

December  
2022

Published by Center for Business Studies (CEBIS)

# Jurnal Administrasi Bisnis

---

Volume 18 Number 02

Pages 103 - 203

E - ISSN 2541 - 4100

ISSN 0216 - 1249

Business Administration Department  
Faculty of Social and Political Science  
Parahyangan Catholic University



**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 Adrianus Tirta Shelvi Yoke Pribadi Kornarius
Administration & Distribution	: Bryan Matthew
Open Journal Systems (OJS)	: Bryan Matthew
Cover Design	: Muhammad Rivai Sulaiman
Printing	: 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 18 NOMOR 2 TAHUN 2022

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b>	<b>i</b>
<b>CATATAN EDITOR</b>	<b>ii</b>
<b>PERANAN MEDIA SOSIAL DALAM MENGEMBANGKAN SUATU BISNIS: LITERATURE REVIEW</b>	
<i>Sankist Herdiyani, Cecep Safa'atul Barkah, Lina Auliana, Iwan Sukoco</i>	<b>103-121</b>
<b>STOCK MARKET AMIDST THE COVID-19 PANDEMIC: A BIBLIOMETRIC STUDY</b>	
<i>Mudita Lau, Maria Widyarini, Achmad Faisal</i>	<b>122-137</b>
<b>PERISTIWA ENTREPRENEURIAL: TINJAUAN DAN PENGEMBANGAN PEMIKIRAN SHAPERO DALAM CERITA TIGA WIRAUSAHA DI BALI</b>	
<i>Roni Tua</i>	<b>138-152</b>
<b>PENYUSUNAN RANCANGAN KOMPETENSI TEKNIS DEPARTEMEN HUMAN RESOURCES PADA PT X</b>	
<i>Renata Ivana Ryantandi</i>	<b>153-166</b>
<b>RANCANGAN HUMAN RESOURCES ANALYTICS UNTUK PELATIHAN KARYAWAN PEMASARAN PENJUALAN DI RESTORAN X</b>	
<i>Triningtyas Elisabeth Putri Gusti, Theresia Gunawan, Agus Gunawan</i>	<b>167-188</b>
<b>RANCANGAN SISTEM INFORMASI BERBASIS HUMAN RESOURCES ANALYTICS PT. BANK X</b>	
<i>Andrew Harnadi, Theresia Gunawan, Agus Gunawan</i>	<b>189-203</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA MITRA BESTARI</b>	
<b>AUTHOR GUIDLINE</b>	

## Catatan Editor

Jurnal Administrasi Bisnis Volume 18 Nomor 2 Tahun 2022 membahas banyak isu terkini terutama terkait bagaimana kondisi perusahaan di kondisi *new normal*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol 18 No 2 Tahun 2022 terdiri dari 6 artikel yang ditulis baik oleh akademisi, peneliti, maupun praktisi di bidang ilmu administrasi bisnis. Terbitan kali ini terdiri dari 2 artikel studi literatur, 3 artikel dengan metode studi kasus dan 1 artikel terkait penelitian kualitatif. Adapun topik yang diangkat berkaitan dengan manajemen pemasaran, manajemen keuangan, sistem informasi manajemen dan kewirausahaan. Kiranya artikel-artikel tersebut dapat dijadikan informasi, masukan dan sumber literatur untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada para pembaca setia Jurnal Administrasi Bisnis. Kami membuka kesempatan untuk segala kritik dan saran sehingga Jurnal Administrasi Bisnis dapat berkembang ke arah yang lebih baik lagi. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para penulis, mitra bestari, editor dan copyeditor yang telah bersedia untuk membantu proses penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis Volume 18 No 2 Tahun 2022 ini sehingga dapat terbit tepat waktu. Adapun seluruh artikel yang terbit pada JAB Vol 18 No 2 Tahun 2022 dapat diakses secara bebas melalui link berikut : <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis/issue/view/506>.

Salam,

*Editor in chief*

## PERANAN MEDIA SOSIAL DALAM MENGEMBANGKAN SUATU BISNIS: *LITERATURE REVIEW*

Sankist Herdiyani<sup>1\*</sup>, Cecep Safa'atul Barkah<sup>2</sup>, Lina Auliana<sup>3</sup>, Iwan Sukoco<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Padjadjaran, Sumedang

<sup>1</sup>sankist20001@mail.unpad.ac.id

<sup>2</sup>cecep.barkah@unpad.ac.id

<sup>3</sup>lina.auliana@unpad.ac.id

<sup>4</sup>iwan.sukoco@unpad.ac.id

\*corresponding author

### ABSTRAK

Kini, media sosial menjadi salah satu teknologi penting yang dilibatkan dalam kehidupan sehari-hari manusia termasuk dunia bisnis. Banyak manfaat yang bisa didapatkan para pebisnis untuk mengembangkan bisnisnya dengan memanfaatkan media sosial untuk berkomunikasi bisnis. Dengan begitu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja peranan media sosial dalam mengembangkan suatu bisnis. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan *Systematic Literature Review* (SLR). Hasil dari penelitian ini yaitu media sosial memiliki peranan sebagai sarana pengembangan bisnis dalam memasarkan produk melalui *marketing mix*, meningkatkan *customer engagement* suatu bisnis, meningkatkan penjualan di tengah situasi pandemi Covid-19, dan menjadi wadah dalam merepresentasikan suatu bisnis. Media sosial juga dibutuhkan dalam memajukan persaingan UKM berkearifan lokal hingga mendukung perekonomian Indonesia. Dengan begitu, media sosial menjadi tempat bagi pebisnis dalam mengembangkan bisnisnya.

**Kata kunci:** Komunikasi bisnis, pengembangan bisnis, media sosial, dan peranan media sosial

### ABSTRACT

*Nowadays, social media has become one of the important technologies that involved in human daily life including business. There are many benefits that entrepreneurs can get to develop their business by utilizing social media to communicate business. Thus, this research aims to determine the social media roles in developing business. This research used descriptive qualitative research method with Systematic Literature Review (SLR). The outcome of this research are social media has a role as a place for business development in marketing products through the marketing mix, increasing customer engagement of a business, increasing sales in the midst of covid-19 pandemic situations, and become a place for representing a business. Social media is also needed in advancing competition of local wisdom SMEs to support the Indonesian economy. So, social media is a way for entrepreneurs to develop their business.*

**Keywords:** Business communication, business development, social media, and role of social media

### PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, pertumbuhan teknologi semakin berkembang pesat dan canggih terutama dalam kehidupan kita sehari-hari. Banyak generasi muda hingga tua yang telah menggunakan teknologi, khususnya yang erat kaitannya dengan internet seperti media sosial. Media sosial adalah seperangkat aplikasi yang berkaitan dengan internet di mana media sosial tersebut dibentuk di atas fondasi ideologis dan teknologi *Web 2.0* yang memberikan kesempatan bagi pengguna media sosial dalam pembuatan dan berbagi konten yang dibuatnya (Kaplan & Haenlein, 2010). Menurut Kemp (2020), terdapat beberapa *platform* media sosial yang paling banyak digunakan di dunia pada tahun 2020. Facebook menjadi media sosial yang paling populer di dunia

hingga lebih dari 2,6 miliar pengguna aktif bulanan, 2 miliar orang juga menggunakan *platform messenger* yaitu WhatsApp. Di samping itu, lebih dari 1,08 miliar orang menggunakan *platform* Instagram setiap bulannya. Dalam hal penggunaan aktif bulannya, Instagram masih menjadi *platform* yang lebih sering digunakan dibandingkan dengan TikTok dengan 800 miliar pengguna per bulan. Namun, analisis menunjukkan bahwa sensasi video pendek masih berkembang pesat. Pasar video berdurasi pendek juga bahkan sedang memanas di Tiongkok di mana kini memiliki 550 juta pengguna aktif bulanan Sina Weibo.

Banyak bidang yang dilibatkan dalam pemanfaatan media sosial ini, salah satunya ialah dunia bisnis. Kini, di samping sebagian besar pebisnis menjalankan bisnisnya secara *offline*,

pebisnis pun menjalankan bisnisnya secara *online* atas dilibatkannya media sosial. Media sosial menjadi wadah yang cocok dalam mengomunikasikan suatu bisnis khususnya berbasis *online* (Sulaeman, 2020). Bisnis *online* banyak dijalankan para pebisnis karena memiliki manfaat yang cukup banyak bagi bisnis dalam menjalankan komunikasi sehingga dapat mengembangkan bisnisnya dalam berbagai aspek. Beberapa di antaranya ialah lebih mudah dalam menjangkau konsumen yang ditargetkan, biaya yang perlu dikeluarkan dalam menjalankan bisnisnya tidak sebesar pengeluaran bisnis yang dijalankan secara *offline*, dijalkannya pun menjadi jauh lebih mudah, dan manfaat lainnya. Manfaat media sosial pun dapat dirasakan bagi kedua belah pihak penjual dan pembeli. Dari sisi pebisnis, bisnis *online* mudah dijalankan sebab produk yang dijualnya cukup dipromosikan melalui media sosial. Sedangkan dari sisi pembeli, konsumen tidak perlu repot untuk berbelanja dengan mendatangi tokonya langsung sehingga konsumen dapat berbelanja melalui media sosial bisnisnya saja. Dengan begitu, media sosial ini mempermudah pebisnis dan konsumennya dalam berinteraksi sehingga dapat meningkatkan pengembangan bisnis tersebut.

