tinggi seperti momen lebaran, banyak barang tidak terkirim sesuai jadwal. Tentu hal ini menjadi nilai negatif bagi PT DHI dalam hal pengiriman.

Pembelian bahan baku di PT DHI juga sudah dilakukan secara terstruktur sehingga perusahaan dapat menghindari masalah terjadinya kehabisan stok bahan baku. Hal serupa juga diterapkan dalam penyediaan stok

barang jadi. Perusahaan juga belum menemukan supplier bahan baku yang ramah lingkungan.

#### *Pemasaran dan Penjualan*

Aktivitas ini berhubungan dengan pemasaran dan penjualan. Seperti yang sudah dibahas di paragraf diatas, saat ini pemasaran yang dilakukan oleh PT DHI ialah melalui pemasaran langsung, platform online, penggunaan brosur, dan WOM. Untuk saat ini pemasaran langsung masih sangat penting bagi PT DHI untuk menjangkau area Kota Bandung yang masih belum terjangkau.

#### *Layanan (Service)*

Aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan pemeliharaan produk seperti pelatihan, perbaikan, dan perawatan. Dalam aktivitas ini, layanan yang baru diberikan oleh PT DHI adalah perbaikan dan perawatan mesin. Untuk perawatan mesin, mesin-mesin ini selalu di *maintenance* setiap 6 hingga 8 bulan sekali. Jika terdapat kerusakan pada mesin, maka PT DHI akan bergerak cepat dengan melakukan perbaikan. Sayangnya PT DHI belum memberikan pelatihan khusus kepada karyawannya dalam mengenal mesin-mesin yang terdapat di PT DHI. Selain layanan untuk menjaga kualitas mesin, PT DHI juga memiliki layanan konsumen yang menangani konsumen yang melakukan retur dengan sistem yang mudah.

#### *Aktivitas Pendukung*

Meliputi infrastruktur perusahaan, management sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi.

#### *Infrastruktur perusahaan*

Infrastruktur perusahaan mencakup aktivitas yang berhubungan dengan biaya serta aset yang berhubungan dengan manajemen umum dan keuangan, yaitu:

#### *Aktivitas Manajemen Umum*

Aktivitas manajemen umum PT DHI terdiri dari perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Perencanaan PT DHI biasanya dilakukan dalam beberapa rapat antara direksi beserta manajer, admin, dan kepala lapangan. Rapat ini biasanya diadakan satu tahun sekali sebelum hari lebaran tiba. Biasanya rapat ini mengevaluasi kinerja perusahaan selama setahun dan kemudian menyiapkan rencana untuk satu tahun kedepan. Selain rapat tahunan, terdapat juga rapat mingguan yang membahas keadaan produksi dan pegawai dalam 1 minggu. Rapat ini berfungsi untuk meminimalisir kejadian-kejadian yang tidak diinginkan.

Pengorganisasian merupakan proses menyusun atau merancang struktur organisasi yang ada agar dapat berkerja dengan efektif diantara divisi-divisi yang terdapat di PT DHI. Setiap divisi sudah terdapat *job description* dan *job specification* dimana setiap divisi dipimpin oleh kepala yang memiliki hak untuk mengawasi para pegawai.

Pengawasan dilakukan untuk menjaga suasana yang kondusif dalam operasi PT DHI. Para kepala di lapangan memiliki peranan penting dalam menjaga dan mengawasi kinerja serta aktivitas pegawai di lingkungan perusahaan. Selain itu, pengawasan juga dilakukan untuk menjaga kinerja pegawai sehingga menghasilkan produk plastik yang baik.

#### *Fungsi Keuangan*

PT DHI merupakan perusahaan yang relatif baru dan tertutup, sehingga walaupun laporan keuangannya masih sederhana namun tidak dapat diakses oleh penulis. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan manajer PT DHI menunjukkan bahwa perusahaan tidak pernah memiliki masalah terkait keuangan. Selain itu, sejauh ini PT DHI belum pernah terkena penipuan dari berbagai pihak. Hal ini dikarenakan sebelum melakukan kerja sama dengan konsumen, PT DHI akan terlebih dahulu melakukan penilaian serta pencatatan data konsumen terlebih dahulu.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia di PT DHI masih sangat sederhana, dimana perusahaan masih belum memiliki tim khusus yang mengatur mengenai SDM. Walaupun begitu, PT DHI sudah mulai membuat standard operasi pekerjaan (SOP) sesuai divisi yang ada. Selain itu juga untuk penerimaan calon pegawai baru yang lebih terstruktur dimana, pegawai baru akan memasuki beberapa tahap sebelum dapat benar-benar menjadi pegawai PT DHI.

### Pengembangan Teknologi

Di sisi pengembangan Teknologi, mesin-mesin yang digunakan oleh PT DHI sudah lebih modern, terlihat dari beberapa mesin yang sudah menggunakan panel *touch screen* yang memudahkan operator dalam menggunakan mesin. Walaupun begitu, dan belum ada tim khusus yang menangani riset dan pengembangan produk PT. DHI . Selain itu, walaupun sudah memiliki mesin-mesin yang berteknologi modern, PT DHI masih belum memiliki sistem pencatatan yang berbasis computer. Masih banyak pencatatan dilakukan secara manual seperti pencatatan hasil produksi dan penggunaan bahan baku. Hal ini dapat menyulitkan perusahaan karena ketidakakuratan data antara data fisik barang dengan data dicatatan (Ferdhian, 2019).

### Analisis SWOT

Untuk menganalisis SWOT Perusahaan, penulis menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan yang di rangkum dalam analisis berikut ini:

#### 1. *Strength* (Kekuatan)

- a. Memiliki berbagai macam variasi warna dan jenis produk kantong keresek plastik.
- b. PT DHI selalu menjaga ketersediaan stok di gudang barang jadi. Jika stok salah satu warna sangat tinggi permintaannya maka, produksi akan dengan sigap mengganti warna pada mesin blowing yang sedang berjalan.

- c. Persediaan bahan baku yang terjamin. Dengan kerja sama yang baik dengan supplier, ketersediaan bahan baku dari seri biji plastik hingga biji warna terjamin ketersediannya.
- d. PT DHI sudah memiliki pemasaran yang online dan offline seperti: pemasaran langsung, platform online, penggunaan brosur, dan WOM
- e. PT. DHI menerapkan manajemen risiko yang baik, karena PT DHI cukup selektif dalam melakukan kerjasama.
- f. PT DHI memiliki sistem retur yang mudah untuk konsumen dan komunikasi langsung dengan pelanggan.

#### 2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Armada yang belum memadai  
Untuk saat ini PT DHI baru memiliki 3 armada pengiriman yang terdiri dari 2 mobil engkel dan 1 mobil Mitsubishi l300. Sehingga pengiriman hanya dapat mencakup dalam kota Bandung saja.
- b. Tingkat aval yang tinggi  
Dikarenakan menjaga ketersediaan stok warna, dalam sehari PT DHI dapat memproduksi 8 warna dan hal tersebut membuat tingkat aval tinggi.
- c. Perbedaan area antara gudang produksi dan gudang barang jadi  
Dikarenakan terbatasnya lahan gudang produksi, maka gudang barang jadi berada di area blok yang berbeda, sehingga dibutuhkan tenaga lebih untuk mengirim barang jadi dari gudang produksi ke gudang barang jadi.
- d. Dari proses dalam *value chain* maupun jenis produk yang dihasilkan, perusahaan belum memiliki berorientasi pada penciptaan nilai tambah kepada lingkungan
- e. Sistem yang masih kurang memadai  
Penggunaan program pada aktivitas PT DHI masih manual dan tradisional. Pencatatan masih menggunakan admin khusus secara manual sehingga tingkat kesalahan pun tinggi.

### 3. *Opportunities* (Peluang)

#### a. Pangsa pasar yang luas

Tingkat permintaan plastik yang diperkirakan terus bertumbuh seiring dengan sistem penjualan online yang semakin meningkat sehingga delivery produk dengan menggunakan kantong plastik diperkirakan akan terus bertumbuh.

#### b. Teknologi yang baru

Kemajuan teknologi dapat membantu PT DHI dalam mengikuti perkembangan mesin-mesin plastik yang lebih efektif dan efisien.

### 4. *Threat* (Ancaman)

a. Kebijakan pengurangan kantong plastik merupakan ancaman terbesar bagi industri plastik di Indonesia. Sejak awal tahun 2019, Kota Bandung mulai diberlakukan himbauan pengurangan kantong plastik.

#### b. Produk substitusi plastik

Banyaknya tekanan-tekanan untuk mengurangi penggunaan produk plastik, membuat banyak pihak mulai mencari jalan alternative dengan menghadirkan produk plastik dengan bahan dasar singkong, rumput laut, nanocellulose, bahan dasar kayu, susu sapi yang di ekstraksi, jamur dan cangkang arthropoda.

c. Selain pesaing dari kota Bandung, beberapa pesaing dari luar kota terutama Jakarta dapat mengancam kondisi pasar di Kota Bandung.

2	Teknologi yang baru	0,08	3	0.24
<b>THREATS</b>				
1	Pengurangan kantong plastik	0,22	1	0.22
2	Produk Substitusi yang ramah lingkungan	0,14	1	0.14
3	Kompetitor dari Luar Bandung	0,17	2	0.34
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.5</b>

### Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
<b>STRENGTH</b>				
1	Variasi Warna	0,08	3	0.24
2	Produksi cepat	0,05	4	0.2
3	Persediaan bahan baku	0,12	4	0.48
4	Memiliki pemasaran online dan offline	0,16	3	0.48
5	Manajemen risiko yang baik	0,16	3	0.48
6	Sistem Retur yang mudah	0,05	3	0.15
<b>WEAKNESS</b>				
1	Armada belum memadai	0,07	2	0.14
2	Tingkat aval tinggi	0,11	1	0.11
3	Perbedaan area gudang	0,05	1	0.05
4	Belum memiliki produk dan proses yang ramah lingkungan	0,07	1	0.07
5	Sistem yang kurang memadai	0,08	2	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.56</b>

Keterangan :

Bobot yang diberikan pada kekuatan dan kelemahan berdasarkan faktor strategis yang dimiliki PT. DHI ditunjukkan dengan angka mulai dari 0,00 yang paling tidak penting sampai dengan 1,00 yang paling penting. Rating yang diberikan

### Matriks EFAS dan IFAS

#### Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

No	Indikator	Bobot	Rating	Nilai
<b>OPPORTUNITIES</b>				
1	Pangsa pasar yang luas	0,39	4	1.56

pada masing-masing faktor ditentukan dari kondisi PT DHI terhadap rata-rata industri. Untuk kekuatan, diberikan rating dari angka 1 yang kekuatannya kecil hingga 4 yang kekuatan paling baik. Sebaliknya untuk kelemahan diberikan rating dari angka 1 yang merupakan kelemahan paling besar hingga angka 4 yang kelemahan paling kecil.

### Analisis Matriks IFAS EFAS

		TOTAL IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2 - 2,99	Lemah 1 - 1,99
TOTAL EFE	TINGGI 3,0 - 4,0	I	II	III
	Sedang 2 - 2,99	IV	V	VI
	Lemah 1 - 1,99	VII	VIII	IX

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis dari Matriks IFAS dan EFAS, total skor untuk IFAS merupakan 2.50 dan untuk EFAS adalah 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa PT DHI berada dalam kuadran V yang merupakan strategi pertahanan dan pelihara yang terdiri dari penetrasi pasar (*Market Penetration*), pengembangan Produk (*Product Development*), dan pengembangan pasar (*Market Development*). Berdasarkan hasil matrix tersebut diatas dan berdasarkan matrix SWOT, maka hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

a. (SO)- (*Product Development*) Perusahaan sudah harus berpikir untuk dapat menjadi perusahaan *ambidexterity* yang melakukan exploitasi dan explorasi secara simultan. Selain memproduksi produk yang masih berjalan dengan baik saat ini, dengan bantuan perkembangan teknologi perusahaan seharusnya dapat mengembangkan produk-produk baru yang ramah lingkungan. Karena itu perusahaan dapat memanfaatkan hasil-hasil riset dari pemerintah atau lembaga riset yang

telah berhasil mengembangkan bahan alternatif plastik, seperti misalnya tapioca.

- b. (S0)- (*Market Development*) Ada peluang yang terbuka bagi perusahaan untuk meraih *green consumer* yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan yaitu konsumen True Blue Greens (9%), Greenback Greens (6%) dan Sprout (31%). Kalau dijumlahkan maka potensi ada sekitar 15-46 % calon konsumen akan bersedia untuk membeli *green product* jika perusahaan dapat melakukan pendekatan baik
- c. (ST) (*Market Penetration*) Dengan tuntutan Peraturan Presiden no 83 tahun 2018 yang sudah menetapkan target pengurangan sampah plastik sebesar 70% pada tahun 2025, perusahaan dapat bekerjasama dengan pemerintah untuk melakukan kampanye maupun edukasi kepada masyarakat agar memilah dan memanfaatkan sampah kantong kresek. Dengan perusahaan ikut serta dalam program-program penyadaran masyarakat maka perusahaan akan mendapatkan citra merek yang baik dari masyarakat dan pemerintah, sehingga dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan dan menjangkau target konsumennya.
- d. (WT)- (*Product Development*) Untuk mengurangi tingkat Aval yang tinggi, perusahaan dapat mengidentifikasi warna-warna mana saja yang paling diminati oleh pasar dan menghapus warna yang kurang diminati. Semakin sedikit warna yang digunakan akan semakin efisien biaya produksi perusahaan dan pencemaran lingkunganpun dapat semakin dikurangi. Biaya yang berkurang dari aval tersebut dapat dialihkan menjadi pengurangan harga jual ataupun biaya riset bagi perusahaan.
- e. (WO)- (*Product Development*) Dengan semakin berkembangnya pemasaran online dan diprediksi gaya hidup online ini akan semakin meningkat, maka perusahaan dapat mengembangkan produk-produk plastik pengemasan yang juga ramah lingkungan, mengingat penggunaannya hanya sekali

penggunaan, karena biasanya plastik kemasan produk di sobek/ digunting dan langsung dibuang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT yang dikaitkan dengan lingkungan maka strategi yang harus mulai mendapat perhatian dari perusahaan adalah melakukan *green strategy* dengan cara memulai strategi *Product Development* agar perusahaan dapat menjangkau *green consumer* dan memperkuat strategi *market penetrationnya*.

Mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal yang cukup mengancam industri plastik di Kota Bandung, PT DHI harus dapat mengembangkan produk yang lebih ramah lingkungan. Banyaknya produk-produk pengganti yang mulai digunakan oleh masyarakat akan dapat mengurangi penjualan PT DHI. Untuk itu perusahaan harus mulai mencoba mengembangkan produk keresek dengan bahan baru yang ramah lingkungan. Untuk menjaga keberlangsungan bahan baku yang ramah lingkungan, maka perusahaan harus memilih bahan baku yang bermuatan lokal dan mudah untuk diproduksi di Jawa barat.

Oleh karena itu pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh PT DHI adalah menggunakan biji plastik yang berbahan dasar singkong. Mungkin hal ini dapat dicoba oleh PT DHI mengingat bahan dasar singkong lebih mudah terurai dibandingkan dengan biji plastik murni. Selain itu PT DHI dapat membuat produk plastik dengan konsep *biodegreable* yang dapat membantu lingkungan dalam proses penguraian sampah plastik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adialita, T (2015). “*Green Marketing Dan Green Consumer Behavior di Indonesia: Sebuah Studi Literatur*”, Portofolio. Vol: 12, pp. 88 – 106
- Andriyawan, D (2019, Juni 24). "Pemkot Bandung Minta ASN Kelola Sampah lewat Kang Pisman & Drumpori", diambil dari <https://kabar24.bisnis.com/read/20190624/15/937010/pemkot-bandung-minta-asn-kelola-sampah-lewa-kang-pisman-drumpori>
- Arif, A M. (2019, Maret 25). "Investasi Asing Banjiri Industri Plastik", diambil dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190325/257/904206/investasi-asing-banjiri-industri-plastik>
- Bisnis. (2020, Januari 10). “Konsumsi Plastik 2020 Diperkirakan Naik 5 Persen”, diambil dari <https://surabaya.bisnis.com/read/20200110/532/1188995/konsumsi-plastik-2020-diperkirakan-naik-5-persen>
- Ferdhian. (2019). Analisis Strategi Bersaing Pada PT DHI Dalam Industri Plastik. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.
- Glueck, William F dan Jauch, Lawrence R. (1990). *Manajemen Strategis dan Kebijakan. Perusahaan*. Jakarta : Erlangga.
- Ginsberg, JM dan Bloom, PN (2004), *Choosing the right Green Marketing Strategy*, MIT Sloan Management Review.
- Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y., Musa, A., Abubakar, T. and Ambursa, H. (2012), “*Sustainable supply chain management: a case study of British Aerospace (BAE) systems*”, International Journal of Production Economics, Vol. 140 No. 1, pp. 193-203
- Istiqomah, Zuli (2018, Desember 5). “Bandung akan Terapkan Aturan Pengurangan Kantong Plastik”, diambil dari <https://www.republika.co.id/berita/nasional/daerah/18/12/04/pj7ykj335-bandung-akan-terapkan-aturan-pengurangan-kantong-plastik>
- Kemenperin (2017, Februari 6). "Industri Kemasan Plastik Jadi Rantai Pasok Penting Sektor Lain" diambil dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16971/Industri-Kemasan-Plastik-Jadi-Rantai-Pasok-Penting-Sektor-Lain>
- Kompas. (2018, Agustus 19). “ *Indonesia Penyumbang Sampah plastik Terbesar kedua Di Dunia*”, diunduh dari <https://megapolitan.kompas.com/read/2018/08/19/21151811/indonesia-penyumbang->

- [sampah-plastik-terbesar-kedua-di-dunia](#).  
Pada tanggal 18 Maret 2020.
- Lingga, MA (2018, November 21). "Aprindo Sesalkan Perda Pelarangan Penggunaan Kantong Plastik" diambil dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/11/21/195017126/aprindo-sesalkan-perda-pelarangan-penggunaan-kantong-plastik>.
- Mulyani, S. (2019, January 22). These are the Impacts and Opportunities of Indonesia as a Middle-Income Country, diambil dari <https://www.kemenkeu.go.id/en/publications/news/these-are-the-impacts-and-opportunities-of-indonesia-as-a-middle-income-country/>
- Nidumolu, Prahalad, and Rangaswami (2009).” *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*”. Harvard Business Review, September 2009, pp 57-64.
- Paulraj, A. (2009), “*Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices*”, Business Strategy and the Environment, Vol. 18 No. 7, pp. 453-468.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M. E. (1990). *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga.
- Prasetyo, P et al. (2019). *Bandung Food Smart City: responsible Production and Consumption For The Sustainability of The Earth*. Bandung: FISIP-UNPAR
- Q. Gu, P. Lago and S. Potenza (2012), "Aligning economic impact with environmental benefits: A green strategy model," 2012 First International Workshop on Green and Sustainable Software (GREENS), Zurich, 2012, pp. 62-68.
- Rangkuti, F. (2012). *Studi Kelayakan Bisnis & Investasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sellitto (2018). “*Assessment Of The Effectiveness Of Green Practices In The Management Of Two Supply Chains*”, *Business Process Management Journal*. Vol. 24 No. 1, pp. 23-48.
- Widjojo, H., & Yudianto, B. R. (2015). *Factors considered by Indonesian youth in buying green product*. Purusharta, 8(1), 13–26.

# RANCANGAN SISTEM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT BERBASIS REMINDER SYSTEM PADA SALON STRAWBERRY

**Bernadetha Kristaliani**

First Hitech Solution, Bandung  
[bernadetha.kristaliani@gmail.com](mailto:bernadetha.kristaliani@gmail.com)

## ABSTRAK

Salon Strawberry adalah salon dengan konsep ‘rumahan’ yang membuat pelanggan merasa nyaman layaknya melakukan perawatan di rumah. Karyawan salon harus mengingat kebutuhan masing-masing pelanggan sehingga pelanggan puas dan kembali melakukan perawatan berkelanjutan di Salon Strawberry. Akan tetapi hal tersebut menjadi permasalahan apabila karyawan yang bersangkutan tidak hadir dan karyawan lain tidak tahu kebutuhan pelanggan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif analitik. Pengumpulan data dilakukan melalui studi lapangan, wawancara, dokumentasi dan literatur tentang sistem informasi, salon pengembangan bisnis, dan proses bisnis salon. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan BCB, Kerangka MIT 90’s dan BPMN untuk menggambarkan proses bisnis yang ada dan saran untuk peningkatan proses bisnis Strawberry Salon.

Hasil penelitian ini berupa desain sistem pengingat yang dapat diusulkan ke salon untuk memberikan peringatan perawatan berkelanjutan sesuai dengan preferensi pelanggan seperti telepon, SMS atau email. Sistem dibuat dengan mengumpulkan data pelanggan, menganalisis pola pembelian masing-masing pelanggan, pengelompokan pelanggan, dan menentukan metode pengingat yang tepat untuk pelanggan.

**Keywords:** CRM, Sistem Pengingat, Sistem Informasi, Kerangka MIT 90’s, Business Challenge Bundles

## ABSTRACT

*Strawberry Salon is a 'homey salon' that makes every customer feel comfortable like do the treatment at home. Salon employees have to memorize the needs of each customer so as to make them satisfied and return to ongoing maintenance at Strawberry Salon. But it does become a problem when the employee is absent and the other employees do not know the needs of the customer.*

*This type of research is descriptive analytical research. Data collection is done through field studies, interviews, documentation and literature on information systems, business development salon, and the salon business processes. Analysis of the data in this study using BCB, MIT 90's Framework and BPMN to describe business processes existing and suggestions for improvement of business processes Strawberry Salon.*

*The results of this research is the design of a reminder system that can be proposed to the salon to provide ongoing care warning in accordance with the preferences of each customer by phone, SMS or email. The system is made by collecting customer data, analyzed the purchasing patterns of each customer, the customer grouping, and determines the reminder method is right for the customer.*

**Keywords:** CRM, Reminder Systems, Information Systems, MIT 90’s Framework, Business Challenge Bundles

## PENDAHULUAN

Perkembangan sektor jasa di Indonesia berkembang cukup pesat. Menurut data Indonesia Services Dialogue, kontribusi sektor jasa terhadap PDB nasional meningkat dari 45 persen di tahun 2000 menjadi 55 persen di tahun 2012. Industri jasa mampu menciptakan 21,7 juta lapangan kerja dalam kurun waktu 2000-2010 (Jasaraharja Putra, 2016). Sektor jasa tersebut meliputi jasa kesehatan, jasa pendidikan, jasa transportasi, jasa

komunikasi, dan jasa kecantikan. Salah satu jasa kecantikan yang sedang mengalami perkembangan terutama di Kota Bandung adalah salon kecantikan. Perkembangan bisnis salon di Kota Bandung dapat dibuktikan dengan data beberapa salon beserta jumlah outletnya sebagai berikut:

Tabel 15 Data Beberapa Salon Kecantikan dengan Jumlah Outlet di Kota Bandung 2016

Nama Salon	Jumlah Outlet
Salon Strawberry	12
Anata Salon	7
Roger's	5

Sumber : wawancara dengan pemilik Salon Strawberry (Anata Salon, 2016; Roger's Salon, 2015)

Tabel 1 menunjukkan banyaknya jumlah salon di Kota Bandung pada tahun 2016 dapat menimbulkan persaingan yang cukup ketat. Persaingan yang cukup pesat membuat pelaku usaha menonjolkan ciri khas bisnis salon. Ciri khas bisnis salon yaitu salon dapat selalu mengikuti perkembangan kecantikan atau *trend* kecantikan yang sedang *in* secara global. Akan tetapi dengan mengutamakan ciri khas saja tidak cukup membuat salon bertahan dalam persaingan. Hubungan dengan pelanggan juga dibutuhkan agar pelanggan merasa diperhatikan sehingga kembali melakukan perawatan di salon. Hubungan dengan pelanggan sering disebut sebagai CRM atau *Customer Relationship Management* sudah diterapkan oleh beberapa bisnis salon seperti memberikan promosi diskon hingga menerapkan kartu member (*membership*).

Salon Strawberry sudah menerapkan CRM atau *Customer Relationship Management* yaitu dengan memberikan promosi melalui *broadcast* BBM (*BlackBerry Messenger*) kepada pelanggan. Namun CRM yang diterapkan pihak salon belum berjalan dengan baik karena kebanyakan pelanggan menolak promosi karena tidak sesuai dengan kebutuhan mereka. Alternatif lain yang dapat dilakukan yaitu dengan mengingatkan perawatan yang sesuai kebutuhan pelanggan dalam suatu rancangan sistem pengingat yang dinamakan sistem TRS atau *Treatment Reminder System*. CRM yang sudah diterapkan pihak salon dikembangkan dengan sistem pengingat maka harus dibuat rancangan sistem detailnya. Penelitian ini menganalisa perubahan yang perlu dilakukan dalam organisasi untuk mendukung sistem TRS serta menyempurnakan rancangan melalui tanggapan pemilik. Penelitian yang berjudul “Perancangan Sistem *Customer Relationship Management*

Berbasis *Reminder System* pada Salon Strawberry” ini membatasi perlakuan khusus tersebut hanya untuk pelanggan yang memiliki perawatan berkelanjutan sedangkan untuk pelanggan yang tidak memiliki perawatan berkelanjutan atau *new customer* hanya diberikan promosi.

## KERANGKA TEORI

### Salon

Salon kecantikan adalah bentuk usaha yang berhubungan dengan perawatan kosmetika, wajah, dan rambut, baik untuk laki-laki maupun perempuan. Variasi lain dari jenis usaha salon kecantikan adalah salon rambut, dan salon tangan dan kuku (manikur). (AskOxford, 2015) Salon kecantikan adalah sarana pelayanan umum untuk kesehatan rambut, kulit dan bahan dengan perawatan kosmetik secara manual, preparative, aparatif, dan dekoratif yang modern maupun tradisional tanpa tindakan operasi (bedah) (Kusumadewi, 2001).

### Sistem Informasi

Sistem informasi adalah suplai informasi dengan mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisis data menjadi informasi dan pengetahuan yang dapat didistribusikan kepada para pemakai (Rainer & Cegielski, 2011; Hall, 2001). Komponen Sistem Informasi terdiri dari (1) hardware adalah bagian fisik computer, (2) Input adalah informasi yang dimasukkan ke dalam system, (3) People adalah pihak yang melakukan input (4) Software, adalah komponen IT berupa perangkat lunak sistem dan aplikasi, (5) Output, adalah hasil dari input yang sudah diproses di computer, (6) Data, adalah kumpulan fakta, dan (7) Procedure adalah tata cara yang mengatur langkah-langkah berjalannya sebuah sistem.

Salah satu jenis sistem informasi adalah MIS (*Management Information System*). Sistem informasi manajemen memberikan laporan yang ditentukan sebelumnya dan respon kepada manajer memakai laporan periodik, permintaan untuk membantu mereka mengambil keputusan (O'Brien, A., Marakas, & George M., 2011.). Sistem informasi manajemen adalah sistem yang menyediakan informasi untuk kegiatan

manajemen yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Sistem ini terbagi atas DDS dan TPS. DDS adalah sistem pendukung keputusan sedangkan TPS adalah sistem informasi terendah yang membahas tentang bagaimana pengajian sistem, pengontrolan pencatatan, dan pemisahan pesanan (Cobham, Curtis, & David, 2005).

TPS mengolah dari aktivitas transaksi sehari-hari yang akan menjadi MIS files kemudian melalui MIS system akan menjadi reports bagi level manajerial yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

### Sistem CRM

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan sistem CRM adalah sebuah pendekatan terintegrasi terhadap semua aspek dalam perusahaan dalam kaitannya dengan pelanggan dengan penggunaan teknologi yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai sekarang dan masa depan bagi pelanggan (Martin, Brown, DeHayes, Hoffer, & Perkins, 2005; Kumar & Reinartz, 2009).

Dalam penelitian ini menggunakan sistem CRM yaitu customer-centric relationship management dengan mengumpulkan data pelanggan dan histori penjualan yang menghasilkan analisis perilaku pelanggan (Rainer & Cegielski, 2011). Pola pembelian berulang dibuat berdasarkan analisa perilaku pelanggan sehingga *sales representative* yaitu kapster dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan preferensi pelanggan.

### Reminder System

Reminder system adalah sistem yang memberikan peringatan atau alarm kepada pengguna terhadap kegiatan dengan pembagian waktu yang sudah terperinci atau jadwal (Wilieyam & Sevani, 2013; Putra & Hartanto, 2015). Penelitian ini menggunakan *reminder system* berupa pesan kepada pelanggan terhadap suatu kegiatan berupa perawatan berkelanjutan pada waktu yang telah ditentukan sesuai dengan pola pembelian berulang pelanggan.

### Strategi Generik

Michael Porter membedakan 3 strategi umum yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.

#### 1. Keunggulan Biaya

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk dengan cara yang lebih efisien dibandingkan pesaingnya (Hunger & Wheelen, 2003). Keunggulan bersaing adalah tingkat kemampuan pengorbanan yang dilakukan perusahaan dan dapat mengalahkan pesaingnya yang kemudian dapat merebut pasar (Pearce & Robinson, 2007).

#### 2. Diferensiasi

Diferensiasi adalah tindakan membuat suatu perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran perusahaan pesaing (Kotler, 2003). Strategi diferensiasi merupakan strategi untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industry karena strategi ini menciptakan posisi yang aman dalam persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya (Porter, 2008).

#### 3. Fokus

Fokus adalah kegiatan memproduksi produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua alternatif strategi fokus yaitu:

- a. Strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*) yaitu strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Fokus biaya rendah terdapat dalam perusahaan yang mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sarannya.
- b. Strategi fokus diferensiasi (*differentiation focus*) yaitu strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai terbaik atau keunikan yang tersedia di pasar. Fokus diferensiasi terdapat dalam perusahaan yang mengusahakan diferensiasi dalam segmen sarannya.

## Aliran Strategi

Terdapat sepuluh aliran pemikiran mengenai strategi dan formasi strategi yaitu: aliran design, planning, positioning, entrepreneurial, cognitive, learning, culture, power, environment, dan configuration (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Design School memandang strategi sebagai konsepsi yang lebih menekankan pada penacapaian *essential fit* antara faktor-faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor eksternal yaitu ancaman dan peluang. Planning School memandang strategi sebagai suatu proses formal, model ini cocok terhadap situasi organisasi yang stabil, terkontrol atau setidaknya dapat diprediksi. Positioning School melihat perumusan strategi sebagai proses analitis, aliran strategi ini menempatkan sebuah bisnis dalam konteks industrinya dan melihat bagaimana organisasi bisa meningkatkan posisi strategisnya dalam industri tersebut. Entrepreneurial School melihat perumusan strategi sebagai proses visioner yang mana jalannya organisasi didasari dari pemikiran sang pemimpin atau *founder* yang karismatik dari sebuah organisasi. Cognitive School melihat perumusan strategi sebagai proses mental bagaimana orang mengenal pola dan proses dan mengkonsentrasikan pada apa yang terjadi di dalam pemikiran seorang pemikir strategis, dan bagaimana ia memproses informasi. Learning School memandang perumusan strategi sebagai sebuah proses kemunculan dimana manajemen organisasi mempunyai perhatian penuh pada bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien tanpa lembur, serta mengintegrasikan proses belajar pada keseluruhan rencana kegiatan. Power School melihat bahwa formasi strategi merupakan suatu proses negosiasi antara pemegang kekuasaan dalam perusahaan, dan / atau antara perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal. Cultural School melihat formasi strategi sebagai suatu proses bersama/kolektif yang mencoba untuk melibatkan berbagai kelompok dan departemen dalam perusahaan. Environmental School meyakini bahwa formasi strategi adalah suatu proses reaktif terhadap tantangan yang dikenakan oleh lingkungan eksternal. Configuration School

melihat formasi strategi sebagai suatu proses transformasi organisasi dari satu jenis struktur pengambilan keputusan ke keputusan struktur lainnya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan teori tersebut penelitian deskriptif merupakan suatu bentuk penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan masalah yang ada melalui pengumpulan data sehingga dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang (Nazir, 2005; Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2008). Penelitian ini mendeskripsikan aktivitas proses bisnis Salon Strawberry seperti: (1) fenomena atau permasalahan dalam proses bisnis Salon Strawberry yang belum menerapkan CRM secara efektif hanya sekedar *broadcast* yang tidak berjalan secara efektif karena menawarkan jenis perawatan yang tidak sesuai dengan preferensi pelanggan, (2) rancangan sistem *reminder* yang berbasis pada preferensi pelanggan, pola pembelian, dan teori CRM. Sistem *reminder* diharapkan dapat membantu Salon Strawberry dalam kegiatan pemasaran sehingga pelanggan mau untuk melakukan pembelian kembali dan dapat terjadi hubungan jangka Panjang, dan (3) Hasil dari rancangan sistem yang sudah dibuat akan diminta tanggapannya dengan pemilik salon.

### Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua bentuk yaitu : (1) Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), 2009). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari melalui wawancara dengan pemilik salon, pegawai salon dan pelanggan Salon Strawberry. Selain itu, data primer diperoleh melalui observasi secara langsung di lapangan dan (2) Data sekunder yaitu bukti teoritik yang diperoleh melalui studi pustaka yang digunakan sebagai landasan kerangka berpikir (Widjono, 2007). Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung. Dalam

penelitian ini data diperoleh dari buku, studi literatur terdahulu maupun internet mengenai data perkembangan salon.

### **Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan studi dokumen. Observasi dilakukan dengan mengamati situasi yang ada dilapangan dan mencatat apa yang menjadi penting guna menunjang penelitian (Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, 2012). Wawancara dilakukan dengan pemilik salon, pegawai salon, serta pelanggan Salon Strawberry. Dengan wawancara kepada pemilik salon bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai keadaan atau masalah yang sedang dihadapi oleh Salon Strawberry. Wawancara kepada pegawai salon yang merupakan barisan depan yang berinteraksi secara langsung dengan konsumen bertujuan untuk mengetahui informasi lebih lanjut. Sedangkan wawancara kepada pelanggan untuk mengetahui respon pelanggan apabila Salon Strawberry menerapkan sistem baru (Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, 2012).

### **Analisis Data**

Proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain secara sistematis sehingga mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain disebut sebagai analisis data. (Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D), 2009). Dalam penelitian analisis data dilakukan dengan menggunakan BCB, MIT 90's Framework dan BPMN.

### **Business Challenge Bundle (BCB)**

*Business Challenges Bundles* (BCB) digunakan untuk dapat menentukan kontrol yang perlu diterapkan terhadap aktivitas yang ada. Terdapat empat (empat) aturan dalam *business challenges bundle* yaitu:

1. Pilih tantangan bisnis yang menjadi akar permasalahan atau penyebab utama,

2. Pilih tantangan bisnis yang dapat diubah atau diperbaiki,
3. Pilih tantangan bisnis yang membutuhkan penelitian atau dapat diteliti,
4. Pilih sejumlah tantangan bisnis yang masuk akal (Gunawan, 2012)

Tujuan BCB dalam penilitan ini adalah menggambarkan akar permasalahan yang terjadi dalam Salon Strawberry untuk dapat diteliti dan diperbaiki sebagai hasil penelitian.

### **MIT 90'S Framework**

MIT 90's Framework adalah suatu gambar analisa dalam pengambilan keputusan proses bisnis yang mencapai sinergi antara strategi, struktur, proses manajemen, teknologi, dan peran dan keterampilan, untuk mempertahankan kualitas 'saling ketergantungan' dan dengan demikian untuk mencapai keunggulan kompetitif (Brown, 1992). MIT 90's Framework berguna untuk mengeksplorasi perubahan dari hubungan antara External Socioeconomic Environment, Strategy, Individuals and Roles, Structure, Technology, External Technology Environment, Management Process (Levy & Powell, 2005)

Tujuan MIT 90's Framework dalam penelitian adalah menjelaskan persiapan internal dan eksternal Salon Strawberry ketika menerapkan sistem yang baru damberupa gambaran agar mudah dipahami oleh pemilik dan lainnya yang bersangkutan. Kondisi internal meliputi struktur, proses, peran individu, strategi, dan teknologi sedangkan kondisi eksternal yaitu sosio-ekonomi eksternal dan teknologi eksternal.