Media sosial dapat dijadikan sebagai sarana dalam mengembangkan bisnisnya bahkan hingga mempertahankan keberadaan bisnisnya tersebut. Tentunya media sosial pun menjadi perantara antara pebisnis dan konsumennya dalam mengomunikasikan produk yang dijualnya sekaligus profil yang dimiliki bisnisnya tersebut. Seperti halnya fenomena yang dialami oleh salah satu bisnis Mantan Karyawan yang saat ini menjadi *online shop* pada media sosial Instagram dalam artikel "Analisis Komunikasi Bisnis *Online Shop* Mantan Karyawan Melalui Media Sosial Instagram" (Ayuh & Yuliani, 2021). Sebelum bisnis Mantan Karyawan menggunakan media sosial dalam menjalankan bisnisnya, manfaat yang didapatkan dalam bisnisnya pun tidak sebanyak manfaat yang didapatkan setelah menggunakan media sosial. Sebab, sebelumnya eksistensi bisnis Mantan Karyawan belum begitu dikenal lebih luas melebihi kawasannya sehingga jumlah produksinya pun tidak sebanyak setelah

penggunaan media sosial. Oleh karena itu, bisnis Mantan Karyawan pun melibatkan media sosial dalam mengembangkan bisnisnya. Faktanya, bisnis Mantan Karyawan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu mengalami peningkatan penjualan sehingga mampu menjual produk pakaiannya sebanyak 100 pcs hingga 150 pcs dalam sehari. Atas pencapaiannya itu, hal tersebut memengaruhi ketertarikan pengguna media sosial untuk berbelanja di bisnis tersebut sehingga pengikut akun media sosial Mantan Karyawan bertambah hingga mencapai 17,5 ribu.

Dalam penelitian terdahulu, pencapaian-pencapaian bisnis Mantan Karyawan didapatkan melalui pendekatan atau teori komunikasi bisnis yang dijalkannya. Pendekatan yang dijalkannya ialah melalui pendekatan *marketing mix* atau bauran pemasaran. Seperti yang kita ketahui bawa bauran pemasaran adalah percampuran kegiatan atau variabel yang ditargetkan oleh sistem pemasaran sehingga dapat mempengaruhi reaksi konsumen (Sihite, Assauri, & Halim, 2018). Unsur *marketing mix* dikenal dengan 4P, di antaranya ialah *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi). Seluruh unsur *marketing mix* yang diterapkan bisnis ini dipermudah dengan media sosial sebagai penyalur unsur *marketing mix* yang dijalkannya. Dari seluruh unsur tersebut disalurkan melalui berbagai promosi dan publikasi yang dijalkannya seperti *live streaming* serta video dan foto terbaru yang selalu di-*upload* mengenai produk pakaiannya pada media sosialnya. Hal ini memberikan dampak terhadap peningkatan eksistensi bisnis tersebut dan tingkat *awareness* pelanggan terhadap bisnis Mantan Karyawan. Atas peningkatan eksistensinya, hal tersebut membuat bisnis Mantan Karyawan terdorong untuk menghasilkan produksi pakaiannya dengan memiliki model yang terbaru dan menyediakan berbagai macam variasi. Selain itu, bisnis tersebut menjadikan harga yang ditetapkannya pun menjadi lebih terjangkau dan kerap menawarkan diskon. Dengan begitu, Mantan Karyawan melibatkan media sosial Instagram sebagai tempat mengembangkan bisnisnya dengan menyalurkan strategi bauran pemasaran. Tentunya penggunaan media sosial tersebut mempermudah

bisnis Mantan Karyawan dalam mengomunikasikan bisnisnya hingga strategi bauran pemasarannya pun terealisasi dengan baik.

Media sosial telah banyak dirasakan peranannya terlebih bagi bisnis yang menjalankan bisnisnya secara *online* juga. Seperti pengusaha babi dalam artikel yang berjudul "Strategi Komunikasi Bisnis Bermedia Sosial Masa Pandemi Covid-19 Pengusaha Babi di Sonder Minahasa" karya (Mangilaleng, Tangkudung, & Harilama, 2021). Pengusaha babi tersebut awalnya mengalami kesulitan dalam menjual produknya sebab keterbatasan jangkauan bisnis tersebut pada konsumen yang ditargetkannya. Hambatan tersebut dirasakan karena pandemi Covid-19 yang menghalangi penjualan bisnis tersebut. Akibatnya, penjualan bisnis tersebut mengalami penurunan omset. Atas hambatan yang dialaminya, maka pebisnis babi tersebut menjalankan bisnis secara *online* pula melalui media sosial. Media sosial memudahkan pebisnis babi tersebut untuk menjangkau hingga berinteraksi dengan konsumennya secara tidak langsung. Pandemi membatasi pebisnis dan konsumen dalam berinteraksi secara langsung sebab protokol kesehatan yang perlu dijalaninya. Dengan begitu, pebisnis tersebut tetap bisa menjangkau konsumennya melalui media sosial. Hal tersebut berdampak pada peningkatan penjualan pebisnis babi serta jauh lebih mudah dalam memasarkan produknya. Dengan begitu, media sosial dapat memberikan kemudahan bagi bisnis tersebut dalam mengomunikasikan bisnisnya.

Dari fenomena yang dipilih tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan media sosial dalam mengomunikasikan bisnisnya dapat mengembangkan bisnisnya dalam berbagai aspek, seperti peningkatan penjualan hingga peningkatan eksistensi bisnis tersebut. Penggunaan media sosial Instagram sebagai media publikasi dan promosi bisnis tersebut memberikan kemudahan berkomunikasi bisnis bagi pebisnis sehingga dapat mengembangkan bisnisnya.

Dalam suatu bisnis, komunikasi bisnis memang penting diperhatikan guna menyampaikan informasi yang dimiliki bisnis tersebut secara efektif pada konsumen sehingga konsumen dapat

memahami apa yang dijalankan dalam suatu bisnis tertentu. Menurut Djoko (2011), komunikasi bisnis adalah komunikasi yang dijalankan dalam ruang lingkup bisnis di mana di dalamnya meliputi berbagai macam komunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal guna mencapai suatu tujuan suatu bisnis tertentu. Dalam komunikasi bisnis, terdapat beberapa komponen yang penting untuk diketahui, di antaranya ialah orang, media, dan dampak. Orang yang berperan sebagai pengirim pesan akan mendapatkan dampak yang baik jika pesannya disampaikan melalui media yang tepat. Media pun menjadi hal yang perlu diperhatikan dan ditentukan dengan baik sehingga informasi yang ingin pebisnis sampaikan dapat tersampaikan pada konsumen khususnya pada segmen yang ditargetkan. Van Dijk dalam Nasrullah (2015) berpendapat bahwa media sosial merupakan sebuah *platform* media yang berfokus pada keberadaan suatu pengguna yang memfasilitasi pengguna dalam beraktifitas maupun berkolaborasi. Media sosial dinilai sebagai media *online* yang dapat mempererat hubungan antar pengguna hingga dapat membentuk suatu ikatan sosial. Aktivitas tersebut tentunya diperlukan dalam dunia bisnis di mana pebisnis tersebut dapat berinteraksi dengan pembeli melalui media sosial. Dengan begitu, media sosial menjadi sarana atau media bagi pebisnis dalam mengembangkan bisnis dimulai dari mengenalkan hingga menjual produknya pada konsumen dengan praktis dan mudah diakses.

Fenomena bisnis tersebut menjadi gambaran akan pentingnya peranan media sosial untuk digunakan sebagai komunikasi suatu bisnis sehingga tujuan dalam mengembangkan bisnis dapat tercapai. Sudah menjadi hal yang perlu dipikirkan seorang pebisnis untuk terus berbisnis dan tetap mengikuti perkembangan zaman yang semakin terikat dengan keberadaan teknologi seperti media sosial. Dengan begitu, tujuan dibuatnya penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja peranan media sosial dalam mengembangkan suatu bisnis.

## KAJIAN TEORI

### Komunikasi Bisnis

Ronsenblatt (2022) merumuskan definisi dari komunikasi bisnis bahwa komunikasi bisnis itu merupakan sebuah langkah dalam pertukaran ide, informasi, pendapat, dan lain-lain yang bertujuan tertentu dan dikemas secara pribadi maupun nonpribadi melalui simbol atau tanda untuk mencapai tujuan suatu organisasi tertentu. Djoko (2011) mengatakan bahwa komunikasi bisnis merupakan sebuah komunikasi yang diterapkan dalam ruang lingkup perbisnisan di mana di dalamnya melibatkan dua orang atau lebih serta proses mengomunikasikan pesannya pun mencakup berbagai bentuk komunikasi melalui lisan, tertulis, dan isyarat, seseorang lebih umum menggunakan komunikasi verbal dan nonverbal.

Dalam komunikasi bisnis, terdapat dua bentuk dasar komunikasi dalam dunia bisnis, yaitu komunikasi verbal dan nonverbal (Ferinia, et al., 2020).

- Komunikasi verbal

Komunikasi verbal adalah sebuah bentuk komunikasi yang cara menyampaikan informasi bisnis kepada penerima pesannya dalam bentuk tertulis (*written*) maupun lisan (*oral*) dalam suatu bisnis.

- Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah sebuah bentuk komunikasi di mana cara menyampaikan informasi terkait bisnis kepada penerima pesannya dengan menggunakan bahasa tubuh ataupun gerakan-gerakan tubuh (*body language*).

Menurut Murphy & Hildebrandt (1991), terdapat tujuh prinsip komunikasi bisnis. Prinsip komunikasi bisnis tersebut seringkali diketahui dengan akronim 7C. Di antaranya ialah:

- *Completeness*

Yaitu prinsip yang perlu diupayakan agar dapat menyampaikan informasi sedetil mungkin pada penerima pesan yang ditujukan. Pesannya pun perlu dibuat sedetil mungkin sebab pesan yang detil dapat membangun kepercayaan serta kepastian pada penerima pesan yang ditujukannya tersebut.