### **BPMN**

BPMN adalah suatu notasi standar yang menggambarkan proses bisnis dalam sebuah workflow yang dapat dipahami oleh orang-orang yang berkepentingan di dalam bisnis. Tujuan utama dari BPMN adalah untuk menyediakan notasi yang mudah dipahami oleh semua pengguna bisnis, dari analis bisnis yang menciptakan konsep awal dari proses, untuk para pengembang teknis yang bertanggung jawab untuk melaksanakan teknologi yang akan melakukan proses-proses tersebut, dan akhirnya,

untuk orang-orang bisnis yang akan mengelola dan memantau proses tersebut (Stiehl, 2014)

BPMN dalam penelitian ini menggambarkan proses bisnis yang sudah ada pada Salon Strawberry dan proses bisnis perbaikan yang diusulkan dapat mudah dipahami oleh pemilik ataupun para pelaku yang terlibat dalam proses bisnis Salon Strawberry. Dengan demikian BPMN dapat menciptakan jembatan standar untuk kesenjangan antara desain proses bisnis dan proses implementasi.

### Uji Validitas

Dalam penelitian ini melakukan uji validitas dengan menggunakan “*Rich*” data dan *respondent validation*. “*Rich*” data yaitu dengan menggunakan data yang terperinci diperoleh melalui wawancara serta observasi secara langsung. Wawancara dengan pemilik dan pegawai Salon Strawberry dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada salon. Observasi secara langsung dilakukan setelah wawancara untuk mengecek kesamaan antara hasil wawancara dengan keadaan yang sebenarnya.

*Respondent validation* digunakan untuk menguji hasil rancangan melalui wawancara dengan pemilik serta pelanggan Salon Strawberry. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan umpan balik berupa tanggapan atau saran terhadap rancangan sistem *reminder*. Dalam wawancara peneliti menanyakan kepada pemilik Salon Strawberry sebagai pelaku yang ‘*expert*’ dalam menjalankan bisnisnya dan kepada pelanggan Salon Strawberry sebagai pelaku yang menilai manfaat dari sistem baru yang diusulkan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan (Situnjak, 2006). Dalam penelitian ini uji reabilitas dilakukan dengan menggunakan triangulasi yaitu

dengan cara mengumpulkan bukti konvergen dari sumber yang berbeda dengan melakukan wawancara dengan pemilik salon, pegawai salon, serta pelanggan Salon Strawberry. Selain itu melakukan observasi secara langsung, serta melakukan *cross check* hasil penelitian dengan dokumen berupa SOP atau proses bisnis yang ada pada Salon Strawberry.

### Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Proses Bisnis Aktual Salon Strawberry

Salon Strawberry sudah menerapkan CRM sederhana melalui pegawai salon yang mengingat nama pelanggan dan menghafal jenis perawatan yang biasa digunakan oleh pelanggan. Pegawai salon juga mempunyai kontak pelanggan melalui media sosial seperti *Instagram* dan *BlackBerry Messenger* yang dimiliki oleh pelanggan. Pegawai salon menjaga hubungan dengan pelanggannya dengan menyapa secara langsung melalui *BlackBerry Messenger*.

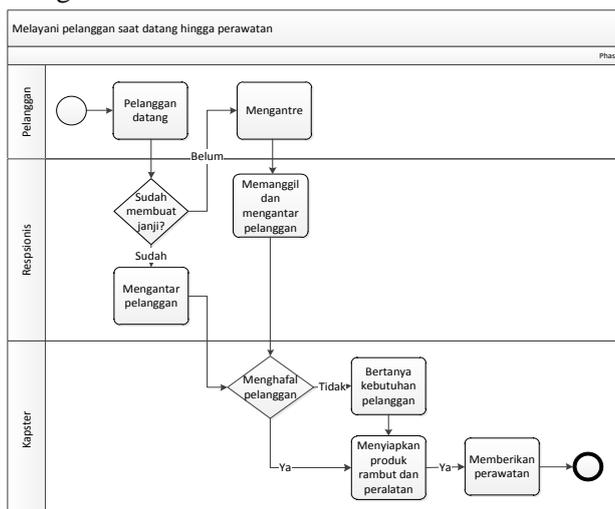
Pelanggan yang datang ke Salon Strawberry melapor kepada resepsionis terlebih dahulu. Resepsionis menyambut pelanggan serta menanyakan kepada pelanggan apakah sudah melakukan perjanjian via telepon atau *BlackBerry Messenger* sebelumnya. Jika belum maka pelanggan mengantre terlebih dahulu jika kapster yang ada sedang melayani pelanggan lainnya. Resepsionis memanggil dan mengantre pelanggan kepada kapster yang bertugas. Jika kapster menghafal preferensi pelanggannya kapster segera menyiapkan produk rambut dan peralatan yang akan digunakan dalam perawatan. Setelah itu kapster siap memberikan perawatan kepada pelanggannya. Kapster bertanya terlebih dahulu apa yang menjadi kebutuhan atau apa yang diinginkan oleh pelanggannya jika tidak menghafal preferensi pelanggannya.

Tabel 16 Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Sistem CRM	Customer Relationship Management (CRM)	CRM merupakan proses strategi bisnis yang mengidentifikasi pelanggan melalui teknologi CRM yang dapat meningkatkan akses pelanggan dan interaksi pelanggan yang lebih efektif, untuk mencapai tujuan yaitu mengoptimalkan kepuasan pelanggan.	Identifikasi Pelanggan	Kebutuhan Pelanggan Perilaku Pelanggan Identitas Pelanggan
			Kepuasan Pelanggan	Interaksi Pelanggan Kualitas Pelayanan
	Management Information System (MIS)	Sistem yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisa, dan menyebarkan informasi untuk tujuan yang spesifik.	Technology	Database
			People	Berinteraksi dengan pelanggan dan mengetahui kebutuhan pelanggan
			Process	Sistem kerja pegawai melayani pelanggan

Sumber : Hasil Pengolahan Data Peneliti

Lalu resepsionis menyampaikan perjanjian tersebut secara lisan kepada kapster yang diinginkan pelanggan atau kapster yang sedang tidak melakukan perawatan kepada pelanggan lain. Pelanggan datang sesuai waktu perjanjian yang telah ditentukan dan melapor kepada resepsionis. Kapster segera menyiapkan produk rambut dan peralatan yang akan digunakan dalam perawatan. Pelanggan yang sudah melakukan perjanjian sebelumnya segera ditangani oleh kapster yang bertugas tanpa harus mengantre.



Gambar 33. Proses bisnis melayani kedatangan pelanggan

### Analisis Permasalahan Proses Bisnis Salon Strawberry

Analisa permasalahan yang terdapat dalam proses bisnis Salon Strawberry

digambarkan melalui Business Challenge Bundle seperti yang ditunjukkan oleh gambar 2. Berdasarkan fakta saat ini ada 115.000 salon yang tersebar diseluruh Indonesia (Serambi Indonesia, 2015) yang menyebabkan persaingan cukup ketat dalam industri salon di Indonesia. Perusahaan perlu mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah ke salon pesaing dengan mengoptimalkan level pembelian kembali. Maka diusulkan suatu cara untuk memberikan sistem reminder yang memerlukan informasi dan didukung dengan 3 (tiga) buah data yaitu Data Transaksi, Data Pelanggan, dan Preferensi Pelanggan. Ketiga buah data tersebut dianalisis oleh admin untuk menghasilkan Data Reminder dan Promosi yang berisi identitas beserta preferensi pelanggan yang perlu diingatkan oleh pihak salon kepada pelanggan untuk melakukan perawatan berkelanjutan. Selain itu, resepsionis juga dapat mereferensikan jenis perawatan yang sesuai preferensi pada saat pelanggan datang ke salon sehingga pelanggan merasa diingat secara personal oleh pihak salon.



Caroline (Customer Care On-Line). Caroline merupakan pusat pelayanan pelanggan yang siap melayani non-stop 24 jam untuk memberikan pelayanan terkait segala kebutuhan dan permasalahan pelanggan. Selain melalui Caroline, pelanggan juga bisa mendapatkan berbagai informasi mengenai produk dan layanan Telkomsel serta menyampaikan masukan dan keluhan melalui saluran layanan pelanggan Telkomsel lainnya, yaitu dengan mengunjungi pusat layanan permanen Gra-PARI, atau melalui media sosial seperti twitter, facebook, dan email (detikcom, 2015).

## 2. Strategy

Berdasarkan tren bisnis jasa tersebut maka perusahaan berusaha untuk menerapkan CRM (Customer Relationship Management) dengan memperbaharui strateginya. Strategi yang sudah ada sekarang menggunakan *Entrepreneur School* dan yang diperlukan Salon Strawberry dalam beradaptasi dengan kondisi *external socio-economy* adalah dengan menggunakan strategi fokus-diferensiasi yang didukung dengan aliran strategi *cognitive school*.

Salon Strawberry hendak mengubah strateginya menjadi strategi fokus-diferensiasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya sistem reminder yang menjadi kekuatan dari strategi ini. Pihak salon memberikan pelayanan yang lebih terhadap pelanggannya melalui *outbound contact* yaitu sistem reminder. Pelanggan akan menerima pesan melalui SMS, telepon atau email dari pihak salon yang menawarkan jenis perawatan yang sesuai dengan preferensi pelanggan tersebut sehingga pelanggan tidak perlu menghafal jadwal perawatan kembali ke salon. Kualitas pelayanan salon akan semakin meningkat karena pelanggan merasa istimewa dan diperhatikan oleh pihak salon. Selain itu pelayanan lebih diberikan pada saat pelanggan datang ke salon. Resepsionis secara otomatis akan menawarkan jenis perawatan yang menjadi preferensi pelanggan tanpa harus memberitahu apa yang menjadi kebutuhannya. Pelanggan juga diberi perawatan yang berbeda (*personalization*) berdasarkan kebiasaan setiap pelanggan.

Alira strategi untuk mendukung strategi fokus-diferensiasi tersebut adalah *Cognitive School* yang mempelajari kebiasaan pelanggan dan frekuensi pembelian berdasarkan data transaksi. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Salon Strawberry adalah dengan menginput kebiasaan serta pola pembelian kedalam *database* kemudian mengelompokkan pelanggannya. Setelah dikelompokkan barulah dianalisa perilaku setiap pelanggannya sehingga dapat diketahui sebenarnya apa yang menjadi preferensi dari pelanggan tersebut. Preferensi tersebut dihubungkan dengan pola pembelian agar dapat menentukan metode *reminder* yang tepat. Dengan adanya reminder yang berdasarkan preferensi setiap pelanggan bertujuan agar pelanggan melakukan keputusan pembelian karena merasa diperhatikan oleh pihak salon.

## 3. Individuals & Roles

Bagian ini membahas individu yang berperan penting dalam terwujudnya strategi-strategi dari Salon Strawberry terkait dengan sistem *reminder* yang dirancang. Strategi akan sulit dijalankan tanpa ada individu tersebut karena memiliki peran yang sangat penting yaitu divisi *supervisor* cabang. Menurut hasil wawancara terhadap direktur sekaligus pemilik Salon Strawberry, *supervisor* cabang berperan penting karena divisi tersebut yang memberikan keputusan terhadap strategi-strategi tersebut. *Supervisor* cabang merupakan orang yang menetapkan sistem kerja sehingga mengetahui cara kerja setiap pegawai dari proses bisnis Salon Strawberry. Selain itu *supervisor* cabang menghitung harga yang akan ditawarkan kepada pelanggan dengan menganalisa kondisi *external socio-economy* secara nasional dan global lalu menganalisa hal lainnya seperti analisis persaingan, prospek ekonomi, dan peluang industry. Selain itu *supervisor* cabang dekat dengan pelanggan karena selalu berada di salon sehingga banyak berinteraksi dengan pelanggan. *Supervisor* cabang tersebut juga yang menjalankan CRM secara langsung.

## 4. Structure

Selain *individual and roles* terdapat bagian struktur Salon Strawberry yang juga terlibat

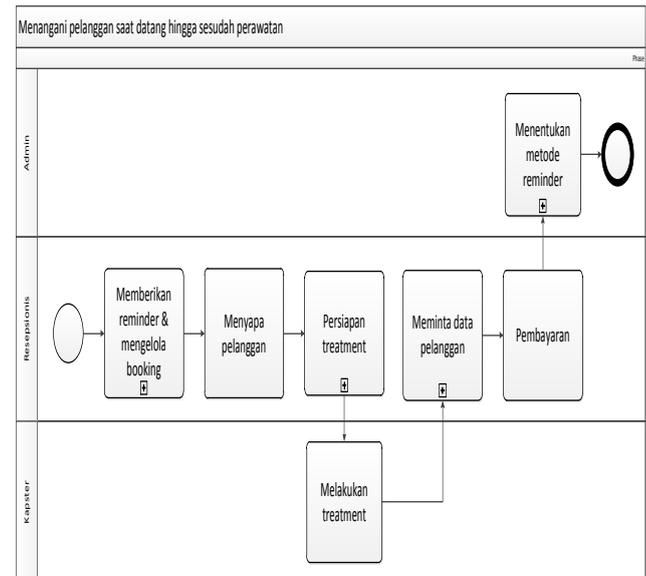
dalam menjalankan proses bisnisnya tetapi hanya terdapat 3 (tiga) divisi yang mempunyai pekerjaan tambahan untuk menerapkan strategi baru yang diusulkan yaitu:

1. Resepsionis harus dapat mengetahui nama pelanggan serta jenis perawatan yang menjadi preferensi pelanggan melalui database yang dapat diakses. Tugas tambahan untuk resepsionis yaitu sebagai berikut:
  - melayani dan mencatat proses booking pelanggan,
  - menghubungi pelanggan dengan memberikan reminder atau promosi,
  - menawarkan jenis perawatan secara otomatis berdasarkan database preferensi,
  - meminta data pelanggan.
2. Kapster melakukan perawatan yang berbeda sesuai dengan kebiasaan setiap pelanggan yang dapat dilihat dari database preferensi pelanggan. Tugas tambahan bagi kapster yaitu melakukan pencatatan transaksi final berupa jenis perawatan beserta kebiasaan pelanggan untuk diserahkan kepada resepsionis dalam proses pembayaran.
3. Admin merupakan divisi baru dalam usulan perbaikan proses bisnis Salon Strawberry. Admin bertugas sebagai berikut:
  - melakukan input setiap pencatatan kedalam database ,
  - menganalisis pola pembelian dan jenis perawatan setiap pelanggan,
  - menentukan metode reminder dan promosi.

### 5. Processes

Usulan perbaikan untuk aktivitas menangani pelanggan saat datang hingga sesudah perawatan terdiri dari 4 (empat) proses tambahan yaitu: (1) Proses memberikan reminder untuk memperbaiki kegiatan pemasaran yang belum diterapkan secara efektif oleh pihak salon karena menawarkan perawatan yang tidak sesuai kebutuhan pelanggan sehingga mereka menolak tawaran promosi yang diberikan dan proses mengelola booking bertujuan untuk memperbaiki pencatatan karena pihak salon tidak mencatat pesanan booking pelanggan sehingga saat mereka datang harus mengantri dan mengulang pesanan, (2) Proses persiapan treatment tidak berubah

secara signifikan dari proses bisnis saat ini, resepsionis melakukan penawaran secara otomatis bagi pelanggan yang sudah terdaftar dalam database tanpa harus menghafal pelanggan secara manual. Transaksi final dicatat oleh kapster untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada saat pelanggan datang kembali kapster dapat melakukan perawatan sesuai dengan kebiasaan mereka tanpa harus diberitahu oleh pelanggan tersebut,



Gambar 35. Proses Menangani Pelanggan Saat Datang Hingga Sesudah Perawatan

(3) Proses meminta data pelanggan dengan menggunakan form belum diterapkan oleh Salon Strawberry sebelumnya sehingga pihak salon tidak dapat menghubungi pelanggan untuk melakukan perawatan kembali di salon, dan (4) Proses menentukan metode reminder dilakukan dengan menganalisis perilaku pelanggan yang bertujuan untuk mengetahui pola pembelian berulang sehingga pihak salon dapat memberikan reminder atau promosi dan menawarkan perawatan secara otomatis saat pelanggan datang. 4 tahapannya proses menangani pelanggan digambarkan seperti pada gambar 3 yang ditunjukkan di atas.

### 6. Technology

Teknologi untuk mendukung strategi tersebut dinamakan sistem *Treatment Reminder System* (TRS) yang memiliki kegunaan yaitu meningkatkan efektivitas kegiatan promosi untuk

mengoptimalkan level pembelian kembali dengan cara memberikan pengingat melalui pesan kepada pelanggan terhadap jenis perawatan berkelanjutan yang menjadi preferensi. Cara kerja dari sistem *Treatment Reminder System* adalah sebagai berikut: (1) Meminta data pelanggan : tahapan ini dilakukan untuk mengetahui identitas serta kontak pelanggan, (2) Mencatat transaksi pelanggan : dalam tahapan ini pihak salon mencatat transaksi setiap pelanggan yang melakukan perawatan, (3) Menganalisis pelanggan : tahapan ini dilakukan oleh admin untuk mengelompokkan pelanggan yang memiliki perawatan berkelanjutan dengan yang tidak berdasarkan data pelanggan serta historis transaksinya, (4) Menentukan metode *reminder* : setelah mengetahui pola pembelian maka admin dapat menentukan metode *reminder* yang tepat untuk setiap pelanggan dan (5) Memberikan *reminder* untuk pelanggan : tahapan ini adalah proses bagaimana pegawai dalam departemen terkait yaitu resepsionis menawarkan jenis perawatan berdasarkan preferensi yang sudah dirancang kepada pelanggan.

### 7. *External Technological Environment*

Program aplikasi yang mendukung teknologi dalam sistem TRS adalah Microsoft Access. Microsoft Access yaitu program aplikasi basis data komputer yang dapat membuat database dalam waktu yang singkat. Microsoft Access 2010 merupakan dasar dari pembuatan database sebelum ke pembuatan database yang lebih rumit lagi (Thalib, 2010). Microsoft Access berguna bagi pihak Salon Strawberry untuk membantu dalam membuat database.

### **Analisis Rancangan *Treatment Reminder System***

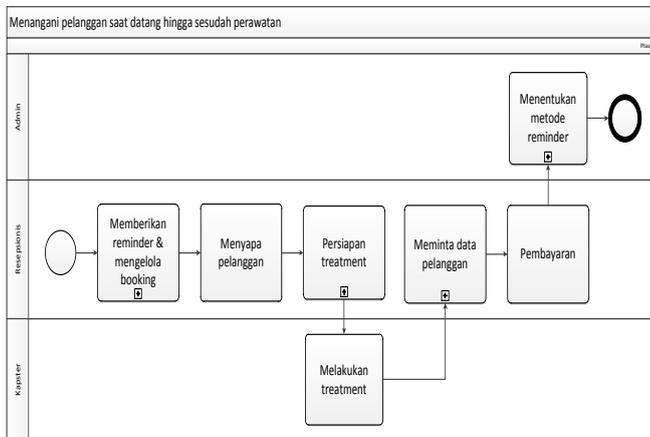
Usulan perbaikan untuk aktivitas menangani pelanggan saat datang hingga sesudah perawatan terdiri dari 4 (empat) proses tambahan yaitu:

1. Proses memberikan reminder dan mengelola booking. Proses memberikan reminder dilakukan untuk memperbaiki kegiatan pemasaran yang sebelumnya tidak diterapkan secara efektif oleh Salon Strawberry karena pihak salon menawarkan perawatan yang tidak

sesuai kebutuhan pelanggan sehingga mereka menolak tawaran promosi yang diberikan. Proses mengelola booking bertujuan untuk memperbaiki pencatatan karena pegawai Salon Strawberry tidak mencatat pesanan booking pelanggan sehingga saat mereka datang harus mengantri dan mengulang pesanan.

2. Proses persiapan treatment. Proses ini tidak berubah secara signifikan dari proses bisnis Salon Strawberry saat ini. Resepsionis dapat mengecek kedalam database yang bertujuan agar pada saat pelanggan datang resepsionis dapat secara otomatis menawarkan perawatan yang sesuai preferensi tanpa harus menghafal pelanggan secara manual. Sesudah perawatan kapster mencatat semua jenis perawatan dan kebiasaan pelanggan dalam melakukan perawatan dalam Transaksi Final yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada saat pelanggan datang kembali kapster dapat melakukan perawatan sesuai dengan kebiasaan mereka tanpa harus diberitahu oleh pelanggan tersebut.
3. Proses meminta data pelanggan belum diterapkan oleh Salon Strawberry sebelumnya sehingga pihak salon tidak dapat menghubungi pelanggan untuk melakukan perawatan kembali di salon. Pihak salon hanya melakukan Broadcast melalui BlackBerryMessenger bagi pelanggan yang menyimpan kontak salon. Hal tersebut tidak efektif karena jika pelanggan menghapus kontak salon maka pihak salon tidak dapat menghubungi pelanggan. Dengan adanya meminta data pelanggan dan diinput dalam database pihak salon dapat menghubungi setiap pelanggan untuk menawarkan promosi dan memberikan reminder system. Proses pembayaran berdasarkan Transaksi Final yang dibuat oleh kapster dapat dilakukan setelah melengkapi data pelanggan.
4. Proses menentukan metode reminder. Admin bertugas untuk menginput segala pencatatan yang terjadi pada proses bisnis yang dijalankan. Setelah itu admin menganalisis perilaku pelanggan yang bertujuan untuk mengetahui pola pembelian berulang sehingga pihak salon dapat menerapkan reminder

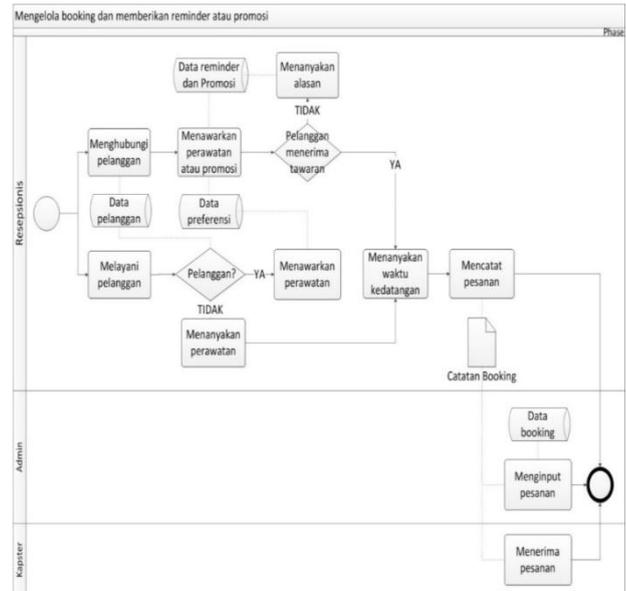
system atau promosi dan menawarkan perawatan secara otomatis saat pelanggan datang.



Gambar 36. Usulan Proses Bisnis dalam Menangani Pelanggan saat Datang Hingga Sesudah Perawatan

### 1) Proses Reminder System Dan Booking

Pihak salon melakukan 2 (dua) jenis layanan kontak (*contact*) terhadap pelanggan yaitu *inbound* dan *outbound*. *Inbound contact* adalah panggilan dari pelanggan kepada pihak salon untuk menangani proses booking. Penawaran berdasarkan preferensi pelanggan dilakukan secara otomatis kepada pelanggan yang sudah terdaftar dalam datanase. Sedangkan *outbound contact* merupakan layanan kontak dari pihak salon untuk memberikan promosi atau mengingatkan pelanggan untuk melakukan perawatan berkelanjutan yang sesuai dengan preferensi pelanggan berdasarkan data histori melalui media telepon, SMS, atau email. Pihak salon akan menanyakan alasan untuk bahan evaluasi jika pelanggan menolak peringatan atau promosi.



Gambar 37. Proses Reminder System dan Booking

Setiap pesanan yang diperoleh dari *inbound* maupun *outbound contact* dicatat dalam Catatan Booking oleh resepsionis. Catatan Booking bertujuan agar resepsionis tidak lupa mengenai identitas pemesan, waktu pemesanan, serta jenis pesannya yang diserahkan kepada admin untuk diinput kedalam database Data Booking dan kepada kapster untuk menyiapkan peralatan perawatan sesuai dengan waktu kedatangan pelanggan tersebut.

Catatan Booking Salon Strawberry

Tanggal :  Jam Kedatangan :

Nama Resepsionis :  Nama Kapster :

Nama Pelanggan :

Jenis Perawatan

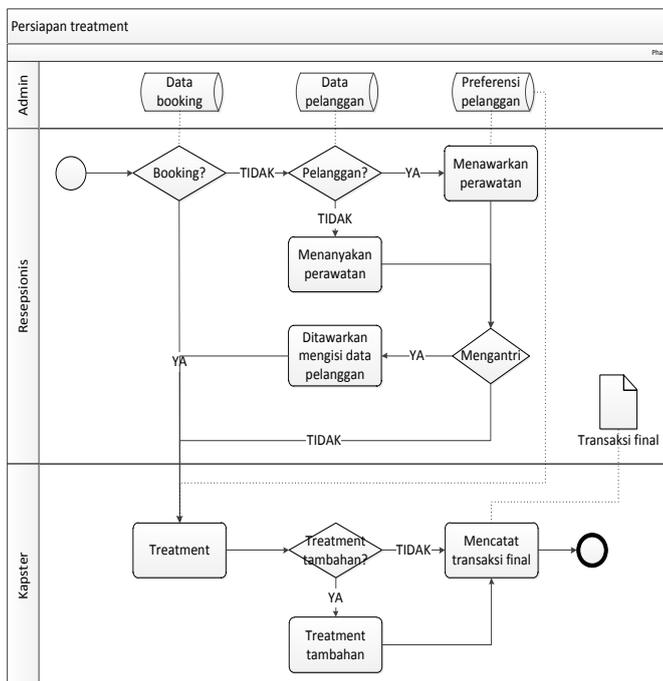
Catatan Lainnya

Gambar 38 Catatan Booking Salon Strawberry

### 2) Proses Persiapan Treatment

Keuntungan bagi pelanggan yang sudah melakukan proses booking adalah mendapatkan perawatan tanpa mengantri. Penawaran jenis perawatan sesuai preferensi dilakukan secara otomatis jika pelanggan sudah terdaftar dalam

database. Pihak salon akan menanyakan jenis perawatan dan meminta identitas pelanggan bagi pelanggan yang belum terdaftar dalam database.



Gambar 39. Proses Persiapan Treatment

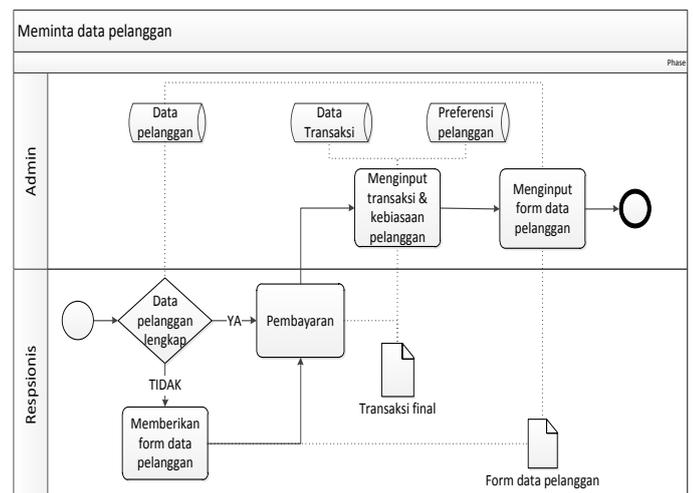
Sebelum melakukan perawatan kapster memeriksa Catatan Booking atau data Preferensi Pelanggan untuk mengetahui jenis perawatan serta catatan lainnya seperti kebiasaan pelanggan tersebut dalam melakukan perawatan. Perawatan tambahan ditawarkan oleh kapster untuk pelanggan yang masih ingin menambah jenis perawatan seperti *colouring* sesudah potong rambut. Setelah seluruh perawatan selesai kapster mencatat Transaksi Final untuk diserahkan kepada resepsionis yang bertujuan untuk menghitung seluruh biaya atas jenis perawatan yang sudah dilakukan.

The form is titled 'Transaksi Final' and contains several input fields:
 - 'Tanggal :  Jam Kedatangan : 
 - 'Nama Resepsionis :  Nama Kapster : 
 - 'Nama Pelanggan : 
 Below the fields are two large text areas:
 - 'Jenis Perawatan'
 - 'Kebiasaan Pelanggan'
 At the bottom is a section for 'Catatan Lainnya' with a text area.

Gambar 40. Form Transaksi Final

Transaksi Final juga bermanfaat untuk kapster itu sendiri karena berisi kebiasaan pelanggan saat melakukan perawatan. Kebiasaan pelanggan sangat penting dicatat sehingga pada saat pelanggan datang kembali merasa nyaman karena kapster melakukan perawatan yang sesuai kebiasaan pelanggan tanpa diminta oleh pelanggan tersebut contohnya seperti mencuci rambut dengan air hangat.

### 3) Proses Meminta Data Pelanggan



Gambar 41. Proses Meminta Data Pelanggan

Resepsionis mengecek kelengkapan data pelanggan sebelum melakukan pembayaran. Bagi pelanggan yang belum terdaftar dalam database diminta untuk mengisi identitas pada Form Data Pelanggan. Form Data Pelanggan sangat penting bagi salon karena berisi identitas pelanggan yang berguna bagi pihak salon untuk tetap menjalin

hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui *outbound contact* berupa proses reminder dan promosi yang dilakukan. Form Data Pelanggan diserahkan kepada admin yang bertugas menginput identitas pelanggan tersebut kedalam database Data Pelanggan.

The image shows a web form titled "Salon Strawberry Member Form". It contains the following fields and options:

- Nama Lengkap: [Text input field]
- Tanggal Ulang Tahun: \_/ \_/ \_ \_
- Jenis Kelamin:  Perempuan  Laki-Laki
- Alamat: [Text input field]
- No. Handphone: [Text input field]
- Email: [Text input field]
- Lainnya (BBM, Line): [Text input field]
- Media hubungan dengan pihak salon:  Telepon  SMS  Email  Lainnya.....
- Nama favorite kapster: [Text input field]

Gambar 42. Form Data Pelanggan

#### 4) Proses Menentukan Metode Reminder

Admin menganalisa preferensi pelanggan dan data transaksi pelanggan untuk mengetahui pola pembelian berulang setiap pelanggan sehingga dapat mengelompokkan pelanggan kedalam 2 (dua) jenis yaitu:

1. Pelanggan dengan perawatan berkelanjutan. Pihak salon akan memberikan sistem pengingat bagi pelanggan yang sudah memiliki pola pembelian berulang. Pelanggan akan diingatkan oleh pihak salon mengenai jenis perawatan yang menjadi preferensinya.
2. Pelanggan yang tidak memiliki perawatan berkelanjutan. Pelanggan yang masuk kedalam jenis ini merupakan pelanggan yang baru melakukan perawatan di salon sehingga belum memiliki pola pembelian berulang. Pihak salon menawarkan promosi terhadap pelanggan tersebut.

Setiap pelanggan yang sudah dikelompokkan diinput kedalam Data Reminder dan Promosi. Dalam database tersebut berisi nama pelanggan dengan jenis perawatan dan metode reminder yang sesuai dengan preferensinya. Data Reminder dan Promosi berguna untuk proses

*outbound contact* yang dilakukan pihak salon untuk menghubungi pelanggan melalui sistem pengingat atau promosi.

#### Tanggapan Pemilik

Selama ini salon hanya mementingkan kualitas pegawai untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggannya sedangkan para pesaing dalam bisnis salon tidak hanya mementingkan kualitas pegawai tetapi teknologi juga merupakan faktor dalam bertahan dalam persaingan. Pemilik Salon Strawberry menyadari bahwa kelemahan dari salon yang didirikannya adalah teknologi. Beliau berencana untuk mengembangkan Salon Strawberry terutama di bidang teknologi tetapi belum menemukan sistem yang tepat.

Setelah mengetahui usulan perbaikan pemilik salon menyetujui adanya *Treatment Reminder System* yaitu memberikan pengingat melalui pesan kepada pelanggan terhadap jenis perawatan berkelanjutan yang menjadi preferensi yang berguna untuk membuat pelanggan datang kembali ke salon untuk melakukan perawatan berkelanjutan. Beliau mengatakan langkah pertama yang harus dilakukan yaitu merekrut orang yang ahli di bidang IT untuk membuat sistem *reminder* ke dalam aplikasi yang terkait. Selain itu beliau juga menyetujui adanya tambahan divisi admin yang memiliki tugas untuk mengoperasikan aplikasi tersebut yaitu melakukan input data ke dalam database pada aplikasi.

#### KESIMPULAN

Berikut ini adalah beberapa kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dibuat:

1. Proses bisnis yang ada sekarang pada Salon Strawberry yang digambarkan melalui BPMN terdapat beberapa masalah yaitu :
  - pegawai Salon Strawberry hanya menghafal pelanggan sehingga jika pegawai tersebut berhalangan pelanggan ditanya kembali mengenai kebutuhannya,
  - perjanjian yang dibuat oleh pelanggan tidak dicatat oleh resepsionis sehingga terkadang pelanggan harus mengantre lagi,
  - Salon Strawberry belum melakukan kegiatan pemasaran secara efektif hanya

melalui Broadcast yang tidak sesuai keinginan pelanggan. Pelanggan sering lupa untuk kembali melakukan perawatan disalon.

2. Berdasarkan analisa perbaikan proses bisnis Salon Strawberry, perlu melakukan optimalisasi level pembelian kembali. Pihak salon dapat mencapai optimalisasi level pembelian kembali dengan menawarkan jasa yang sesuai preferensi pelanggan serta memberikan reminder system dengan menggunakan 3 (tiga) buah data yaitu Data Transaksi, Data Pelanggan, dan Preferensi Pelanggan. Ketiga buah data tersebut dianalisis sehingga menghasilkan pola pembelian berulang setiap pelanggan.

Dalam analisa perubahan yang perlu dilakukan Salon Strawberry agar dapat beradaptasi terhadap kondisi *external socio-economy* yaitu dengan mengubah strateginya yang awalnya menggunakan *Entrepreneur School* yaitu strategi dimana pelanggan sangat bergantung dengan pemimpin salon menjadi strategi fokus-diferensiasi yang didukung oleh aliran strategi *cognitive school* yaitu pihak salon berfokus pada preferensi setiap pelanggan. Strategi baru dapat diterapkan apabila Salon Strawberry menambahkan divisi admin ke dalam struktur organisasinya. *Management process* pada Salon Strawberry perlu ditambahkan 4 (empat) proses utama untuk mendukung strategi yang diusulkan. Strategi memerlukan teknologi pendukung yaitu sistem *Treatment Reminder System (TRS)*. Sistem TRS memiliki kegunaan yaitu mengoptimalkan level pembelian kembali dengan cara memberikan pengingat melalui pesan kepada pelanggan terhadap jenis perawatan berkelanjutan. Program aplikasi yang mendukung teknologi dalam sistem TRS adalah Microsoft Access.

Usulan perbaikan untuk aktivitas menangani pelanggan saat datang hingga sesudah perawatan terdiri dari 4 (empat) proses tambahan yaitu: (1) proses memberikan reminder dan mengelola booking (2) Proses persiapan treatment (3) Proses meminta data pelanggan dan (4) Proses menentukan metode

reminder dilakukan untuk membantu pihak salon dalam merancang *reminder*.