- *Conciseness*

Yaitu prinsip di mana komunikasinya dikemas dengan menggunakan kalimat yang singkat, padat, dan jelas. Dengan prinsip ini, penerima pesan mendapat kemudahan dalam memahami informasi yang dibuat oleh pemberi pesan.

- *Concreteness*

Yaitu prinsip di mana informasi yang ingin dikomunikasikannya itu perlu disusun secara konkret serta spesifik, dan bukan tidak jelas atau abstrak. Sebab, sering kali informasi yang diperoleh penerima pesan itu memiliki karakter yang abstrak sehingga menimbulkan kekeliruan hingga keambiguan.

- *Consideration*

Yaitu prinsip di mana informasi yang disampaikan telah dipertimbangkan dengan kondisi atau situasi penerima pesan. Dalam hal ini penting bagi pemberi informasi agar mengetahui siapa penerima pesannya itu.

- *Clarity*

Yaitu prinsip di mana informasi yang dikomunikasikan tersebut telah disusun dalam kalimat yang mudah dipahami oleh penerima pesan. Sebab, dalam proses berbagi informasi yang disampaikan itu bukan dijadikan sebagai ajang dalam menunjukkan kemampuan/*skill* penulisan atau tingkat pendidikan pemberi pesannya sehingga dalam menyampaikan pesan itu harus menggunakan kata-kata yang istilahnya tidak membingungkan penerima pesan.

- *Courtesy*

Yaitu prinsip di mana isi informasinya perlu disampaikan dengan tutur kata yang sopan. Hal ini merupakan hal yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi sebab kesantunan adalah bagian yang penting dari komunikasi bisnis sehingga dengan adanya kesantunan maka penerima pesan akan memberikan kepercayaan, dan simpati pada pemberi pesan.

- *Correctness*

Yaitu prinsip di mana informasi yang dikomunikasikannya itu telah dibuat secara cermat, seperti memperhatikan pemilihan bahasa dan pesan lisan yang disampaikan dengan memperhatikan penerima pesannya juga. Dengan mementingkan kecermatan dan

ketelitian tersebut, hal tersebut dapat membuat pemberi pesan mengetahui kesalahan bila suatu saat terjadi kekeliruan pada pengemasan informasi yang dipersiapkan dalam melakukan komunikasi bisnis.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi bisnis merupakan komunikasi yang ada dalam suatu bisnis yang didedikasikan untuk memecahkan suatu permasalahan dan membuat keputusan dalam menyampaikan informasi, pendapat, dan ide baik secara verbal maupun nonverbal sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi bisnis juga perlu memerhatikan prinsip-prinsip komunikasi bisnis agar pelaksanaan komunikasi bisnis dapat berjalan dengan tepat dan maksimal baik bagi pemberi pesan maupun bagi penerima pesan.

### **Komponen Komunikasi Bisnis**

Dalam komunikasi bisnis, terdapat tiga komponen komunikasi yang penting untuk diperhatikan (Ferinia, et al., 2020). Di antaranya ialah:

#### **a. Orang**

Orang merupakan seseorang atau individu yang berperan sebagai pengirim dan penerima pesan/berita. Komponen ini tidak jarang menjadi suatu masalah yang besar dalam komunikasi bisnis. Sebab, terkadang informasi yang disampaikan tidak sepenuhnya dapat diterima oleh penerima.

#### **b. Media**

Media merupakan sebuah alat perantara yang diterapkan dalam memberikan informasi dari pengirim kepada penerima pesan/berita. Media ini yang akan diteliti lebih lanjut dalam pembahasan kali ini yang mana media sosial merupakan salah satu hal yang termasuk dalam media komunikasi bisnis. Media yang dimaksud dapat berupa media secara fisik maupun secara *digital*. Media fisik itu contohnya seperti majalah, koran, dan sejenisnya. Sedangkan media *digital* itu seperti teknologi internet yang salah satunya yaitu media sosial.

#### **c. Dampak**

Dampak merupakan sebuah respon dari pesan/berita yang telah pengirim berikan kepada penerima pesan/berita baik itu dampak positif maupun negatif.

### **Media Sosial**

Sederhananya, media sosial adalah sebuah kolaborasi antara pengguna media sosial satu dengan pengguna media sosial lainnya yang saling bertukar ide dan pendapat satu sama lain (Patzer, et al., 2019). Media sosial merupakan salah satu media perantara/medium komunikasi bisnis dalam internet yang memberikan penggunanya ruangan untuk merepresentasikan diri, menjadikan tempat bekerja sama, berbagi informasi, serta berkomunikasi dengan pengguna media sosial lainnya sehingga terbentuknya suatu ikatan sosial secara virtual (Nasrullah, 2015; Setiadi, 2016). Media sosial menjadi tempat yang memungkinkan bagi penggunanya dalam berbagi informasi antara pengguna dengan lebih mudah (Akrimi & Khemakem, 2012). Dengan media sosial, hal ini memberikan pengguna media sosial akses pada informasi kapan saja dan di mana saja sebab selain melalui perangkat komputer, media sosial ini juga dapat diakses melalui *handphone*.

### **Fungsi Media Sosial**

Menurut Puntodi (2011), media sosial memiliki beberapa fungsi, di antaranya ialah:

- Media sosial dapat memberikan kesempatan bagi pebisnis agar dapat berinteraksi lebih intens dengan konsumen. Media sosial menyediakan konten komunikasi yang lebih individual. Melalui media sosial, berbagai para pebisnis dapat mengetahui lebih jauh kebiasaan dari konsumen yang ditargetkan, dapat melakukan suatu komunikasi secara personal, serta dapat membangun sebuah *interest* yang lebih dalam bagi konsumennya tersebut.
- Keuntungan dalam membangun *personal branding* melalui sosial media. Melakukan *personal branding* dalam media sosial tidak memerlukan trik atau popularitas palsu sebab yang akan menentukan hal tersebut ialah audiens. Beragam media sosial dapat menjadi media bagi para pengguna untuk

berkomunikasi, berdiskusi, dan bahkan bisa mendapatkan suatu popularitas dalam media sosial.

### **Jenis Media Sosial**

Dalam sebuah buku dengan judul Media Sosial : Perspektif Komunikasi, Budaya, dan Sosioteknologi, terdapat beberapa jenis dari media sosial, yaitu (Nasrullah, 2015):

- **Social Networking**  
Yaitu sebuah wadah yang dapat dimanfaatkan untuk berinteraksi dalam dunia virtual. Contoh dari *social networking* adalah seperti Instagram dan Facebook.
- **Blog**  
Yaitu salah satu media sosial di mana di dalamnya memberikan pengguna ruang untuk membagikan kegiatan sehari-harinya, saling memberikan pendapat dengan pengguna lain, dan sebagainya.
- **Microblogging**  
Yaitu sebuah media sosial di mana di dalamnya memberikan ruang bagi pengguna untuk mengunggah pesan berupa tulisan dan pendapat. Contoh *microblogging* adalah media sosial Twitter.
- **Media Sharing**  
Yaitu sebuah media sosial di mana di dalamnya memberikan penggunanya ruangan untuk *sharing* dan menyimpan berbagai macam media seperti gambar/foto, video, audio/rekaman, dan dokumen secara *digital*. Contohnya ialah YouTube dan Flickr.
- **Social Bookmarking**  
Yaitu salah satu media sosial yang memiliki kegunaan untuk menyimpan, mengolah, dan mengeksplor suatu informasi/berita secara *online*. Contoh salah satu situs *social bookmarking* yang terkenal adalah Flipboard.
- **Wiki**  
*Wiki* merupakan sebuah media sosial yang mana isi dari media sosialnya merupakan hasil dari perpaduan informasi para pengguna sehingga sewaktu-waktu pengguna *web* dapat mengedit konten/informasi yang telah dipublikasi dalam *Wiki*.  
Dari penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa terdapat berbagai jenis media sosial yang dapat

digunakan dalam menerapkan komunikasi bisnis dan hal ini disesuaikan dengan kelompok konsumen yang telah ditargetkan. Media sosial menjadi jalan yang cukup efektif untuk dijadikan media dalam komunikasi bisnis terlebih dalam hal memasarkan suatu bisnis.

### **Dampak Media Sosial**

Menurut Purbohastuti (2017) terdapat beberapa dampak positif yang didapatkan dari media sosial, yaitu:

- Dapat menyediakan informasi yang akurat dan tepat bagi pengguna. Informasi bisa didapatkan dari media sosial seperti informasi mengenai perguruan tinggi hingga informasi mengenai lowongan kerja.
- Dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pengguna. Kini, terdapat banyak akun media sosial yang menyediakan pengetahuan dan wawasan yang menarik.
- Dapat mempererat silaturahmi. Dalam hal ini, penggunaan media sosial sangat cocok digunakan untuk berkomunikasi dengan orang yang jauh dari tempat tinggalnya.
- Dapat menyediakan tempat bagi pengguna untuk menyampaikan pesan yang positif. Media sosial tersebut bahkan telah banyak digunakan oleh para tokoh agama, *motivator*, ulama, dan tokoh lainnya.
- Dapat memberikan keakraban suatu hubungan pertemanan. Media sosial dapat mengakrabkan suatu pertemanan bagi seseorang yang malu bertemu dengan seseorang di dunia nyata.

### **Pengembangan Bisnis (*Business Development*)**

Pengembangan bisnis menjadi hal yang perlu diperhatikan bagi pebisnis dalam menjalankan suatu bisnis. Sholihin (2006:26) dalam Malik (2020) berpendapat bahwa dalam pengembangan bisnis atau *business development*, seorang pebisnis biasanya akan membuat bisnis dengan melewati beberapa tahapan pengembangan bisnis seperti:

- a. Terdapat ide bisnis  
Pengembangan bisnis dimulai dengan ide bisnis yang dirancangnya. Ide bisnis bisa didapatkan dari sumber manapun. Biasanya, ide bisnis

tersebut muncul bagi pebisnis setelah melihat kesuksesan pebisnis lain atau biasanya karena terdapat *sense of business* yang besar dari pebisnis tersebut.

b. Penyaringan ide bisnis

Setelah pebisnis tersebut mendapatkan berbagai ide bisnis yang dirancang, ide bisnis tersebut perlu dikembangkan lagi dengan menerjemahkan ide bisnisnya menjadi lebih detil lagi sehingga ide bisnisnya dapat diwujudkan.

c. Pengembangan bisnis

Hal utama yang perlu dikembangkan seorang pebisnis ialah memperhitungkan untung rugi dari bisnis yang dijalankannya itu hingga melakukan pemasaran lebih luas.

d. Merealisasikan perencanaan bisnis

Dalam hal ini, pebisnis harus menentukan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnisnya, seperti modal, material, dan pekerja/SDM.

Tahapan-tahapan tersebut dilalui seorang pebisnis agar bisnisnya dapat berkembang. Dalam mengembangkan bisnis, pebisnis pun perlu memperhatikan strategi pemasaran yang akan dijalankan bisnisnya. Dalam pelaksanaannya, tentunya diperlukan media yang dapat mendukung pemasaran bisnisnya hingga dapat menjangkau konsumen yang ditargetkan. Salah satu media yang cocok untuk dijadikan dalam pengembangan bisnis ialah media sosial. Hal tersebut dibuktikan dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Media Sosial Dan Komunikasi Bisnis Terhadap Perkembangan Bisnis *Online Shop*" karya Praditya (2019) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara penggunaan media sosial terhadap perkembangan bisnis *online*.

### Hubungan Media Sosial dengan Pengembangan Bisnis

Jones, Borgman, & Ulusov (2015) mengatakan bahwa penggunaan media sosial bisa mendapatkan manfaat dari peningkatan kesadaran hubungan dengan konsumen dan peningkatan kemampuan untuk menjangkau konsumen dalam skala yang lebih luas. Selain itu, media sosial dapat meningkatkan jumlah konsumen baru dalam suatu bisnis serta dapat mempromosikan bisnis lokal

sehingga dapat memberikan peningkatan citra bisnis di berbagai kawasan. Melihat penjelasan tersebut, dapat diartikan bahwa media sosial memiliki peranan yang penting dalam mengembangkan suatu bisnis. Sebab, media sosial merupakan sebuah teknologi yang dimanfaatkan untuk menyebarkan berita/informasi yang dibuat oleh pengguna internet serta mengomunikasikan suatu informasi. Kemudian, adapun sebuah istilah *social media marketing* yang merupakan sebuah jenis model dalam pemasaran di internet untuk mencapai tujuan tertentu dengan ikut serta dalam ruang lingkup jaringan media sosial (Indika & Jovita, 2017). Saat ini, komunikasi bisnis diharuskan untuk turut aktif dalam menyesuaikan konsep komunikasinya sehingga dapat disesuaikan dengan perkembangan media sosial secara efektif (Grizane & Jurgelane, 2016). Kemudian, dengan dilakukannya penggunaan media sosial maka hal tersebut akan membantu bisnis menjadi terlibat, terhubung, dan berkembang secara maksimal (Newberry, 2018).

Dalam mengembangkan bisnis melalui media sosial, pebisnis perlu menerapkan pendekatan komunikasi yang mensyaratkan beberapa hal terlebih jika komunikasi tersebut ditempatkan pada media sosial (Hendroyono, 2013) di antaranya yaitu:

1. *Transparent*, yaitu syarat di mana media sosialnya dapat diakses oleh pengguna media sosial. Semua hal dalam media sosial pun harus terdokumentasi secara *digital*.
2. *Authentic*, yaitu syarat di mana dalam media sosial perlu memiliki keunikan yang belum pernah dituangkan sebelumnya.
3. *Genuine*, yaitu syarat di mana isi media sosialnya tidak dibuat-buat.
4. *Sincere*, yaitu syarat di mana di dalamnya dimaknai dengan kejujuran pada pesan/informasi yang ingin disebarluaskan.

Media sosial sering kita artikan dan kita anggap sebagai ruang media pemasaran atau ruang "promosi" baik secara personal maupun maksud dan tujuan dalam berbisnis. Dengan begitu, media sosial memiliki hubungan dengan pengembangan bisnis dalam hal memasarkan atau mempromosikan suatu bisnis. Internet

dapat memberikan hubungan antara sesama pengguna yang ada di seluruh dunia dalam satu jaringan di manapun dan kapanpun para penggunanya berada. Dengan begitu, hal tersebut memberikan peluang bagi para pemasar agar dapat menerapkan komunikasi pemasaran kapan saja dan dimana saja (Untari & Fajariana, 2018).

## METODOLOGI

Jenis atau tipe penelitian yang diterapkan dalam melakukan penelitian ini ialah jenis penelitian kualitatif. Denzin dan Lincoln dalam Creswell & Poth (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan sebuah aktivitas yang memposisikan peneliti di dalam penelitiannya (Hakim, Ohorella, & Prihantoro, 2022). Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2019) juga menjelaskan bahwa metodologi penelitian kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian di mana penelitiannya menghasilkan data dalam bentuk deskriptif berupa kata-kata baik secara tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diteliti.

Metode penelitian kualitatif ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif yang merupakan sebuah metode yang pencarian faktanya dengan mengumpulkan berbagai data berupa kata-kata, gambar, dan bukan dalam bentuk numerik atau angka. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu serta untuk menggambarkan fenomena tertentu secara terperinci. Selain itu, metode deskriptif ini melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi saja serta memberikan beberapa fakta secara sistematis.

Teknik pengumpulan datanya ialah dengan teknik pengumpulan yang didapatkan dari studi literatur/dokumentasi yang bersumber dari data sekunder dan data tersebut dikumpulkan dari dokumen penelitian sebelum-sebelumnya. Penelitian terdahulu yang dimaksud ialah penelitian yang erat kaitannya dengan pemanfaatan media sosial dalam ruang lingkup komunikasi bisnis sehingga dapat diketahui apa saja peranan media sosial dalam mengembangkan suatu bisnis. Kemudian, teknik analisis datanya menggunakan teknis analisis data deskriptif. Menurut Sugiyono

(2013), analisis deskriptif adalah sebuah analisis yang diterapkan untuk melakukan analisis sebuah data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul.

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Reviews* (SLR) yang didefinisikan sebagai suatu proses dalam mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan seluruh bukti penelitian yang didapatkan dengan tujuan untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan penelitian secara detil. Tujuan dilakukannya metode ini adalah membantu peneliti untuk memahami isi dari penelitian yang menjadi subjek topik penelitian serta memahami hasil dari penelitian tersebut sehingga dapat menjadi acuan untuk penelitian baru. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Reviews* yang memiliki tujuan untuk mengetahui apa saja peranan media sosial dalam mengembangkan suatu bisnis.

Penelitian ini tentunya didapatkan dari populasi yang telah ditentukan. Populasi merupakan sebuah subjek yang dapat memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh peneliti Nursalam (2016). Populasi di penelitian ini yaitu jurnal yang berkaitan dengan peranan media sosial yang memberikan dampak positif terhadap pengembangan suatu bisnis.

Selain itu, penelitian ini didapatkan dari sampel yang telah ditentukan pula. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari karakteristik dan jumlah yang ada dalam populasi. Populasi tersebut cukup besar dan peneliti pun tidak memungkinkan untuk mempelajari semua yang ada dalam populasi sebab adanya keterbatasan dana, waktu, dan tenaga sehingga penelitian ini menggunakan sampel yang representatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 7 jurnal yang berkaitan dengan peranan media sosial yang memberikan dampak positif terhadap pengembangan suatu bisnis.

## PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### Pembahasan

Media sosial merupakan salah satu media dalam komponen komunikasi bisnis yang *relateable* untuk digunakan pada era digital 4.0 ini khususnya pada dunia perbisnisan. Suatu bisnis perlu dikembangkan seiring berjalannya waktu dan

keberadaan bisnisnya pun perlu dipasarluaskan lebih lanjut sehingga dengan bisnis *offline* saja tidak cukup. Berdasarkan survei Sea Insight (2020) ditunjukkan bahwa terdapat sekitar 70 persen pelaku UMKM tertarik dalam memanfaatkan media *digital e-commerce* dan media sosial agar bisnisnya dapat terus berjalan dan terhindar dari keterbatasan kondisi pemasaran seperti pandemi Covid-19 (Sulaeman, 2020). Oleh sebab itu, media sosial menjadi jalan bagi pebisnis untuk mengenalkan bisnisnya hingga di luar kawasan pebisnisnya tersebut secara *online*. Media sosial merupakan media yang canggih di mana jangkauannya tersebut luas bahkan hingga luar negeri sekalipun. Dalam menggunakan media sosial, pengemasan informasinya pun perlu direncanakan secara matang sehingga dapat tersampaikan dengan baik pada konsumen yang ditargetkan melalui media sosial.

Dalam mengembangkan bisnis melalui media sosial, hal tersebut merupakan jalan yang baik bagi pebisnis agar tujuan pebisnisnya tersebut dapat jauh lebih mudah tercapai. Pilihan media sosialnya pun beragam jenis, seperti Instagram, YouTube, dan lain sebagainya. Kemudian, peranan media sosial itu bisa didapatkan suatu bisnis dengan catatan bisnis tersebut memiliki tujuan yang jelas dalam memanfaatkan media sosial. Peranan media sosial secara umum memang cukup banyak dengan fitur-fitur yang difasilitasinya sehingga para pebisnis pun perlu cermat dan bijak dengan apa tujuan yang diputuskannya dalam memanfaatkan media sosial. Selain memanfaatkan fitur media sosial sebagai pengembangan bisnisnya, para pebisnis perlu memikirkannya juga target konsumennya.