3. Pemilik Salon Strawberry menyetujui adanya peningkatan di bidang teknologi melalui sistem reminder yang berguna untuk membuat pelanggan datang kembali ke salon untuk melakukan perawatan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anata Salon. (2016). *Cabang dan Outlet Salon*. Retrieved February Thursday, 2016, from Anata Salon: <http://www.salonanata.com/>
- AskOxford. (2015, September). *Salon Kecantikan*. Retrieved from Wikipedia.
- Brown, S. (1992). *Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: some comparative observations*. Journal of Management Studies.
- Cobham, Curtis, G., & David. (2005). *Business Information System Analysis, Design And Practice*. England: Person Education.
- detikcom. (2015, Juli Rabu). *Kenalkan Caroline, Call Center Canggih Telkomsel*. Retrieved November Rabu, 2016, from detikinet: <http://inet.detik.com/read/2015/07/22/165913/2973006/328/kenalkan-caroline-call-center-canggih-telkomsel>
- Gunawan, A. (2012). *Information Access for SMEs in Indonesia, A study on the Business*. Enschede: Ipskamp.
- Hall, J. A. (2001). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, D. K., & Wheelen, T. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Jasaraharja Putra. (2016, Maret). *Potensi Kontribusi Industri Jasa Bagi Ekonomi Indonesia Besar*. Retrieved from [jasaraharja-putera.co.id](http://jasaraharja-putera.co.id).
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prebalindo.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2009). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall Published.
- Kusumadewi, d. (2001). *Pengetahuan dan Seni Tata Rambut Modern*. Jakarta: Meutia Cipta Sarana & DPP.

- Levy, M., & Powell, P. (2005). *“Strategies For Growth In Smes: The Role Of Information System”*s. Burlington, Ma: Elsevier Butterwort-Heinemann.
- Martin, E., Brown, C., DeHayes, D., Hoffer, J., & Perkins, W. (2005). *“Customer Relationship Management”*, *Managing Informastion Technology*. Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangement*. New York: The Free Press.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- O’Brien, A., J., Marakas, & George M. (2011.). *Management Information Systems*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Pearce, & Robinson. (2007). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Grup .
- Putra, R., & Hartanto, A. D. (2015). Rancang Bangun Aplikasi Pengingat Jadwal dan Tugas Kuliah Berbasis Android.
- Rainer, R. K., & Cegielski, C. (2011). *Introduction to Information Systems Third Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Roger's Salon. (2015). *Kontak Roger's*. Retrieved February Thursday, 2016, from Roger's Salon : <http://www.rogersalon.com/>
- Serambi Indonesia. (2015, Oktober Rabu). *Bisnis Salon di Indonesia Sumbang Rp 1 Triliun Per Tahun*. Retrieved November Kamis, 2016, from Serambinews.com: <http://aceh.tribunnews.com/2015/10/07/bisnis-salon-di-indonesia-sumbang-rp-1-triliun-per-tahun>
- Situnjuk, S. d. (2006). *Sugiharto dan Situnjuk*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications with BPMN*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Thalib, S. B. (2010). *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*. Jakarta: Kencana.
- Widjono, H. (2007). *Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Wilieyam, & Sevani, G. N. (2013). *SMS Based Gateway Patient Medication Reminder Application*.

# RANCANGAN SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA KOORDINATOR PROYEK PT ATRIUM PROPUGNATORUM TEKNIKA

**Zee Zee Aprillia**

Bytedance Ltd.  
[zzzzaprl@gmail.com](mailto:zzzzaprl@gmail.com)

## ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital membawa peluang yang baik bagi para pelaku usaha di industri teknologi informasi. PT Atrium Propugnatorum Teknika merupakan salah 1 perusahaan start up di Indonesia yang bergerak di industri tersebut. PT Atrium Propugnatorum Teknika berfokus pada pengembangan perangkat lunak, namun memiliki kendala di mana perusahaan kesulitan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten di bidang pengembangan perangkat lunak (programmer). Oleh sebab itu, perusahaan bermaksud untuk membangun sistem penilaian kinerja untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang tersedia saat ini agar dapat memberikan pelayanan yang konsisten kepada calon konsumen dan konsumen mereka.

Penelitian ini berjenis deskriptif analitis yang akan menggambarkan kondisi eksternal yang mempengaruhi PT Atrium Propugnatorum Teknika dan memaparkan rancangan sistem penilaian kinerja pegawai sesuai dengan proses penilaian kinerja pegawai saat ini. Teknik analisis data menggunakan Porter 5's Forces dan BPMN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa data perusahaan saat ini cukup untuk menjalankan sistem penilaian kinerja karyawan. Data perusahaan yang ada dapat diolah secara otomatis untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja pegawai sesuai dengan predikat yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil tanggapan dari PT Atrium Propugnatorum Teknika, rancangan sistem penilaian kinerja ini sesuai dengan tujuan perusahaan untuk memantau kinerja karyawan. Rancangan sistem ini dapat dimaksimalkan dengan pembaharuan kompetensi dan parameter yang disesuaikan dengan kondisi eksternal dan internal perusahaan.

**Kata kunci:** *Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja, Sistem Informasi*

## ABSTRACT

*The development of digital technology brought an opportunity for information technology industry. PT Atrium Propugnatorum Teknika is one of Indonesian start-up companies that engaged in the industry. PT Atrium Propugnatorum Teknika focuses on software development, but has problems where the company finds difficulties in finding and maintaining competent human resources (programmers). Therefore, the company intends to build a performance appraisal system to maximize the performance of their human resources in order to provide consistent services to prospective and existing customers.*

*This analytical descriptive research will describe the external conditions of PT Atrium Propugnatorum Teknika and explain their employee performance appraisal systems design in accordance with the current employee performance appraisal process. Additionally, Porter's 5 Forces and BPMN are used as the data analysis techniques.*

*The results showed that the current company data was sufficient for running an employee performance appraisal system. Existing company data can be automatically processed to produce information about employee performance in accordance with the predicate that has been set by the company. Based on PT Atrium Propugnatorum Teknika's responses, the design of the performance appraisal system is in accordance with the company's objectives for monitoring employee performance. The design of this system can be fully utilized by updating the competencies and the adjusted parameters to company's external and internal conditions.*

**Keywords:** *Performance Management, Performance Appraisal, Information System*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital yang pesat turut mempengaruhi proses industri. *World Economic Forum* (WEF) memprediksi bahwa dalam periode 2018 hingga 2022, perusahaan akan melakukan investasi besar-besaran pada teknologi digital. WEF menyatakan bahwa empat (4) area investasi teknologi digital yang dilakukan adalah *cognitive technologies*, *robotics*, *IoT/Connected Devices* dan *Mobile/Social Media* (World Economic Forum, 2018). Hal ini membawa berita baik bagi pengembang perangkat keras ataupun perangkat lunak, karena membuka peluang yang lebih besar bagi industri teknologi informasi.

Akan tetapi keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten menjadi tantangan besar bagi perusahaan yang bergerak di bidang ini (Dhewanto & Anggadwita, 2015). Hal ini sejalan dengan pernyataan Neil Bedwell (2019) bahwa, 73% perusahaan mengakui bahwa sumber daya yang kompeten sangat terbatas dan sebanyak 92% perusahaan mengatakan bahwa tantangan tersebut sangat mengganggu bisnis mereka.

PT Atrium Propugnatorum Teknika merupakan perusahaan *start-up* yang bergerak di bidang pengembangan perangkat lunak. Perusahaan ini mengalami kendala serupa dimana jumlah pegawai yang kompeten sangat terbatas dan sulit untuk diperoleh. Hal ini disebabkan oleh banyaknya perusahaan digital asing yang masuk ke Indonesia serta kuatnya modal dan pengetahuan para pemain di industri ini. Adanya dominasi dari para pesaing tersebut menyebabkan sulitnya perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang kompeten karena beberapa hal seperti : branding pesaing yang lebih baik (prestige untuk menjadi pegawainya), tawaran gaji yang lebih tinggi, jenjang karir yang lebih baik, dan lain-lain.

Di samping itu, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD (Human Resource Development), perusahaan juga menghadapi masalah internal dimana kinerja pegawai yang ada saat ini belum konsisten sehingga mempengaruhi kualitas jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

Karena itu, PT Atrium Propugnatorum Teknika telah melakukan proses penilaian kinerja di departemen teknis. Hal ini dilakukan guna memantau kualitas kinerja pegawai saat ini. Dari hasil rekap kualitas kinerja tersebut perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap pegawai seperti memberikan reward, training yang sesuai untuk meningkatkan kualitas kinerja dan lain sebagainya.

Akan tetapi, proses penilaian kinerja yang berjalan saat ini masih belum optimal dikarenakan jumlah data yang perlu diolah cukup banyak dan membutuhkan waktu yang lama untuk mengolahnya padahal jumlah pegawai di bidang SDM terbatas. Selain itu, perusahaan juga belum memiliki susunan kompetensi dan parameternya untuk pegawainya. Oleh sebab itu, penelitian ini bermaksud untuk merancang sistem informasi penilaian kinerja department teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika agar perusahaan dapat menjalankan proses penilaian kinerja dengan lebih baik.

### Identifikasi Masalah

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

1. Bagaimana faktor lingkungan eksternal PT Atrium Propugnatorum Teknika sehingga perusahaan membutuhkan sistem informasi penilaian kinerja?
2. Bagaimana rancangan sistem informasi penilaian kinerja departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika?
3. Bagaimana tanggapan pemilik sekaligus pegawai PT Atrium Propugnatorum Teknika atas rancangan sistem ini?

## KAJIAN TEORI

### Industri Teknologi Informasi

Berdasarkan definisi yang tercantum dalam UU No. 11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (ITE), teknologi informasi didefinisikan sebagai, “*suatu teknik untuk mengumpulkan, menyiapkan, menyimpan, memproses, mengumumkan dan/atau menyebarkan informasi*” (Informasi dan Transaksi Elektronik, 2008).

*Global Industry Classification Standard* (GICS) merupakan standar penggolongan industri yang diakui oleh ribuan pelaku pasar di seluruh dunia. Berdasarkan *Global Industry Classification Standard* (GICS), ruang lingkup industri teknologi informasi dikelompokkan sebagai berikut (MSCI, 2018).

1. Software and Services

*Software and Services* merupakan kelompok dalam industri teknologi Informasi yang bergerak dalam mengembangkan perangkat lunak, dan penyedia layanan terkait teknologi informasi.

2. Technology Hardware and Equipment

*Technology Hardware and Equipment* merupakan kelompok dalam industri teknologi informasi yang mengembangkan peralatan atau perlengkapan telekomunikasi; perangkat keras dan tempat penyimpanan (data); dan peralatan, perlengkapan, komponen elektronik.

3. Semiconductors and Semiconductors Equipment

*Semiconductors and Semiconductors Equipment* merupakan kelompok dalam industri teknologi informasi yang mengembangkan produk atau komponen penghantar listrik.

Sementara, di Indonesia sendiri, industri konsultasi teknologi informasi dan jasa lainnya termasuk ke dalam kelompok jenis layanan dan produk jasa teknologi informasi. Konsultasi teknologi informasi dan jasa lainnya merupakan perusahaan yang menawarkan jasa dalam memberikan *input* dan solusi untuk permasalahan yang dihadapi klien dalam implementasi dan penggunaan perangkat lunak yang dibutuhkan; jasa sistem integrasi; dan jasa terkait dengan jaringan komputer (Dhewanto & Anggadwita, 2015).

### Porter's Five Forces Analysis

*Porter's five forces analysis* merupakan pendekatan analisa lingkungan eksternal perusahaan oleh Michael Porter yang digunakan untuk mengembangkan strategi perusahaan (David & Fred, 2011). Tujuan dari *Porter's five forces analysis* adalah untuk membantu perusahaan memahami struktur industrinya dan

menempatkan posisi yang lebih menguntungkan dan tidak rentan terhadap serangan (Porter M. E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008).

Persaingan panjang yang dihasilkan dari kelima kekuatan mendefinisikan struktur industri dan membentuk sifat interaksi kompetitif dalam industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut antara lain (Porter M. E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008) :

1. Ancaman pendatang baru

Ancaman pendatang baru di industri tergantung pada ada tidaknya hambatan untuk masuk juga reaksi perusahaan yang terlebih dahulu ada di industri tersebut. Pendatang baru yang masuk ke dalam industri akan meningkatkan persaingan industri, sehingga mampu mengancam tingkat laba yang dihasilkan perusahaan lebih rendah. Tingkat ancaman pendatang baru diukur dari seberapa mudah pendatang baru masuk ke dalam industri dan bersaing (Pamungkas, 2016).

2. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi menjadi ancaman karena mampu memberikan fungsi yang sama atau serupa untuk permasalahan atau tujuan yang sama. Pengganti selalu ada, tetapi mudah diabaikan karena mereka mungkin tampak sangat berbeda dari produk yang ada.

Dalam mengukur tingkat ancaman produk substitusi, perusahaan perlu mengetahui semua pilihan yang tersedia untuk pasar. Semakin tinggi jumlah produk substitusi, maka perusahaan akan semakin sulit meraih laba potensial (Pamungkas, 2016).

3. Daya tawar pemasok

Pemasok yang kuat membebaskan harga yang lebih tinggi, membatasi kualitas atau layanan, atau mengalihkan biaya kepada peserta industri lainnya. Pemasok yang kuat, termasuk pemasok tenaga kerja, dapat memeras profitabilitas dari pemain lainnya.

Ketergantungan perusahaan terhadap pemasok dapat menjadi ancaman bersaing bagi perusahaan. Perusahaan harus memilih pemasok sebaik mungkin, mulai dari segi kualitas hingga harga. Apabila perusahaan mendapatkan pemasok dengan harga yang

rendah namun kualitasnya tinggi, maka daya tawar pemasok rendah.

#### 4. Daya tawar pembeli

Daya tawar pembeli kuat bila konsumen dapat memperoleh nilai lebih dengan menekan harga, menuntut kualitas atau pelayanan yang lebih (dengan demikian menaikkan biaya), dan membuat para pelaku industri mengorbankan profitabilitas. Daya tawar pembeli kuat bila mereka mampu bernegosiasi dengan tingkat pengaruh (leverage) yang tinggi terhadap peserta industri. Jika pembeli peka terhadap harga, mereka dapat menekan harga kepada pelaku industri.

#### 5. Persaingan antar pesaing dalam industri

Pesaing di antara pesaing yang ada memiliki banyak bentuk yang sudah dikenal seperti diskon harga, pengenalan produk baru, iklan kampanye, dan peningkatan layanan. Persaingan tinggi membatasi profitabilitas suatu industri. Sejauh mana persaingan yang ada akan menurunkan potensi keuntungan industri. Hal ini tergantung pada (1) intensitas di mana perusahaan tersebut bersaing, (2) dasar yang mempengaruhi persaingan mereka.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dalam bisnis yang ditujukan untuk mengelola tenaga kerja dalam perusahaan. Pengelolaan tenaga kerja dalam manajemen sumber daya manusia dimulai dari perencanaan strategis untuk mengetahui kapasitas, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja hingga kemampuan dan efektivitas operasional (Lindholm, Yarrish, & Zaballero, 2012).

Menurut Hasibuan (2013), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengelola hubungan antar tenaga kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Definisi ini didukung oleh Arep dan Tanjung (2008) yang mengatakan bahwa, MSDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia sebagai aset organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja secara efektif dan efisien. Peran manajemen sumber daya manusia

adalah merekrut orang yang tepat, menyaring, memberi penghargaan dan mengembangkan tenaga kerja (Dessler, 2011; Chapman, Sisk, Schatten, & Miles, 2018).

### **Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan tindakan yang diberikan berdasarkan laporan dan ukuran kinerja tenaga kerja yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku, motivasi dan kemampuan tenaga kerja (Fryer, Antony, & Ogden, 2009). Sementara menurut Anguinis (2013), manajemen kinerja adalah proses kontinu dalam mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kinerja dalam organisasi dengan menghubungkan antara kinerja tenaga kerja dan tujuan perusahaan. Berdasarkan kedua definisi diatas, maka manajemen kinerja merupakan tindakan yang diberikan berdasarkan proses kontinu dalam mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kinerja pegawai (Aguinis, 2013; Fryer, Antony, & Ogden, 2009)

Penilaian kinerja tenaga kerja dilakukan dengan mengevaluasi kinerja tenaga kerja secara terus menerus. Dengan demikian, manajemen kinerja dapat membantu manajer dalam memantau kinerja pegawai, identifikasi kebutuhan pengembangan pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai (Aguinis, 2013).

### **Penilaian Kinerja (Kinerja)**

Menurut Dr. Dedi Rianto Rahadi (Rahadi, 2010), penilaian kinerja merupakan proses untuk mengukur prestasi pegawai sesuai dengan menyesuaikan hasil kerja dan standar kerja telah ditetapkan.

Menurut Gary Dessler (Dessler, 2011), penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja pegawai di masa sekarang dan di masa lalu terhadap standar kinerjanya.

Menurut Siagian dalam buku Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia (Rahadi, 2010) , proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penilaian dilakukan untuk mengidentifikasi kemampuan dan kelemahan pegawai berdasarkan kinerja.
2. Penilaian dilakukan berdasarkan tolak ukur yang telah ditetapkan secara objektif.

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai dengan maksud untuk meningkatkan motivasi pegawai.
4. Penilaian dilakukan secara berkala dan semua hasil penilaian didokumentasikan dengan rapi.

### Sistem Informasi

Sistem Informasi adalah sekumpulan komponen yang berfungsi untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan menyediakan informasi dalam bisnis (Satzinger, Jackson, & Burd, 2012). Di samping itu, sistem informasi merupakan sistem buatan yang terdiri dari serangkaian komponen terpadu berbasis komputer untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan dan mengelola data menjadi *output* bagi pengguna (Gelinis, Dull, & Wheeler, 2011).

Sistem informasi dikelompokkan berdasarkan kegunaannya untuk setiap tingkatan manajemen, seperti yang di rangkum dalam Tabel 1.