Setiap pebisnis tentunya memiliki tujuannya yang berbeda-beda dalam memanfaatkan media sosial. Hal tersebut dikembalikan lagi pada kondisi bisnisnya itu sendiri dan kebutuhan apa yang ingin diperoleh bisnis tersebut melalui media sosial. Maka dari itu, penelitian ini memberikan beberapa peranan media sosial dalam mengembangkan bisnis melalui penelitian-penelitian terdahulu yang ada erat kaitannya dengan pemanfaatan media sosial. Terdapat 7 penelitian terdahulu yang dikaji dalam pembahasan ini sebab penelitian-penelitian

tersebut memberikan pernyataan yang cukup kuat dalam menyampaikan peranan-peranan media sosial terhadap suatu bisnis guna meningkatkan pengembangan bisnisnya. Peranan media sosial dalam penelitian-penelitian terdahulu ini pun berbeda-beda yang mana peranan tersebut didapatkan sesuai kebutuhan yang dimiliki bisnis tersebut. Berikut adalah beberapa peranan media sosial dalam mengembangkani suatu bisnis dari beberapa penelitian terdahulu yang telah diringkas sesuai dengan informasi yang dibutuhkan, di antaranya yaitu:

### ***Sebagai sarana pengembangan bisnis dalam memasarkan produk melalui strategi marketing mix***

Dalam penelitian terdahulu mengenai penggunaan media sosial Instagram dalam komunikasi bisnis dengan judul artikel "Analisis Komunikasi Bisnis *Online Shop* Mantan Karyawan Melalui Media Sosial Instagram" yang ditulis oleh Ayuh & Yuliani (2021) yang tercantum pada pendahuluan sebelumnya, terdapat pelajaran yang dapat diambil bahwa bisnis Mantan Karyawan mendapatkan beberapa peningkatan dalam segi *followers* Instagram hingga profit berkat media sosial Instagramnya yang dapat menyalurkan pendekatan *marketing mix* yang telah direncanakannya. Sebelum bisnis Mantan Karyawan tersebut melibatkan media sosial dalam mengembangkan bisnisnya, bisnis tersebut belum mendapatkan keuntungan yang jumlahnya tidak sebanyak manfaat yang didapatkan setelah menggunakan media sosial dalam bisnisnya. Seperti yang kita ketahui, media sosial Instagram merupakan salah satu media sosial yang terbilang cukup *trending* di berbagai kalangan yang dapat membantu bisnis dalam mengkomunikasikan produk yang akan dipasarkannya kepada konsumen. Indonesia sendiri memiliki 99,9 juta pengguna aktif Instagram per bulannya pada April 2022 (Rizaty, 2022). Berdasarkan manfaat yang didapatkan dari media sosial Instagram itu, hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi bisnis dengan menggunakan media sosial Instagram merupakan perpaduan antara *New Media* dan *Marketing Communication*. Artinya, media sosial

bisnis ini memiliki kemampuan dalam menjangkau konsumen lebih luas pada masyarakat.

Level komunikasi yang digunakan dalam bisnis Mantan Karyawan tersebut adalah level komunikasi massa. Level komunikasi ini digunakan sebab media sosial Instagram dijadikan sebagai sarana/kendaraan dalam mempromosi serta memublikasikan produk sehingga media sosial ini sangat membantu bisnisnya untuk bisa menjangkau konsumen yang ditargetkan. Komunikasi bisnis yang diterapkannya tentunya merupakan jenis verbal berupa pesan yang dikemas dalam bentuk konten yang beragam jenis seperti foto, video, dan lainnya. Selain itu, Instagram juga dijadikan sebagai media promosi yang dapat memberikan kemudahan bagi pebisnis *online* untuk bisa memublikasikan dan mempromosikan seluruh produk yang dijualnya.

Pada bisnis Mantan Karyawan, media sosial dijadikan sebagai tempat mengembangkan bisnisnya tersebut dengan menyalurkan pendekatan *marketing mix* yang telah direncanakannya. Berikut hal-hal yang diterapkan bisnis Mantan Karyawan dalam menyalurkan *marketing mix*-nya melalui media sosial:

### 1. *Product*

*Product* merupakan segala sesuatu yang dapat diperjualbelikan melalui pasar sehingga dapat memberikan kepuasan akan suatu keinginan ataupun kebutuhan konsumen. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa produk yang dijualnya selalu di-*update* secara langsung secara verbal dengan foto-foto yang dibuat terbaru, baik melalui *live streaming*, *Instastory*, maupun dalam bentuk video yang tentunya diunggah melalui Instagram yang tentunya disampaikan secara *completeness*. Penyajian informasinya menggunakan bahasa yang persuasif dengan memperlihatkan produk yang dijualnya. Dalam kontennya pun dilengkapi dengan keterangan berupa diskon, dan bahan yang digunakan pada produk tersebut. Selain itu, pada beranda media sosialnya dilengkapi tulisan dan foto-foto produk yang menarik juga sehingga komunikasi bisnis yang dilakukan melalui media sosial Instagram tepat

digunakan untuk bisa menjangkau semua konsumen.

### 2. *Price*

*Price* merupakan harga bernilai uang yang memiliki nilai tukar untuk mendapatkan profit atau keuntungan dengan memiliki suatu barang atau jasa yang dibelinya. Langkah yang dilakukan bisnis tersebut dalam menyampaikan informasi terkait harga produk melalui media sosial Instagram ialah bisnisnya memublikasikan harga dan diskon yang ditetapkan pada media sosialnya. Dengan begitu, media sosial ini pula dapat membantu dalam menyampaikan informasinya terkait harga produk yang dijualnya sehingga konsumen bisa mendapatkan informasi lebih sebelum membeli produknya.

### 3. *Place*

*Place* merupakan sebuah tempat di mana segala kegiatan yang dijalankan oleh pebisnis untuk memproduksi hingga menjual produk sehingga mudah diperoleh konsumen sarasanya. Dengan kecanggihan teknologi yang sedang dirasakan masa kini, setiap orang dapat membuka toko secara *online* sehingga bisnis Mantan Karyawan pun tidak hanya membuka tempat penjualannya secara *offline*, tetapi juga terdapat penjualan secara *online* melalui media sosial Instagram. Dengan media sosial Instagram, hal tersebut memberikan bisnis Mantan Karyawan sebuah ruang tempat untuk bisa mempromosikan produknya.

### 4. *Promotion*

*Promotion* merupakan segala kegiatan yang dilakukan suatu pebisnis untuk mengomunikasikan atau mengenalkan produk kepada pasar sehingga produknya dapat diketahui oleh konsumen. Promosi yang dilakukan bisnis Mantan Karyawan sangat dipermudah oleh media sosial Instagram untuk bisa melakukan *live streaming* yang tentunya tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untuk membayar. Selain itu, bisnis Mantan Karyawan membuat video yang kemudian dibagikan ke semua pengikut sehingga para pengikut bisa menyaksikannya secara langsung. Selain itu,

foto-foto yang dibuat terbarunya pun bisa di-*update* kapanpun. Dengan demikian, Instagram dijadikan sebagai media dalam melakukan promosi yang mampu memberikan ruang bagi bisnis Mantan Karyawan untuk bisa mempromosikan semua produk yang dijualnya.

Dalam mengembangkan bisnis Mantan Karyawan, pendekatan *marketing mix* tersebut yang disalurkan melalui media sosial sebagai medium dalam memasarkan atau mempromosikan bisnisnya ternilai cukup efektif. Atas penerapan *marketing mix* 4P melalui media sosial Instagram tersebut, bisnis Mantan Karyawan mendapatkan beberapa dampak yang dapat mengembangkan bisnisnya, di antaranya ialah bisnis tersebut terpasarkan secara luas sehingga mendapatkan *followers* hingga mencapai 17,5 ribu pengikut. Selain itu, dengan dijalkannya bisnis Mantan Karyawan ini dalam media sosial Instagram, hal tersebut mendorong produksi lebih pakaian Mantan Karyawan yang dapat terjual mencapai 100 pcs hingga 150 pcs dalam sehari. Dengan begitu, media sosial Instagram telah menjadi perantara bisnis Mantan Karyawan dalam mengembangkan bisnisnya dengan menerapkan *marketing mix* 4P sebab seperti yang kita ketahui bahwa pada hakikatnya media sosial berguna untuk dijadikan sebagai media berbagi informasi baik secara personal maupun dalam suatu kelompok/organisasi/bisnis sekalipun.

Selain bisnis Mantan Karyawan yang mengembangkan bisnis dengan menggunakan media sosial, adapun bisnis WADEZIG yang menerapkan pendekatan yang serupa. Penelitian ini merupakan penelitian terdahulu dari artikel berjudul “Sosial Media *Marketing* Sebagai Strategi Komunikasi Bisnis Pada *Clothing* WADEZIG” karya Isminawati & Djatmiko (2019). Awal mulanya bisnis tersebut kurang dikembangkan dalam hal pemasaran. Bisnis WADEZIG sempat sulit menjangkau konsumennya karena produk tersebut perlu ditujukan pada konsumen yang telah disesuaikan dengan apa yang mereka targetkan. Selain itu, bisnis WADEZIG memiliki tujuan agar produknya tersebut dapat mengglobal sehingga dapat mengembangkan hingga mempertahankan bisnisnya tersebut untuk ke depannya. Tujuan

tersebut tidak hanya dapat dikembangkan melalui bisnis secara *offline* saja, tetapi juga perlu diterapkannya pemanfaatan media sosial sebagai tempat bisnis *online*.

Kini, bisnis WADEZIG memiliki beberapa media sosial yang dijadikan sebagai tempat dalam mengembangkan bisnisnya. Dalam hal itu, bisnis WADEZIG juga menerapkan *marketing mix* atau bauran pemasaran khususnya pada komponen *place* sebagai pendekatan dalam komunikasi bisnis melalui media sosial. Hal ini dilakukan untuk mempermudah bisnis WADEZIG dalam melakukan pemasaran. Adapun rincian dari bauran pemasaran yang dilakukan oleh WADEZIG hingga pendekatan tersebut disalurkan melalui media sosial, di antaranya ialah:

### 1. *Product*

Produk yang dijual di bisnis WADEZIG difokuskan pada busana pria serta semacam aksesoris sebagai penambahnya. Adapun beberapa produk utama WADEZIG, di antaranya terdiri dari tas, topi, jaket, *tumbler*, dan kaos. Produknya tersebut dipasarkan melalui media sosial yang dipilihnya.

### 2. *Price*

Harga yang ditentukan bisnis WADEZIG ini disesuaikan dengan tingkat kemampuan/daya beli target konsumen di mulai dari kelas menengah ke atas, yaitu dimulai dari harga Rp100.000 hingga Rp300.000. Harga tersebut dipasarkan melalui media sosial yang dipilihnya.

### 3. *Place*

Agar bisnis WADEZIG dapat memberikan kemudahan pada konsumennya untuk berbelanja secara *online*, bisnis WADEZIG membuat pasar secara *online* sebagai tempat untuk melakukan kegiatan pemasarannya. Media sosial yang dipilih oleh bisnis WADEZIG terdiri dari *website*, Facebook, Twitter, dan Instagram. Bisnis WADEZIG juga tetap memiliki tempat jualan secara *offline* pula agar dapat tetap memfasilitasi konsumennya untuk dapat berbelanja secara langsung.

#### 4. *Promotion*

Kegiatan promosi yang diterapkan oleh bisnis WADEZIG adalah menggabungkan elemen komunikasi pemasaran secara terpadu. Selain promosi pada konsumen baru, bisnis WADEZIG tidak lupa untuk melakukan promosi dengan sistem *member*. Hal ini bisnis WADEZIG bertujuan agar tetap mempertahankan dan meningkatkan konsumen yang telah ada serta tetap berusaha meraih konsumen baru.

Peranan media sosial yang diperoleh bisnis WADEZIG dengan adanya *social media marketing* merupakan salah satu wadah/ruang untuk memasarkan produknya. Dikatakan bahwa layanan yang dilakukan melalui media sosial untuk berkomunikasi dengan memanfaatkan komunitas memiliki peluang yang baik dalam melakukan pemasaran daripada melakukan pemasaran melalui saluran periklanan dengan cara tradisional. Dengan begitu, bisnis WADEZIG terbantu dengan pelibatan *social media marketing* dengan *marketing mix* yang diterapkannya. Bisnis WADEZIG dimudahkan dalam hal pemasaran melalui media sosial yang dipilihnya tersebut. Hal ini berdampak pula pada fakta yang mengatakan bahwa bisnis WADEZIG kini memiliki member aktif dari negara Indonesia juga negara luar sebanyak 7.800 member aktif.

#### *Sebagai sarana pengembangan bisnis dalam meningkatkan customer engagement*

Media sosial tidak hanya berperan sebagai kendaraan suatu bisnis dalam menyalurkan strategi *marketing mix* pada penelitian sebelumnya itu. Adapun peranan media sosial lainnya yang didapatkan dari penelitian terdahulu berjudul "Komunikasi Bisnis melalui *Social Media Trust* guna Meningkatkan *Customer Engagement* pada Pixy Cosmetic" karya Utami (2021) Pada penelitian ini dikatakan bahwa dalam komunikasi bisnis, media sosial dapat dijadikan sebagai ruang pengembangan bisnis dalam membangun rasa kepercayaan serta menumbuhkan keakraban antara penjual dengan pembelinya. Penelitian ini mengambil objek produk kosmetik Pixy.

Seperti yang kita ketahui bahwa kalangan wanita akan menyukai hingga membeli suatu produk khususnya kosmetik yang dapat memberikan keyakinan lebih dan informasinya bersifat *genuine* pada konsumennya bahwa produk tersebut aman dan memberi manfaat yang nyata pada konsumennya. Sebab, *trust* merupakan hal yang cukup penting didapatkan para pebisnis dari konsumennya terlebih pada produk kosmetik. Artinya, Pixy Cosmetic ini sebelumnya perlu mendapatkan kepercayaan lebih dari konsumen agar mendapat penjualan lebih pula. Maka dari itu, Pixy Cosmetic menjual produknya pula melalui media sosial dengan memberikan konten menarik yang dapat menarik perhatian konsumennya. Dalam penelitian Utami (2021) tersebut, terdapat hasil survei yang membuktikan bahwa pelanggan mengikuti media sosial Pixy Cosmetic karena sebanyak 45 dari 96 responden (46,9%) ingin berinteraksi dengan konten Pixy Cosmetic, sedangkan sebanyak 51 responden lainnya (53,1%) telah percaya dengan konten Pixy Cosmetic. Hingga akhirnya, Pixy Cosmetic merupakan salah satu produk yang memiliki potensi disukai oleh kalangan wanita. Atas potensinya tersebut, Pixy Cosmetic perlu terus mengembangkan *engagement*-nya dengan konsumennya sehingga mendapatkan kepercayaan lebih dari mereka atas produk yang dijualnya. Dalam komunikasi bisnis, membangun keterikatan pelanggan (*customer engagement*) dengan media sosial merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan bisnis. Sebab, hal ini dilakukan agar dapat meyakinkan bahwa komunikasi bisnis yang dilakukan bisnisnya tersebut dapat sesuai dengan dugaan atau ekspektasi konsumennya. Studi juga mengatakan bahwa media sosial memiliki fungsi sebagai sarana komunikasi yang komprehensif untuk mendapatkan tiga tujuan dalam suatu bisnis, yaitu interaksi pelanggan (*customer interaction*), keterikatan pelanggan (*customer engagement*), serta kepercayaan (*trust*). Konsumen yang memiliki keterikatan dengan Pixy Cosmetic akan tumbuh keinginan untuk menyaksikan konten-konten yang diproduksi dalam memaksimalkan komunikasi bisnis Pixy Cosmetic pada sosial medianya dan akan berkeinginan untuk aktif terlibat dalam interaksi pada media sosial Pixy

*Cosmetic*. Pelanggan yang memiliki keterikatan pula akan tumbuh keinginan untuk ikut serta dalam *sharing* konten-konten komunikasi bisnis Pixy *Cosmetic* melalui sosial media pelanggan. Dampak dari keterikatan yang didapatkan melalui komunikasi bisnis Pixy *Cosmetic* tersebut akan menjadi dampak positif berupa keuntungan dalam jangka panjang bagi Pixy *Cosmetic* sebab pelanggan yang telah terikat biasanya memiliki rasa percaya dan loyal terhadap produk Pixy hingga suatu saat pelanggan tersebut bersedia untuk merekomendasikan produk Pixy kepada pelanggan lain sehingga dapat tercipta keterikatan konsumen yang baru lagi. Dengan begitu, media sosial memiliki peranan dalam menumbuhkan rasa keterikatan pelanggan hingga menimbulkan rasa percaya akan bisnis tersebut. Dengan meningkatnya rasa percaya dari konsumennya, hal ini menjadikan bisnis Pixy *Cosmetic* tersebut perkembangan dalam memanfaatkan media sosial. Perkembangan dari pemanfaatan media sosial ini dibuktikan dengan fakta bahwa media sosial yang dimiliki Pixy *Cosmetic* ini berdampak pada potensi *social media trust* yang tinggi hingga mencapai 96,40%.

### ***Sebagai sarana pengembangan bisnis dalam mempertahankan bisnis di tengah situasi pandemi Covid-19***

Selain peranan media sosial sebagai wadah dalam meningkatkan *customer engagement*, media sosial juga memiliki peranan penting pula dalam meningkatkan penjualan suatu bisnis terlebih dalam situasi yang tidak memungkinkan pebisnis untuk menjual produknya secara *offline*, yaitu dalam masa pandemi Covid-19. Peranan tersebut dikuatkan dalam penelitian terdahulu yang berjudul "Strategi Komunikasi Bisnis Bermedia Sosial Masa Pandemi Covid-19 Pengusaha Babi di Sonder Minahasa" karya Mangilaleng, Tangkudung, & Harilama (2021). Beberapa tahun ke belakang, Indonesia sempat dilanda virus penyakit Covid-19. Hal tersebut memengaruhi semua sisi kehidupan manusia untuk beraktifitas ke luar rumah. Fenomena ini dirasakan oleh pengusaha ternak babi di Minahasa yang mengalami penurunan omset penjualannya. Dengan kejadian yang dialami pengusaha babi

Minahasa tersebut, pengusahanya tersebut mencoba untuk memanfaatkan teknologi berupa media sosial sebagai sarana komunikasi bagi pengusaha babi tersebut. Rata-rata pengusaha babi mencoba menjual hasil ternaknya melalui Facebook. Cara mereka menjualnya ialah dengan membuat postingan di laman *wall* Facebook serta membuat *story* pada Facebook. Isi dari postingan-postingan tersebut berupa penawaran dagangan babi potong yang disertai dengan harga, alamat, dan informasi terkait fasilitas gratis ongkos kirim. Selain itu, pengusaha babi juga melakukan promosi melalui media sosial WhatsApp dengan membagikan postingan produknya melalui grup masyarakat, keluarga, kerabat, dan lainnya tentang dagangan jualan babi yang tentunya disertai harga, tempat, serta informasi terkait pembayarannya (bisa bayar di tempat).