Tabel 18. Jenis Sistem Informasi berdasarkan Fungsi pada Tingkatan Manajemen

Jenis Sistem Informasi	Fungsi	Tingkatan Manajemen
<i>Transaction Processing System (TPS)</i>	Sistem yang mencatat dan menyimpan data-data secara rutin yang berkaitan dengan unit usaha	Manajemen yang melakukan kontrol atau pengawasan (contoh: <i>supervisor</i> )
<i>Management Information System (MIS)</i>	Sistem yang mengolah data dan merangkum data menjadi informasi yang berbentuk laporan	<i>Middle management</i>
<i>Decision Support System (DSS)</i>	Sistem yang berfokus untuk memecahkan masalah berdasarkan analisa data dan laporan yang tersimpan di dalam <i>database</i> yang digunakan untuk membantu pengambilan keputusan	<i>Middle management</i> dan <i>Senior management</i>

<i>Executive Support System (ESS)</i>	Sistem yang membantu perencanaan strategi jangka panjang melalui peramalan atau prediksi	<i>Senior management</i>
---------------------------------------	--	--------------------------

Sumber : (Laudon & Laudon, 2016)

### Sistem Informasi Penilaian Kinerja (Kinerja)

Sistem informasi, sesuai dengan teori yang telah dijabarkan sebelumnya, merupakan serangkaian komponen terpadu yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan dan mengolah data menjadi informasi (*output*) yang dibutuhkan pengguna (Satzinger, Jackson, & Burd, 2012; Gelinis, Dull, & Wheeler, 2011). Sementara penilaian kinerja adalah proses pengukuran prestasi kerja pegawai, di masa lalu dan masa sekarang, sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (Rahadi, 2010; Dessler, 2011).

Oleh sebab itu, sistem informasi penilaian kinerja adalah serangkaian komponen terpadu yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan dan mengolah data menjadi informasi (*output*) dalam proses pengukuran prestasi kerja pegawai (Satzinger, Jackson, & Burd, 2012; Gelinis, Dull, & Wheeler, 2011; Rahadi, 2010; Dessler, 2011).

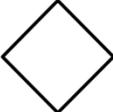
### Business Process Modeling and Notation (BPMN)

Business process modeling and notation (BPMN) sebagai suatu notasi standar yang berbentuk ikon atau gambar yang digunakan dalam permodelan bisnis (Jeston & Nelis, 2006). Stiehl (2014) menyebutkan bahwa BPMN membuka peluang lebih untuk perencanaan, implementasi dan pengawasan terhadap setiap proses yang ada di dalam unit usaha. BPMN tidak hanya membantu perusahaan untuk menjabarkan proses yang terjadi tetapi membantu proses integrasi teknologi.

Penelitian ini menggunakan BPMN dikarenakan BPMN mampu menyediakan notasi yang mudah dibaca sehingga penggunaannya mampu memahami setiap proses di dalam aktivitas bisnis (Object Management Group, 2011). Elemen dan notasi yang umum digunakan

dalam business process modeling and notation (BPMN) tercantum pada Tabel 2.

Tabel 19. Elemen dan Notasi BPMN

Elemen	Deskripsi	Notasi
<i>Event</i>	<i>Event</i> menunjukkan apa yang terjadi di dalam proses yang menunjukkan mulainya proses, <i>intermediate</i> , dan berakhirnya proses	
<i>Activity</i>	<i>Activity</i> menunjukkan kegiatan yang dilakukan di dalam proses	
<i>Gateway</i>	<i>Gateway</i> menunjukkan alur proses yang bercabang tergantung pada situasi atau kondisi tertentu	
<i>Sequence Flow</i>	<i>Sequence Flow</i> menunjukkan alur proses atau urutan proses	
<i>Pool</i>	<i>Pool</i> merupakan representasi grafis dari partisipan atau aktor di dalam proses	
<i>Lane</i>	<i>Lane</i> merupakan representasi grafis dari sub-partisipan di dalam proses	

Sumber : (Object Management Group, 2011)

## METODELOGI

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yang dimaksud adalah penelitian yang mengungkapkan dan/atau menggambarkan suatu fenomena atau kejadian untuk meningkatkan pemahaman terhadap penelitian yang dilakukan (Yin, 2011).

Penelitian kali ini akan mengungkapkan urgensi kebutuhan PT Atrium Propugnatorum Teknika terhadap sistem informasi penilaian kinerja, dan menggambarkan rancangan sistem

penilaian kinerja departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika. Dengan demikian, penelitian akan menyajikan pemahaman yang lebih dalam terhadap sistem penilaian kinerja departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika yang dirancang.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus yang dimaksud adalah mempelajari fenomena penelitian dalam situasi yang nyata atau yang sebenarnya terjadi (Yin, 2014). Penelitian ini berfokus pada rancangan sistem penilaian kinerja yang sesuai untuk PT Atrium Propugnatorum Teknika berdasarkan kondisi lingkungan eksternal industri teknologi informasi saat ini menggunakan *Porter's Five Forces Analysis*, proses penilaian kinerja saat ini, dan data yang tersedia di perusahaan.

### Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua berdasarkan sumber data primer dan sekunder. Tabel berikut merangkum teknik pengambilan data berdasarkan sumber data penelitian.

Tabel 20. Teknik Pengambilan Data

Sumber Data	Teknik Pengambilan Data	Penjelasan
Data Primer	Wawancara	Data diperoleh berdasarkan hasil tanya-jawab yang dilakukan oleh peneliti dengan manajemen perusahaan. Dalam hal ini, CEO, <i>Business Development Executive</i> dan Kepala HRD PT Atrium Propugnatorum Teknika.
	Observasi	Data diperoleh berdasarkan hasil pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan selama empat (4) bulan, pada bulan Januari sampai dengan April 2019.
Data Sekunder	Studi Dokumen	Data diperoleh berdasarkan kajian dokumen-dokumen objek penelitian yang berkaitan dengan penelitian. Dokumen-dokumen yang dipelajari dalam penelitian ini adalah dokumen

		<i>Terms of Reference</i> , dan <i>Project Report</i> .
	Studi Literatur	Data diperoleh dari hasil kajian penelitian sebelumnya (jurnal atau tesis), literatur, dan artikel.

Sumber : Pengolahan Data Penelitian

## Operasionalisasi Variabel

Tabel 21. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator
Sistem Informasi Penilaian Kinerja (Kinerja)  (Satzinger, Jackson, & Burd, 2012; Gelinas, Dull, & Wheeler, 2011; Rahadi, 2010; Dessler, 2011)	Mengumpulkan data untuk proses penilaian kinerja (kinerja) pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terms of Reference</li> <li>• Project Report</li> <li>• Data kompetensi, indikator kinerja, bobot indikator kinerja dan predikat kinerja</li> </ul>
	Mengolah data menjadi penilaian kinerja (kinerja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses penilaian kinerja departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika</li> </ul>
	Menyediakan informasi mengenai kinerja (kinerja) pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan Kinerja Pegawai (tidak dilampirkan karena dokumen tidak diberikan, hanya ditunjukkan)</li> </ul>

Sumber : Pengolahan Data Penelitian (Sugiyono, 2013)

Operasionalisasi variable (Opvar) bertujuan untuk menjabarkan definisi dan mengukur variable-variabel yang digunakan di dalam penelitian. Walaupun umumnya Opvar digunakan dalam penelitian kuantitatif, namun dalam penelitian ini, opvar bertujuan untuk memperjelas penjabaran dari komponen-komponen di dalam sistem informasi penilaian kinerja. Sehingga rancangan sistem informasi dalam penelitian ini menggunakan semua komponen seperti yang tercantum pada tabel 4 di atas.

## Uji Validitas

Uji Validitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi. Menurut Susan Stainback yang dikutip Sugiyono (2013), triangulasi bertujuan untuk meningkatkan pemahaman atas suatu penelitian, triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber

dengan berbagai cara dan berbagai waktu, sehingga meningkatkan keabsahan dan pemahaman atas data yang diperoleh.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data, di mana data yang dikumpulkan berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen perusahaan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisa Porter's Five Forces

Analisa *Porter's five forces* merupakan analisa lingkungan eksternal perusahaan. Analisa *Porter's five forces* digunakan untuk mengukur persaingan yang dihadapi perusahaan dan mencari strategi untuk bersaing. Pada bab ini, penulis akan melakukan analisa *Porter's five forces* untuk PT Atrium Propugnatorum Teknika. Analisa dilakukan berdasarkan data yang penulis temukan dan hasil wawancara dengan pimpinan PT Atrium Propugnatorum Teknika.

Hasil analisa *Porter's five forces* dirangkum ke dalam Tabel 5.

Tabel 22. Hasil Analisa Porter's Five Forces

<i>Porter's Five Forces</i>	Tingkat Ancaman	Keterangan
<i>Competitive Rivalry</i>	Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan ukuran industri teknologi informasi karena pertumbuhan jumlah unit usaha setiap tahunnya.</li> <li>• Peningkatan impor terhadap produk dan jasa sistem informasi membuktikan persaingan pasar internasional juga semakin ketat.</li> <li>• Persaingan dalam memperoleh sumber daya manusia yang kompeten di dalam industri teknologi informasi.</li> </ul>

<i>Threat of New Entrants</i>	Cukup Rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sulitnya akses pinjaman modal.</li> <li>• Keterbatasan kemampuan sumber daya manusia yang memadai dalam industri teknologi informasi.</li> <li>• Permasalahan infrastruktur dan teknologi di Indonesia yang menjadi tantangan industri teknologi informasi.</li> </ul>
<i>Threat of Substitute Products</i>	Cukup Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tren kustomisasi <i>software</i> meningkatkan ancaman yang lebih tinggi bagi perusahaan jasa teknologi informasi.</li> <li>• <i>Software house</i> sebagai pilihan yang lebih menarik untuk klien.</li> </ul>
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	Cukup Rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasok PT Atrium Propugnatorum Teknika bervariasi dalam segi harga dan kualitas.</li> <li>• Menjalin kerja sama dengan beberapa pemasok untuk mengantisipasi tingkat daya tawar pemasok yang tinggi.</li> </ul>
<i>Bargaining Power of Customers</i>	Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyaknya pilihan bagi konsumen untuk produk ataupun jasa sistem informasi.</li> <li>• Masuknya produk asing dengan kualitas yang lebih baik.</li> </ul>

Sumber : Pengolahan Data Penelitian

Berdasarkan hasil Analisa *Porter's Five Forces*, persaingan di dalam industri teknologi informasi cukup tinggi. Salah satu faktor yang mengakibatkan tingginya persaingan antar pesaing (*Competitive Rivalry*) adalah keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten untuk industri teknologi informasi. Kompeten yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang cakap, atau memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan perusahaan.

Meskipun faktor ini mampu melemahkan ancaman pendatang baru (*Threat of New Entrants*), namun persaingan untuk memperoleh sumber daya manusia yang kompeten tetap menjadi tantangan bagi pelaku industri teknologi

informasi. Demi menghadapi tantangan tersebut, PT Atrium Propugnatorum Teknika harus mampu mempertahankan pegawai yang kompeten di dalam perusahaan, dan terus mengembangkan kemampuan pegawai di dalam perusahaan.

Berdasarkan teori manajemen kinerja (Fryer, Antony, & Ogden, 2009), untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja (kinerja) pegawai di dalam perusahaan, maka PT Atrium Propugnatorum Teknika perlu mengambil tindakan berdasarkan laporan atau ukuran kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, pengambilan tindakan atau keputusan terkait kinerja dapat didukung dengan sistem informasi penilaian kinerja (Adhawiyah, Kumaladewi, & CaturUtami, 2017; Utomo & Tulili, 2014; Agustina, Sunarto, & Jatmika, 2013). Penilaian kinerja merupakan salah satu proses dalam manajemen kinerja (Aguinis, 2013), yang dapat dilakukan lebih cepat menggunakan sistem informasi penilaian kinerja (Adhawiyah, Kumaladewi, & CaturUtami, 2017). Maka dari itu, sebaiknya sistem informasi penilaian kinerja diimplementasikan oleh PT Atrium Propugnatorum Teknika untuk mendukung manajemen kinerja.

### Rancangan Sistem Penilaian Kinerja

Rancangan sistem penilaian kinerja berfokus pada proses penilaian kinerja koordinator proyek departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika. Proses penilaian kinerja yang telah berjalan saat ini dimulai dari mengulas dokumen proyek, menilai kompetensi pegawai, mengkategorikan nilai akhir pegawai lalu menyusun laporan performa (contoh : laporan performa per pegawai, laporan performa pegawai per bulan, dan seterusnya). Adapun sistem penilaian kinerja ini bertujuan untuk mendata, menilai, dan mengidentifikasi performa pegawai sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi atas kinerja pegawai tersebut.



Gambar 43. Proses penilaian kinerja departemen teknis PT Atrium Propugnatorum Teknika

Adapun penjabaran atas proses penilaian kinerja departemen teknis seperti berikut ini :

1. Mengulas dokumen proyek  
Pihak sumber daya manusia harus mengumpulkan dokumen proyek dan laporan proyek sebelum melakukan penilaian. Laporan proyek kemudian diulas dan disesuaikan dengan dokumen proyek (Terms of Reference dan Timeline pengerjaan proyek).
2. Menilai kompetensi pegawai  
Setelah mengulas dokumen proyek, maka penilaian dilakukan berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan. Kompetensi dan indikator performa pegawai departemen teknis tersusun dalam Tabel 6.

Tabel 23. Kompetensi dan Indikator Performa Departemen Teknis

Departemen Teknis	Kompetensi	Indikator Performa
Koordinator Proyek	Perencanaan dan Implementasi	Kesesuaian perencanaan waktu proyek
		Kesesuaian perencanaan biaya proyek
	Orientasi Pelanggan	Menyelesaikan proyek sebelum tenggat waktu

Sumber : Studi Dokumen Perusahaan

3. Mengkategorikan nilai akhir pegawai  
Nilai akhir merupakan rata-rata nilai seluruh kompetensi pegawai. Nilai akhir dikategorikan sesuai dengan Tabel 7. sebagai acuan predikat performa yang akan diberikan kepada pegawai

Tabel 24. Predikat Performa Departemen Teknis

Nilai Akhir	Predikat
> 75	A
65-75	B
< 65	C

Sumber : Studi Dokumen Perusahaan

4. Menyusun laporan performa  
Laporan performa merupakan laporan atas nilai kompetensi, nilai akhir dan predikat performa pegawai. Laporan performa membantu dalam memantau performa pegawai dan mengidentifikasi pegawai yang kompeten di dalam perusahaan.

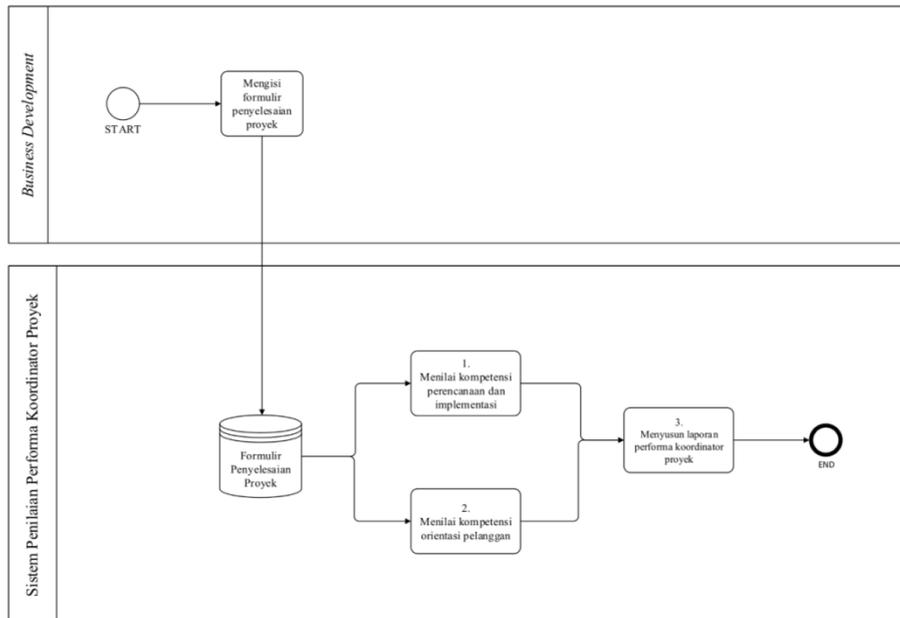
#### Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Departemen Teknis: Koordinator Proyek

Sistem penilaian kinerja koordinator proyek ditujukan untuk membantu departemen sumber daya manusia dalam proses penilaian kinerja koordinator proyek yang bersangkutan. Kinerja koordinator proyek dinilai berdasarkan setiap proyek yang telah dikerjakan. *BPMN* sistem penilaian kinerja koordinator proyek dapat dilihat pada gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2, maka proses penilaian performa koordinator proyek adalah sebagai berikut:

1. Pihak business development akan mengisi formulir penyelesaian proyek dan disimpan ke dalam database formulir proyek;
2. Sistem akan mengambil data dalam database dan menilai kedua kompetensi koordinator proyek, yaitu:
  - Kompetensi perencanaan dan Implementasi;
  - Kompetensi orientasi pelanggan;
3. Kemudian, sistem akan menyusun laporan performa koordinator proyek.

Performa koordinator proyek dinilai berdasarkan bobot yang telah ditentukan dalam Tabel 7. Proses penilaian atas setiap kompetensi yang lebih rinci dan penyusunan laporan performa koordinator proyek akan dibahas pada sub-sub bab berikutnya.