Pemanfaatan media sosial tersebut cukup membuat pengusaha ternak babi mengalami peningkatan dalam segi perkembangan dengan menyesuaikan kondisi masa kini serta peningkatan omset penjualan. Pengusaha babi setempat baru menggunakan media sosial Facebook dan WhatsApp untuk dijadikan sebagai tempat penjualan hasil ternak babinya. Alangkah baiknya jika produknya tersebut dapat dijual melalui media sosial lainnya seperti Instagram, TikTok, dan media sosial lainnya. Dalam melakukan penjualan ternak babi di tengah Covid-19, tentunya terdapat berbagai kendala yang dialami pengusaha ternak babi khususnya dalam penggunaan media sosialnya. Di antara lainnya ialah masalah penguasaan kemampuan mengoperasikan media sosial secara baik, cepat dan jelas bagi pengusaha ternak babi tersebut. Dari hasil penelitiannya didapatkan bahwa kemampuan melakukan promosi oleh pengusaha usaha babi di wilayahnya dirasa masih kurang dipahami oleh mereka terlebih cara mereka dalam membuat pesan yang baik dan jelas. Hal tersebut sering kali menimbulkan pengaruh terhadap respon konsumen. Pengusaha ternak babinya pun seringkali terlambat dalam merespon pesanan babi dari konsumen sehingga membuat peluang dalam menjual babinya terlewat hingga akhirnya konsumen lebih memilih membeli babi pada penjual babi potong lainnya.

***Sebagai sarana pengembangan bisnis dalam merepresentatifkan bisnis yang dijalankannya***

Media sosial dapat menjadi penyalur suatu bisnis dalam mengenalkan hingga menjual produk yang dijualnya. Hal tersebut dikuatkan dalam penelitian terdahulu berjudul “Peran Media Sosial Sebagai Upaya Pemasaran Bisnis Online Shop Pada Online Shop Antler MakeUp @antler.makeup” yang dibuat oleh Rusdiono (2019). Dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa @antler.makeup menjual *makeup* dengan *brand* ternama yang bukan *original* melainkan memiliki *grade original* atau sangat mirip dengan *makeup original*-nya. Karena produk yang dijualnya tersebut tidak sepenuhnya bermerek yang banyak dikenal pelanggan serta persaingan yang cukup banyak dalam bisnis bidang *makeup*, hal tersebut menjadi perhatian yang perlu dipikirkan bagi bisnis tersebut agar bisnisnya dapat dikenal dalam jangkauan yang luas serta memiliki diferensiasi tersendiri. Dengan begitu, @antler.makeup menggunakan media sosial khususnya Instagram sebagai sarana dalam memasarkan produk-produknya sekaligus merepresentatifkan bisnis yang dijalankannya secara *concreteness*. Disebutkan bahwa @antler.makeup dinilai tematik, rapi, dan *conciseness* sehingga dapat menarik perhatian pelanggan untuk berbelanja pada bisnis tersebut. @antler.makeup memanfaatkan fitur Instagram dalam merepresentatifkan bisnisnya dengan mencantumkan deskripsi dari bisnis tersebut pada bio secara *completeness* dimulai dari lokasi, kontak, hingga beberapa informasi yang perlu diketahui oleh pelanggan.

Media sosial menjadi sarana penyebar luas informasi yang sangat bermanfaat bagi bisnis @antler.makeup. Disebutkan bahwa @antler.makeup ini memiliki strategi dengan cara mengklaim bisnisnya sebagai *online shop* yang menjual *makeup* termurah di Instagram yang diinformasikan melalui konten-konten foto atau video di Instastory. Dengan strategi yang dijalankannya tersebut, pelanggan menjadi tertarik untuk berbelanja di bisnis tersebut.

Bisnis @antler.makeup mengedepankan transparansi dalam menjelaskan apa yang dijual dalam bisnisnya melalui media sosial. Hal tersebut

perlu dijalankan dengan penuh kejujuran sehingga tujuan dalam merepresentatifkan bisnisnya di media sosial tersebut terealisasi dengan baik dan tidak direkayasa. Penggunaan media sosial pada bisnis @antler.makeup tersebut menghasilkan dampak yang baik bagi bisnis tersebut sehingga mengalami pengembangan bisnis.

Semua peran media sosial terhadap pengembangan bisnis tersebut memiliki peranan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan bisnis tersebut terhadap penggunaan media sosial. Namun, di balik semua peranan tersebut terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa media sosial memang dibutuhkan dalam kepentingan memajukan perekonomian Indonesia. Mengingat bahwa media sosial merupakan salah satu teknologi masa kini di mana hal tersebut membuat seluruh kegiatan sudah semestinya dilibatkan dalam penggunaan teknologi sehingga suatu bisnis tidak ketinggalan zaman. Penelitian yang dimaksud ialah penelitian terdahulu yang berjudul “Analisis Media *Online* sebagai Komunikasi Bisnis pada UKM Pekerja Wanita di Gunung Mas, Kalimantan Tengah” karya Nahan & Kristinae (2019). Dalam penelitian ini, dikatakan bahwa di daerah Gunung Mas terdapat UKM yang memproduksi produk lokal seperti anyaman dan herbal yang berbahan dasar alam. Kemudian, pada UKM ini para pekerjanya didominasi oleh kalangan wanita. Dengan para pekerja yang didominasi kalangan wanita tersebut, peran wanita memberikan dampak positif bagi perekonomian Indonesia agar dapat menekan efek fluktuatif ekonomi dan turut berkontribusi dalam menekan tingkat kemiskinan sehingga dapat memberikan jaminan pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan.

Namun sayangnya, UKM tersebut belum bisa dipasarkan secara luas sebab keterbatasan mereka dalam memanfaatkan internet untuk memasarkan produknya secara *online*. Dengan begitu, UKM tersebut memerlukan peningkatan komunikasi bisnis dengan memanfaatkan media sosial sebagai sarana memasarkan produknya terlebih peranan para wanita pada kawasan tersebut berpotensi dalam memajukan perekonomian sehingga kalangan wanita tersebut dapat melakukan pekerjaan berkearifan lokalnya secara

maksimal. Komunikasi bisnis dengan media sosial menjadi jalan bagi UKM Gunung Mas terlebih di era *digital* 4.0 ini.

Menurut Kertajaya, H. dalam Djumena (2015), terdapat tiga komunitas yang perlu ditindaklanjuti serius dalam dunia pemasaran masa kini, di antaranya ialah *youth*, *woman*, dan *netizen*. Salah satunya ialah *woman*, artinya wanita di sini menjadi penggerak dalam manajemen pemasaran. Keberadaan wanita dalam mendominasi pekerja UKM di Gunung Mas menjadi hal yang urgensi agar UKM tersebut dipasarkan ke tingkat nasional maupun internasional. Hal ini diperlukannya strategi komunikasi bisnis bagi UKM tersebut agar hasil produksi UKM-nya dapat terjual melalui *online* juga. Selain itu, Indonesia memiliki urgenitas dalam meningkatkan persaingannya di tingkat internasional karena Indonesia merupakan sebuah negara nusantara di mana di dalamnya memiliki banyak UKM yang memproduksi produk lokal khas dan unik sehingga berpeluang untuk dipasarkan pada tingkat internasional. Dengan UKM yang produknya memiliki nilai kearifan lokal tersebut, maka peranan komunikasi bisnis melalui media sosial tersebut dapat membantu UKM tersebut untuk berkontribusi dalam persaingan nasional dan internasional sehingga meningkatkan peluang dalam melestarikan budaya hingga menumbuhkan tingkat kesejahteraan bagi warga sekitar tersebut. Hal ini dibuktikan pada penelitian terdahulunya bahwa komunikasi bisnis dengan media sosial sebagai sarana dalam meningkatkan dan mengembangkan UKM ini memiliki dampak positif dalam bisnis khususnya pada UKM berkearifan lokal tersebut.

Selain diperlukannya penerapan komunikasi bisnis dengan media sosial pada UKM tersebut, diperlukannya juga regulasi dari pemerintah agar upaya mendorong laju perekonomian nasional ini dapat berjalan dengan lancar dan cepat dalam menggeluti persaingan bisnis. Dengan begitu, tujuan UKM tersebut dalam mengembangkan bisnisnya menjadi lebih meluas tercapai.

## Hasil Penelitian

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, hasil-hasil penerapan media sosial dapat menguatkan argumen bahwa media sosial sebagai salah satu komponen komunikasi bisnis yang memiliki berbagai peranan yang ada pada berbagai bisnis. Bisnis di luar sana baik secara *offline* maupun *online* tentunya telah membuat ide bisnis yang cemerlang yang hingga akhirnya cukup disayangkan bila tidak dikembangkan dengan melibatkan media sosial. Yang dimaksudkan di sini adalah media sosial secara keseluruhan memiliki peranan dalam memasarkan atau mempromosikan suatu produk ke jejaringan yang lebih luas secara *online* sehingga dapat mengembangkan suatu bisnis. Seiring perkembangan zaman, setiap pebisnis pun tidak hanya sebatas memasarkan produknya melalui media sosial. Sebab, semakin hari jumlah bisnis telah banyak beroperasi secara *online* pula melalui media sosial sehingga perlunya diferensiasi agar dapat memenuhi syarat *authentic*, yaitu melakukan komunikasi secara unik dan tekniknya belum ada sebelumnya. Contohnya seperti bisnis WADEZIG pada penelitian sebelumnya yang proses pemasaran melalui media sosialnya didukung dengan konten-konten yang unik. Selain itu, setiap pebisnis pun tentunya harus bijak dalam memasarkan produknya di media sosial sehingga syarat komunikasi *transparent* dan *genuine* terpenuhi dengan cara memublikasikan produk secara *real* sehingga ekspektasi konsumen sesuai dengan realita yang dimiliki suatu bisnis tersebut. Dengan sifat kejujuran atau pengomunikasian secara *genuine* yang dimiliki pebisnis tersebut pula secara tidak langsung memenuhi syarat komunikasi *sincere*. Contohnya seperti bisnis-bisnis yang memposting foto dan video produk aslinya pada media sosial dan tidak sembarang memposting foto dan video secara palsu.