Gambar 44. BPMN Sistem Penilaian Kinerja Koordinator Proyek

Tabel 25. Parameter Penilaian Performa Koordinator Proyek

Kompetensi	Indikator Performa	Bobot Indikator Performa		
		100	50	0
Perencanaan dan Implementasi	Kesesuaian Perencanaan Waktu	Menyelesaikan proyek sebelum estimasi waktu penyelesaian (waktu aktual < estimasi waktu penyelesaian)	Menyelesaikan proyek sesuai dengan estimasi waktu penyelesaian (waktu aktual = estimasi waktu penyelesaian)	Menyelesaikan proyek setelah estimasi waktu penyelesaian (waktu aktual > estimasi waktu penyelesaian)
	Kesesuaian Perencanaan Biaya	Biaya aktual kurang dari estimasi biaya (biaya aktual < estimasi biaya)	Biaya aktual sesuai estimasi biaya (biaya aktual = estimasi biaya)	Biaya aktual lebih dari estimasi biaya (biaya aktual > estimasi biaya)
Orientasi Pelanggan	Penyelesaian proyek sebelum tenggat waktu	Menyelesaikan proyek sebelum tenggat waktu (waktu aktual < tenggat waktu)	(N/A)	Menyelesaikan proyek lebih dari tenggat waktu (waktu aktual >= tenggat waktu)

### **TPS Sistem Penilaian Kinerja Departemen Teknis: Koordinator Proyek**

Berdasarkan proses yang telah dijabarkan pada sub-bab sebelumnya, maka dokumen proyek (*Terms of Reference*, dan *Timeline*) harus dimasukkan terlebih dahulu karena menjadi data acuan untuk data-data berikutnya. Demi memudahkan pengisian data, maka komponen

data dalam dokumen proyek akan dipisahkan dan diisi secara bertahap. Data yang dimaksud adalah sebagai berikut:

#### **Data Proyek**

Data proyek merupakan informasi atas proyek yang akan dikerjakan oleh departemen teknis, yaitu: nama proyek, koordinator proyek, *timeline* pengerjaan fase proyek, dan estimasi biaya proyek untuk setiap fasenya. Data

proyek diisi berdasarkan *timeline* yang tercantum pada *terms of reference* yang disepakati oleh klien, dan hasil diskusi dengan *team*.

Pengisian data proyek dapat dilakukan secara bertahap karena *timeline* yang disepakati dengan klien dilakukan secara bertahap berdasarkan fase proyek. Namun, data yang telah tersimpan tidak dapat diganti. Pihak yang memiliki akses untuk mengisi data proyek adalah pihak *business development*. Data proyek baru dianggap valid apabila data dalam sedikitnya data dalam satu fase proyek telah terisi secara lengkap.

Gambar 45. TPS Data Proyek (1)

No.	Fase Proyek	Tenggat Waktu	Estimasi Waktu Penyelesaian	Estimasi Biaya
1	Analisa, Desain, dan Pre-Pengembangan	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
2	Pengembangan	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
3	Testing dan Bug fixing	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
4	Final Demo	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
5	Deployment	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
6	Clean Up and Cut Off	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]
7	Support	[Input DD/MM/YY]	[Input DD/MM/YY]	[Input in Number]

Gambar 46. TPS Data Proyek (2)

Berdasarkan Transaction Processing System (TPS) pada Gambar 3 dan Gambar 3, maka komponen data proyek adalah sebagai berikut:

- ID Proyek  
ID proyek merupakan kode unik yang terdiri dari huruf dan angka. Kode unik ini diberikan oleh sistem secara otomatis. Dengan adanya kode unik, maka proses identifikasi data proyek yang bersangkutan.
- Nama Proyek

Nama proyek merupakan pendataan nama proyek yang bersangkutan dalam teks.

- Koordinator Proyek  
Koordinator proyek merupakan pendataan koordinator proyek yang bersangkutan berdasarkan ID pegawai.
- Tenggat Waktu  
Tenggat waktu merupakan pendataan tenggat waktu fase proyek sesuai dengan *timeline* yang telah disepakati oleh klien. Tenggat waktu diisi dengan susunan tanggal/bulan/tahun dalam angka.
- Estimasi Waktu Penyelesaian  
Estimasi waktu penyelesaian merupakan pendataan estimasi waktu penyelesaian fase proyek sesuai dengan hasil diskusi dengan team. Estimasi waktu penyelesaian diisi dengan susunan tanggal/bulan/tahun dalam angka.
- Estimasi Biaya  
Estimasi biaya merupakan pendataan estimasi biaya fase proyek sesuai dengan hasil diskusi dengan team. Estimasi biaya diisi dalam angka.

Hasil pengisian data proyek dapat dilihat pada MIS data proyek seperti berikut ini :

ID Proyek	Nama Proyek	Koordinator Proyek	Fase Proyek	Tenggat Waktu	Estimasi Waktu Penyelesaian	Estimasi Biaya
P00001	Proyek ABC	Arsya	1	2/18/19	2/19/19	Rp. 3.500.000
			2	4/17/19	4/19/19	Rp. 14.000.000
			3	5/19/19	4/19/19	Rp. 17.000.000
			4	5/19/19	5/17/19	Rp. 3.000.000
			5	6/19/19	6/19/19	Rp. 2.500.000
			6	6/17/19	6/8/19	Rp. 3.800.000
			7	6/19/19	6/19/19	Rp. 3.000.000
P00002	Proyek XYZ	Budi	1	2/18/19	2/19/19	Rp. 3.500.000
			2	4/19/19	4/19/19	Rp. 14.000.000
			3	5/19/19	4/19/19	Rp. 17.000.000
			4	5/19/19	5/17/19	Rp. 3.000.000
			5	6/19/19	6/19/19	Rp. 2.500.000
			6	6/17/19	6/8/19	Rp. 3.800.000
			7	6/19/19	6/19/19	Rp. 3.000.000

Gambar 47. MIS Data Proyek

#### Formulir Penyelesaian Proyek

Formulir penyelesaian proyek (*Gambar 4.4*) merupakan pendataan informasi penyelesaian setiap fase dalam proyek. Pihak yang memiliki akses atas pengisian formulir penyelesaian proyek adalah *business development*. Formulir penyelesaian proyek ditujukan untuk melakukan pengolahan data. Tanpa adanya formulir penyelesaian proyek, maka sistem tidak dapat melakukan penilaian kinerja koordinator proyek.

**Sistem Penilaian Performa Departemen Teknis**

**Formulir Penyelesaian Proyek**

ID Proyek: (Input ID Proyek)

Nama Proyek: (Automated)

Koordinator Proyek: (Automated)

No.	Fase Proyek	Tenggat Waktu	Estimasi Waktu Penyelesaian	Estimasi Biaya	Waktu Aktual	Biaya Aktual
1	Analisis, Desain, dan Perencanaan	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
2	Pengembangan	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
3	Testing dan UAT	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
4	Final Demo	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
5	Deployment	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
6	Close Up and Go Off	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)
7	Support	(Automated)	(Automated)	(Automated)	Input (Date/Time)	Input (Number)

Pembatalan Proyek | simpan

Gambar 48. TPS Formulir Penyelesaian Proyek

Formulir penyelesaian proyek merupakan pendataan informasi penyelesaian setiap fase dalam proyek. Pihak yang memiliki akses atas pengisian formulir penyelesaian proyek adalah *business development*. Komponen formulir penyelesaian proyek adalah sebagai berikut:

#### 1. ID Proyek

ID Proyek merupakan pendataan ID proyek yang bersangkutan. Pendataan ID proyek harus sesuai dengan ID proyek yang telah tersimpan di dalam *database* data proyek.

#### 2. Nama Proyek

Nama proyek akan secara otomatis muncul sesuai dengan data yang tersimpan dalam *database* data proyek berdasarkan ID proyek yang di-*input* sebelumnya.

#### 3. Koordinator Proyek

Koordinator proyek akan secara otomatis muncul sesuai dengan data yang tersimpan dalam *database* data proyek berdasarkan ID proyek yang di-*input* sebelumnya.

#### 4. Tenggat Waktu

Tenggat waktu akan secara otomatis muncul sesuai dengan data yang tersimpan dalam *database* data proyek berdasarkan ID proyek yang di-*input* sebelumnya.

#### 5. Estimasi Waktu Penyelesaian

Estimasi waktu penyelesaian akan secara otomatis muncul sesuai dengan data yang tersimpan dalam *database* data proyek berdasarkan ID proyek yang di-*input* sebelumnya.

#### 6. Estimasi Biaya

Estimasi biaya akan secara otomatis muncul sesuai dengan data yang tersimpan dalam

*database* data proyek berdasarkan ID proyek yang di-*input* sebelumnya.

#### 7. Waktu Aktual

Waktu aktual merupakan pendataan waktu aktual penyelesaian proyek untuk fase proyek yang bersangkutan. Waktu aktual diisi dengan susunan tanggal/bulan/tahun dalam angka.

#### 8. Biaya Aktual

Biaya aktual merupakan pendataan biaya aktual untuk fase proyek yang bersangkutan. Biaya aktual diisi dalam angka.

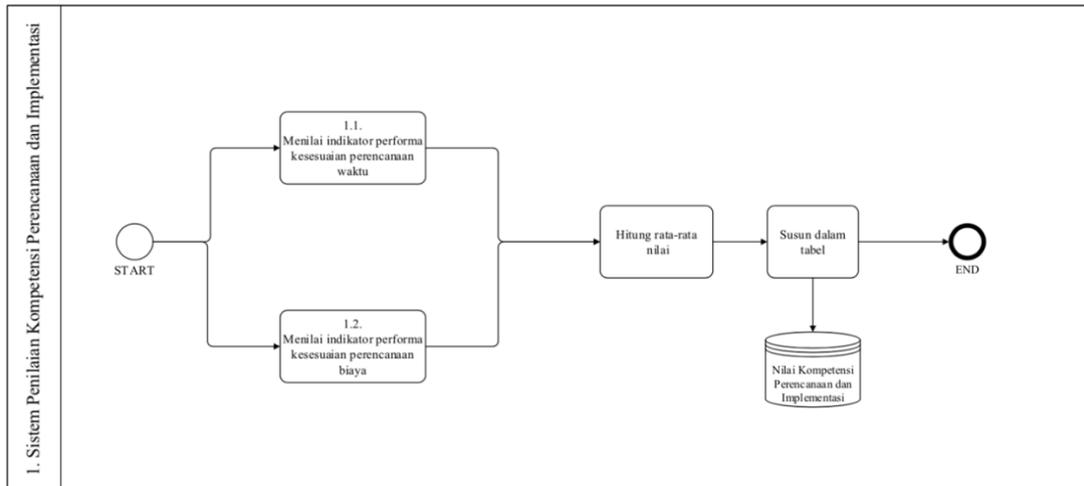
Pengisian formulir penyelesaian proyek dapat dilakukan secara bertahap berdasarkan fase proyek yang telah selesai. Hal ini ditujukan untuk mempermudah pendataan, sehingga pihak *business development* tidak perlu menunggu seluruh fase proyek selesai dikerjakan untuk pengisian formulir penyelesaian proyek.

### ***BPMN Sistem Penilaian Kompetensi Perencanaan dan Implementasi***

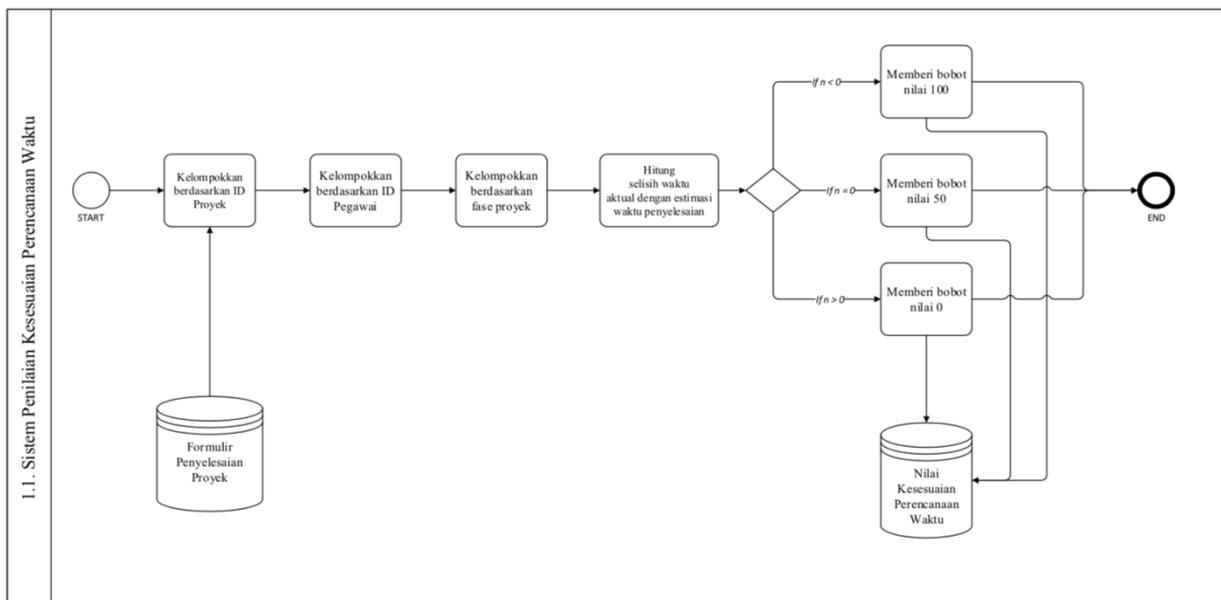
Kompetensi perencanaan dan implementasi departemen teknis pada PT Atrium Propugnatorum Teknika memiliki dua (2) indikator kinerja, yaitu: kesesuaian perencanaan waktu dan kesesuaian perencanaan biaya. Sehingga, penilaian untuk kompetensi perencanaan dan implementasi merupakan rata-rata nilai dari kedua indikator kinerja tersebut sesuai dengan *Gambar 7*.

Berdasarkan *gambar 7*, maka proses untuk menilai masing-masing indikator performa dilakukan secara independen, dalam artian tidak bergantung pada satu sama lain. Alur proses penilaian indikator performa kesesuaian perencanaan waktu dilakukan sesuai dengan *Gambar 8* kesesuaian perencanaan biaya dilakukan sesuai dengan *Gambar 9*.

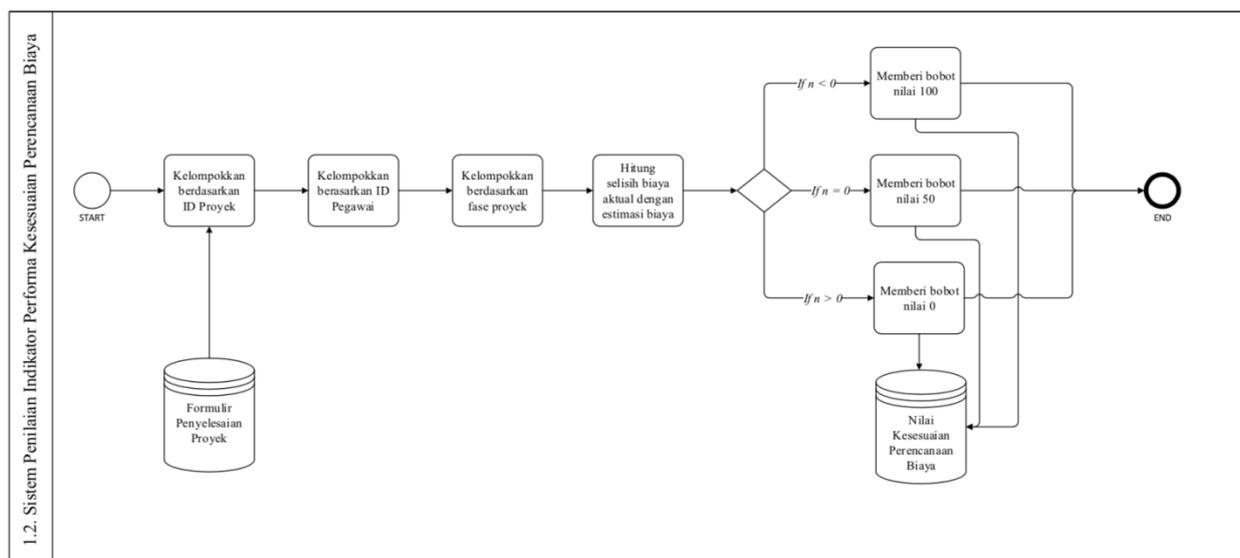
Proses penilaian ini dilakukan secara otomatis oleh sistem berdasarkan data proyek dan penyelesaian proyek.



Gambar 49. BPMN Penilaian Kompetensi Perencanaan dan Implementasi



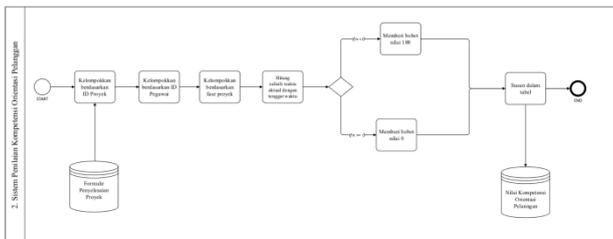
Gambar 50. BPMN Sistem Penilaian Kesesuaian Perencanaan Waktu



Gambar 51. BPMN Sistem Penilaian Kesesuaian Perencanaan Biaya

**BPMN Sistem Penilaian Kompetensi Orientasi Pelanggan**

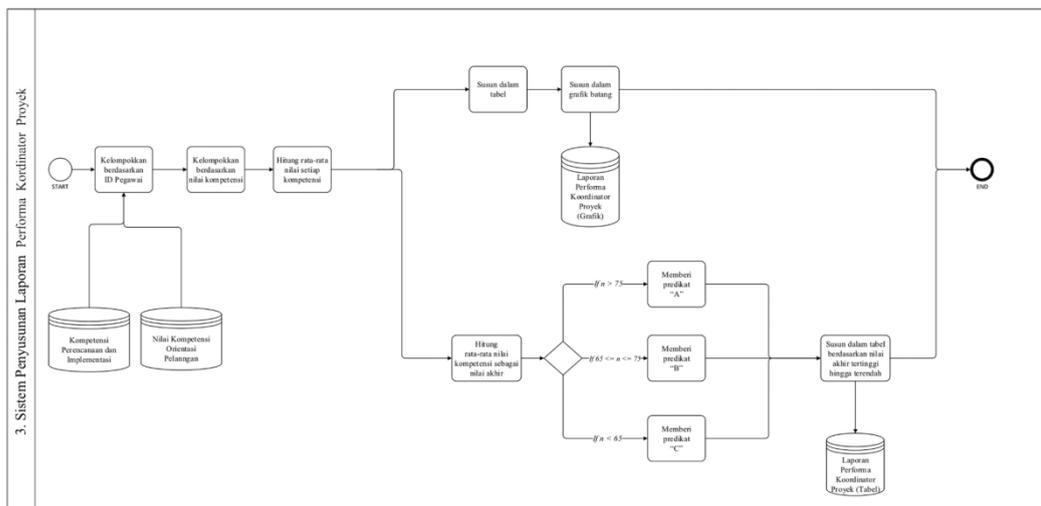
Kompetensi orientasi pelanggan turut menjadi kompetensi yang harus dimiliki oleh koordinator proyek. Penilaian kompetensi orientasi pelanggan dilakukan sesuai alur proses pada Gambar 10.



Gambar 52. BPMN Sistem Penilaian Kompetensi Orientasi Pelanggan

**BPMN Sistem Penyusunan Laporan Kinerja Koordinator Proyek**

Laporan kinerja koordinator proyek merupakan istilah yang digunakan oleh PT Atrium Propugnatorum Teknika untuk laporan kinerja koordinator proyek. Laporan kinerja koordinator proyek merupakan informasi yang merangkum rata-rata nilai setiap kompetensi dalam seluruh proyek, nilai akhir dan predikat kinerja koordinator proyek. Tujuan dari laporan kinerja koordinator proyek adalah untuk membantu pihak sumber daya manusia dalam mengidentifikasi koordinator proyek yang berkompoten berdasarkan kinerja pegawai selama ini. Maka dari itu, laporan kinerja koordinator proyek menjadi bagian dalam sistem penilaian kinerja departemen teknis. Proses penyusunan laporan kinerja koordinator proyek sesuai dengan Gambar 11.



Gambar 53. BPMN Sistem Penyusunan Laporan Kinerja Koordinator Proyek

**MIS Laporan (Penilaian) Kinerja Koordinator Proyek**

Laporan kinerja koordinator proyek terdiri dari dua jenis laporan, yaitu laporan kinerja koordinator proyek yang disusun dalam grafik batang, dan laporan kinerja koordinator proyek yang disusun dalam tabel. Hal ini ditujukan untuk mempermudah pihak sumber daya manusia dalam membaca laporan kinerja koordinator proyek.



Gambar 54. MIS Laporan Kinerja Koordinator Proyek dalam Grafik

Laporan kinerja koordinator proyek yang disusun ke dalam grafik batang akan tertampil

sesuai Gambar 13. Laporan kinerja koordinator proyek dalam grafik batang menunjukkan rata-rata nilai setiap kompetensi pegawai (koordinator proyek) yang diperoleh, sehingga pihak sumber daya manusia akan lebih mudah dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai yang bersangkutan.



Gambar 55. *MIS* Laporan Kinerja Koordinator Proyek dalam Tabel

Sementara, laporan kinerja koordinator proyek yang disusun ke dalam tabel ditujukan untuk mempermudah pihak sumber daya manusia dalam mengidentifikasi koordinator proyek yang terbaik berdasarkan nilai akhir dan predikat yang diperoleh. Tabel disusun dari pegawai yang memperoleh nilai akhir tertinggi hingga terendah.

## Tanggapan PT Atrium Propugnatorum Teknika

Tabel 26. Tanggapan CEO dan HRD atas Rancangan Sistem Penilaian Kinerja

Modul	Fungsi	Tanggapan CEO	Tanggapan HRD
Sistem Penilaian Performa Koordinator Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendata proyek yang akan dikerjakan oleh departemen teknis</li> <li>- Mendata proyek yang telah diselesaikan</li> <li>- Mengolah nilai kompetensi koordinator proyek</li> <li>- Menyediakan laporan performa koordinator proyek</li> </ul>	Sistem ini akan membantu HRD dalam memantau dan mengelola performa (manajemen kinerja) pegawai, pengambilan keputusan perihal mutasi pegawai: promosi; demosi; dan pemberhentian kerja, dan mengidentifikasi jenjang karir pegawai.	Sistem yang dirancang cukup praktis untuk di implementasikan dan sangat membantu pemantauan performa departemen teknis. Sistem ini juga membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai (manajemen kinerja). Data-data yang dimasukkan dan <i>user</i> pada modul ini sudah tepat. Tapi, rancangan sistem ini tidak mampu melakukan penyesuaian apabila terjadi pengambil alihan tugas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan rancangan sistem kesimpulan penelitian sebagai berikut.

1. Persaingan dalam industri jasa teknologi informasi sangat tinggi. Sehingga, PT Atrium Propugnatorum Teknika harus memastikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten agar dapat bersaing di dalam industri teknologi informasi. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan melakukan penilaian kinerja pegawai secara

berkala. Saat ini, penilaian kinerja yang telah berjalan di perusahaan ditujukan untuk departemen teknis. Dengan adanya sistem penilaian kinerja departemen teknis, maka perusahaan akan dimudahkan dalam mengukur kinerja, memantau kinerja dan mengidentifikasi pegawai yang kompeten di perusahaan.

2. Rancangan sistem penilaian kinerja departemen teknis diolah berdasarkan data-data yang dibutuhkan yaitu data proyek dan formulir penyelesaian proyek. Kemudian data-data tersebut diolah berdasarkan kompetensi, indikator kinerja, dan predikat kinerja yang

telah ditentukan oleh pihak sumber daya manusia PT Atrium Propugnatorum Teknika. Data yang telah diolah akan menunjukkan nilai kompetensi dan laporan kinerja pegawai departemen teknis dalam bentuk tabel dan grafik batang.

Berdasarkan hasil tersebut, data yang dimiliki perusahaan saat ini mampu untuk mengakomodir kebutuhan perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah pengisian data di TPS harus akurat karena menjadi dasar bagi sistem untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Oleh sebab itu, diperlukan pelatihan penggunaan sistem penilaian kinerja ini bagi pihak-pihak yang terlibat di dalam penggunaan sistem penilaian kinerja departemen teknis. Hal ini juga dilakukan untuk meminimalkan *human error*. sehingga otomatisasi sistem dapat berjalan dengan baik.

Perusahaan juga dapat menyesuaikan kompetensi dan parameternya sesuai dengan kondisi perusahaan. Perubahan ini dapat dilakukan seperti yang ditunjukkan pada tabel 7 ataupun tabel 8 (Perubahan bobot, indikator kompetensi dan predikat kinerja pegawai).

3. Tanggapan PT Atrium Propugnatorum Teknika terhadap sistem yang dirancang cukup baik. CEO dan kepala HRD menilai sistem akan mempermudah proses penilaian kinerja dan membantu pengambilan keputusan terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen kinerja. Namun sistem ini masih memerlukan pengembangan lebih lanjut di mana sistem ini tidak dapat mengakomodasi pengambil-alihan proyek dari 1 pegawai ke pegawai lainnya sehingga perlu penelitian lebih lanjut.

Selain itu, sistem ini hanya berfokus pada 1 departemen saja, oleh sebab itu juga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk pengembangan sistem penilaian kinerja bagi seluruh departemen.

## DAFTAR PUSTAKA

Adhawiyah, Y., Kumaladewi, N., & CaturUtami, M. (2017). Rancang Bangun Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai

Menggunakan Metode Psychological Appraisal. *Studia Informatika: Jurnal Sistem Informasi*, 10(2), 119-126.

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. United Kingdom: Edinburgh Business School.
- Agustina, D. M., Sunarto, M. D., & Jatmika, K. (2013). Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Diklat Surabaya. *Jurnal Sistem Informasi Vol. 2 (2)*, 1-6.
- Arep, & Tanjung. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEC.
- Bedwell, N. (2019, March 7). *Is Human Resources Your New Profit Center?* Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/03/07/is-human-resources-your-next-profit-center/#5ad5b90d7d90>
- Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human Resource Development and Human Resource Management Levers for Sustained Competitive Advantage: Combining Isomorphism and Differentiation. *Journal of Management & Organization*, 533-550.
- David, & Fred, R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dhewanto, W., & Anggadwita, G. (2015). *Rencana Pengembangan Teknologi Informasi Nasional 2015-2019*. PT Republik Solusi.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogdan, S. (2009). Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 478-498.
- Gelinas, U. J., Dull, R. B., & Wheeler, P. (2011). *Accounting Information Systems*. Cengage Learning.
- Hasibuan, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management*. Elsevier.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Management Information Systems*. England: Pearson Education Limited.

- Lindholm, J., Yarrish, K. K., & Zaballero, A. G. (2012). *Human Resource Management: HR Forms & Job Aids*. USA: Pfeiffer.
- MSCI. (2018). *The Global Industry Classification Standard*. Retrieved from MSCI: <https://www.msci.com/gics>
- Object Management Group. (2011, December). *About The Business Process Model and Notation Specification Version 2.0*. Retrieved from Object Management Group: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>
- Pamungkas, D. P. (2016). Analisis Competitive Forces dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia. *Jurnal Electronics, Informatics and Vocational Education (ELINVO)*, 118-127.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 78-94.
- PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA. (2008). Informasi dan Transaksi Elektronik. (*UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NO 11 Tahun 2008*). Jakarta: Lembaran Negara RI Tahun 2008 No.58.
- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Satzinger, J., Jackson, R. B., & Burd, S. (2012). *Systems Analysis and Design in a Changing Worl*. USA: Joe Sabatino.
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications with BPMN*. Springer.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Utomo, K. B., & Tulili , T. R. (2014). Perancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Sasaran Kerja Individu di Politeknik Negeri Samarinda. *Informatika Mulawarman Vol. 9*, 23-29.
- World Economic Forum. (2018, May). *Maximizing the Return on Digital Investments*. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/whitepapers/ma>

## **UCAPAN TERIMA KASIH MITRA BESTARI**

Kami selaku seluruh dewan redaksi Jurnal Administrasi Bisnis [JAB] – Center for Business Studies (CEBIS) Universitas Katolik Parahyangan mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada mitra bestari yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan proses review terhadap artikel-artikel yang diterbitkan di Jurnal Administrasi Bisnis [JAB] Volume 16 Nomor 1 Tahun 2020 kali ini. Secara khusus kami ucapakan terima kasih kepada :

1. Aam Amaningsih Jumhur (Universitas Negeri Jakarta)
2. Anton Agus Setyawan (Universitas Muhammadiyah Surakarta)
3. Heru Kristanto (Universitas Kristian Duta Wacana)
4. Eko Darwiyanto (Universitas Telkom)
5. Elisabeth Novira da Silva (Universitas Prasetya Mulya)
6. Surya Setyawan (Universitas Kristen Maranatha)
7. Albert Kurniawan (Universitas Nurtanio)

Semoga kontribusi dan kebaikan bapak/ibu bermanfaat bagi perkembangan ilmu administrasi bisnis ke depannya.

**AUTHOR GUIDLINES****JUDUL ARTIKEL/THE TITLE OF YOUR MANUSCRIPT (Times New Roman 14 pt, no more that 12 words, & use capital letter)****Penulis<sup>1</sup>, Author<sup>2</sup>, Author<sup>3</sup> (11pt, 1.15 spacing)**<sup>1</sup> Departement / Institution of Author 1, City/Region  
Author1@email2Departement / Institution of Author 2, City/Region  
Author2@email3Departement / Institution of Author 1, City/Region  
Author3@email (Times New Roman, 10pt, no spacing)(Margin for top, bottom, left and right : 2,79cm, 2 cm, 2cm, and 2 cm)  
(words: max 5000-10.000 words)**ABSTRAK**

Abstrak adalah ringkasan artikel yang terdiri dari pendahuluan, tujuan penelitian, metodologi penelitian, pembahasan dan hasil penelitian, dan kesimpulan. Implikasi atau rekomendasi dapat ditambahkan di dalam abstrak. Abstrak harus ditulis dalam bahasa Inggris dengan panjang lebih 150-200 kata, Times New Roman, 10 pt, 1 spasi.

**Kata kunci:** Penilaian Pegawai, MIT 90's Framework, BPMN (maksimum 5 kata kunci)

**ABSTRACT**

*Abstract is a summary of the article. It consist of a brief introduction, research objective, research methodology, research discussion and results, and conclusion. The Implications or recommendation can be added in the abstract. The abstract must be written in English with preferably length 150 - 200 word, Times New Roman, 10 pt, spacing 1.*

**Keywords:** HR-Analytics, MIT 90's Framework, BPMN (maksimum 5 keywords)

**PENDAHULUAN / INTRODUCTION**

Pendahuluan berisi masalah atau isu penelitian, pentingnya pembahasan dalam penelitian ini, batasan masalah (jika perlu), dan tujuan penelitian yang sesuai juga dengan tinjauan literatur.

*The introduction should contains research problem or issue, importance of the study, limitation of the research (if necessary), and research objective in accordance with literature review. (Times New Roman, 11 pt, spacing 1.15, add space after paragraf to next sub bab).*

**KAJIAN TEORI / CONCEPTUAL FRAMEWORK**

Kajian teori merupakan pengumpulan ide, konsep, dan perkembangan topik yang berasal dari sumber ilmiah seperti buku, artikel jurnal ataupun tesis. Kajian teori harus berkaitan dengan rumusan masalah, pertanyaan penelitian, maupun tujuan penelitian. Adapun tujuan dari kajian teori antara lain ;

1. Melakukan tinjauan kritis terhadap literature yang dibahas

2. Melakukan sintesis beberapa sumber mengenai topik tertentu sehingga ditemukan suatu pola (kajian terdahulu)

*A Conceptual Framework originates from ideas, concepts, and development of topics originating from scientific sources such as books, journal articles or theses. A Conceptual Framework must address the formulation of the problem, research questions, and research objectives. The aim of this, are :*

1. Conduct critical discussion of the literature discussed
2. Synthesizing several sources on a particular topic found in the pattern (previous study)

**METODELOGI / METHOD (add space after and before paragraf)**

Metodologi penelitian terdiri dari :

1. Tipe Penelitian
2. Teknik pengumpulan data
3. Sumber Data
4. Teknik Analisis Data / Teknik Pengukuran Data

The research methodology consists of:

1. Research Type
2. Data collection techniques
3. Data Sources
4. Data Analysis Techniques / Data Measurement Techniques

### Operasionalisasi Variabel

Variabel operasional menjabarkan definisi dari variabel penelitian secara mendetail seperti sub-variabel, dimensi dan indikator. Di sisi lain, ini juga menunjukkan bagaimana Anda melakukan pengukuran terhadap variabel tersebut (Saul McLeod, 2019).

*Operational variable describe the definitions of research variables such as sub-variables, dimensions and indicators. On the other hand, this also shows how you are measuring these variables (Saul McLeod, 2019).*

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Subvariabel	Dimensi	Indikator
Rancangan HR-Analytics yang membantu manager SDM dan Marketing dalam mengukur kinerja staff marketing melayani pelanggan dengan baik sehingga digunakan sebagai dasar penilaian dan juga evaluasi karyawan. (Heuvel & Bondarouk, 2017)	<b>Data Driven Culture</b> menjadi dasar dilakukannya perancangan HR-Analytics untuk membangun sistem informasi pelatihan karyawan yang seluruh informasinya berasal dari data yang telah dikumpulkan untuk dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.	a. Human Resource Data b. Business Data c. Social Media	a1. Administration Data Marketing a2. Absence Rate Marketing b1. Performance Related Data Marketing c1. Emotions c2. Interactions  (Times New Roman, 9pt, 1.15 spacing)

Sumber : Hasil Pengolahan Data

### **Rancangan HR Analytics (remove space after paragraph)**

Penelitian ini berfokus pada rancangan HR-analytics. HR-analytics merupakan alat yang digunakan untuk membantu manager SDM dan

Marketing dalam mengukur kinerja staff marketing melayani pelanggan dengan baik sehingga digunakan sebagai dasar penilaian dan juga evaluasi karyawan (Heuvel & Bondarouk, 2017).

### Data Driven Culture

Data driven menunjukkan data-data yang telah dikumpulkan untuk mendukung rancangan system tersebut.

Data driven menunjukkan data-data yang telah dikumpulkan untuk mendukung rancangan system tersebut.

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN / RESEARCH DISCUSSION AND RESULTS

Pembahasan menunjukkan hasil pengolahan data, interpretasi, dan pengungkapan hal penting (juga menunjukkan validitas dan reabilitas data) yang harus berhubungan juga dengan bagian pendahuluan. Umumnya bagian ini memuat table dan gambar yang menunjukkan hasil pengolahan data. Komposisi tulisan pada bagian ini harusnya mencapai 50% atau lebih dan dapat dibagi ke dalam beberapa sub bab.

*The research discussion shows the results of data analysis / data measurement, interpretation and disclosure of important matters (also show the validity and reliability of data) that should relate to the introduction . Generally, tables and figures are display in this section. The composition of this section must reach 50% or more and can be divided into several sub-chapters.*

### KESIMPULAN / CONCLUSION

Kesimpulan menunjukkan jawaban atas pertanyaan penelitian dan keperluan/ kebutuhan untuk penelitian selanjutnya. Pada bagian ini, dapat juga dimasukkan saran untuk mengembangkan, menindaklanjuti atau menerapkan hasil penelitian baik bersifat teoritis dan praktis.

*The conclusions show the answer or clarification of the research questions and opportunities for future research. In this section, suggestions can be made to develop, follow up or apply research results that are both theoretical and practical.*

**DAFTAR PUSTAKA / REFERENCES**

Daftar Pustaka harus ditulis menggunakan APA style. Sumber pustaka yang digunakan tidak lebih lama dari 10 tahun. Contohnya ditunjukkan seperti di bawah ini :

*References should be written in APA (American Psychological Association) Citation Style. Literature sources are no longer than 10 years .The example is show below:*

- Stiehl, V. (2013). *Process-Driven Applications with BPMN*. Walldorf: Springer.
- Togt, J. v., & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 127-132.
- Trihendrawan, N. (2019, Maret 19). Sektor Kuliner Indonesia Tumbuh 12,7%. Jakarta, Indonesia. Retrieved September 9, 2019, from <https://ekbis.sindonews.com/read/1388028/34/sektor-kuliner-indonesia-tumbuh-127-1552972400>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press.
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2018, May 9). Jumlah Restoran/Rumah Makan di Kota Bandung, 2016. Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Retrieved september 20, 2019, from <https://bandungkota.bps.go.id/statictable/2017/08/29/121/-jumlah-restoran-rumah-makan-di-kota-bandung-2016.html>