Selain memperhatikan syarat komunikasi bisnis, prinsip komunikasi pun menjadi sorotan yang penting untuk diterapkan dalam melaksanakan komunikasi bisnis. Informasi yang ingin disampaikan suatu bisnis khususnya melalui media sosial yang berkarakter *digital* perlu disampaikan dengan tepat dan jelas sesuai dengan beberapa prinsip komunikasi bisnis yang ada.

Misalnya, bisnis WADEZIG yang memilih beberapa media sosial sebagai wadah dalam menyampaikan hingga menjual produk yang dihasilkannya. Dalam menyampaikan informasi produknya, bisnis WADEZIG pun perlu memperhatikan apakah isi informasinya mudah dimengerti penerima pesan/komunikator, apakah informasinya tidak menimbulkan kekeliruan dan keambiguan, dan hal-hal lainnya yang perlu diperhatikan. Sebab, media sosial merupakan media *online* yang tidak selalu memungkinkan komunikator dan komunikannya untuk bertemu secara langsung. Artinya, ketika komunikator menerima informasi dari komunikator, jika informasi tersebut tidak tersampaikan sesuai dengan prinsip maka akan timbul *miscommunication* bagi komunikator yang akhirnya berdampak buruk pada bisnis tersebut. Maka dari itu, penting bagi pebisnis untuk memperhatikan sisi prinsip komunikasi bisnis agar informasi yang disampaikan dapat dilakukan secara maksimal guna menerapkan komunikasi yang baik untuk bisnis tersebut.

Media sosial yang digunakan di sini dibebaskan bagi pebisnis untuk memilih jenis media sosial seperti apa, baik itu jenis *social networking*, *blog*, *media sharing*, dan lain sebagainya. Hal tersebut dikembalikan kepada para pebisnis untuk menyesuaikan pilihan media sosialnya dengan target pasarnya. Contohnya ialah kalangan muda cenderung menggunakan Instagram untuk mencari informasi terlebih tentang produk suatu bisnis yang disukainya di mana informasi dikemas dalam postingan yang mudah diakses dan mudah dipahami.

Mengingat komponen komunikasi bisnis yang telah disebutkan sebelumnya, ketika seseorang yang mengirimkan pesan atau komunikator ingin menyampaikan informasi itu tidak hanya sebatas memperhatikan apakah informasi tersebut telah memuat pesan yang ingin disampaikan dengan jelas, tetapi pesan tersebut perlu dipikirkan puka bagaimana agar pesan tersebut dapat tersampaikan dengan tepat pada komunikator yang dituju. Dengan begitu, media menjadi hal yang penting pula untuk diperhatikan sehingga komunikator mengetahui apakah media yang dipilihnya telah sesuai dan tepat untuk

dijadikan sebagai penyalur pesan dari komunikator pada komunikator. Perihal tersebut akan berpengaruh pada dampak yang akan timbul dari komunikator baik itu dampak positif maupun negatif. Dampak tersebut muncul sebab dikembalikan lagi pada isi informasi serta pemilihan media yang tepat. Media sosial merupakan salah satu komponen komunikasi bisnis yang sejauh ini cukup efektif untuk digunakan sebagai kendaraan para pebisnis untuk mengembangkan bisnisnya. Media sosial menjadi hal yang lumrah dan memiliki kemudahan dalam mengaksesnya, terlebih digunakan sebagai tempat berbelanja bagi para konsumen.

Bisnis berbasis *online* yang dijalankan melalui media sosial dinilai praktis dan biaya yang dikeluarkannya pun tidak sebesar biaya bisnis yang dibuka secara *offline*. Media sosial ini dapat mendobrak batasan konsumen dan penjual yang sulit untuk berinteraksi secara langsung sebab keterbatasan jarak. Banyak manfaat yang bisa dirasakan setelah menggunakan media sosial terhadap bisnis yang dijalankan. Dengan begitu, begitu banyak peranan media sosial yang dapat dirasakan bagi para pebisnis untuk mengembangkan bisnisnya.

## KESIMPULAN

Mengingat perkembangan teknologi di masa kini, media sosial menjadi hal telah menjadi bagian dari kehidupan manusia masa kini. Hampir setiap orang memiliki media sosial untuk berbagi informasi, berinteraksi, dan aktivitas lainnya. Salah satunya ialah media sosial dapat dijadikan sebagai perantara antara pebisnis dan konsumennya dalam mengomunikasikan produk yang dijualnya sekaligus profil yang dimiliki bisnisnya tersebut. Tidak menutup kemungkinan bahwa pebisnis dapat menjalankan bisnisnya secara *offline* saja. Namun, pebisnis perlu mengikuti perkembangan zaman dengan menerapkan bisnis berbasis *online* pula melalui media sosial. Media sosial sendiri memiliki manfaat seperti mudah diakses oleh setiap kalangan serta penggunaannya praktis. Hal tersebut menjadi peluang khususnya bagi pebisnis agar dapat menjangkau konsumennya melalui media sosial yang dapat menyebar informasi dalam tempo yang cepat dan jangkauan yang luas.

Seperti yang kita rasakan saat ini, media sosial memiliki banyak peranan yang bisa kita rasakan di tengah aktivitas kita khususnya pada bidang perbisnisan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipilih hingga ditelaah kembali pada pembahasan sebelumnya, dapat ditarik simpulan bahwa media sosial memiliki beberapa peranan berbeda-beda yang penting dalam memaksimalkan komunikasi suatu bisnis sehingga dapat mengembangkan bisnisnya. Berikut adalah beberapa peranan media sosial terhadap suatu bisnis yang didapatkan dari penelitian-penelitian terdahulu, yaitu:

1. Media sosial berperan sebagai sarana pengembangan bisnis dalam memasarkan produk melalui strategi *marketing mix*.
2. Media sosial memiliki peran sebagai sarana pengembangan bisnis dalam meningkatkan *customer engagement* hingga meningkatkan tingkat kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap suatu bisnis.
3. Media sosial berperan sebagai alat/teknologi pengembangan bisnis yang dapat dijadikan sebagai ruangan bagi para pebisnis untuk menjalankan bisnisnya secara *online* khususnya memudahkan pebisnis untuk tetap mempertahankan dan melanjutkan bisnisnya agar tetap produktif di tengah situasi yang tidak memungkinkan untuk menjalani bisnis secara *offline*, seperti masa pandemi Covid-19.
4. Media sosial memiliki peranan sebagai sarana pengembangan bisnis dalam merepresentasikan bisnis yang dijalkannya.

Selain peranan media sosial terhadap pengembangan bisnis, adapun penelitian yang menunjukkan bahwa media sosial dibutuhkan dalam memajukan UKM berkearifan lokal dan meningkatkan kesejahteraan sekitarnya sehingga dapat mendukung perekonomian Indonesia. Hal ini dibutuhkan sebab sudah sepatutnya negara ini mengikuti perkembangan zaman dengan melibatkan media sosial dalam memajukan perekonomian Indonesia.

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dilakukan ini, adapun beberapa saran yang bisa disampaikan baik saran secara teoritis maupun saran secara praktis. Secara teoritis, hasil penelitian

ini diharapkan agar bisa dijadikan sebagai rujukan bagi peneliti-peneliti lainnya sebagai pengembangan dan penindaklanjutan akan peranan yang dimiliki media sosial dalam komunikasi suatu bisnis. Diharapkan penelitian ini menjadi bahan bagi masyarakat untuk mengkritisi perkembangan zaman dengan memanfaatkan teknologi berupa media sosial sehingga dapat memberikan hasil penelitian berikutnya yang dapat diteruskan pada peneliti-peneliti lainnya.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan agar bisa membuat para pebisnis mengenal teknologi berupa media sosial dengan lebih dalam sehingga para pebisnis dapat memanfaatkan peranan media sosial pada bisnis yang dijalkannya. Dengan begitu, bisnisnya pun berpotensi dapat terus berjalan, berkembang seiring mengikuti perkembangan zaman, diperluaskan keberadaan bisnisnya secara *online*, serta dipertahankan dalam apapun itu kondisinya baik tengah situasi yang sulit seperti pandemi Covid-19 maupun situasi lain sejenisnya. Para pebisnis pun perlu tahu bahwa keberadaan media sosial ini justru memberikan kemudahan baik bagi pebisnis maupun konsumen untuk mengakses media sosial. Dengan begitu, penelitian yang telah dilakukan ini diharapkan dapat memberikan suatu manfaat yang positif yang bisa diterapkan bagi para pebisnis agar meningkatkan kemampuan komunikasi bisnisnya melalui media sosial sehingga bisnisnya dapat berkembang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akrimi, Y., & Khemakem, R. (2012). What Drive Customers to Spread The Word in Social Media. *Journal of Marketing Research and Case Studies*.
- Ayuh, E., & Yuliani, H. (2021). Analisis Komunikasi Bisnis Online Shop Mantan Karyawan melalui Media Sosial Instagram. *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 3(1), 12-18.
- Djoko, P. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Erlangga.
- Djumena, E. (2015). *Youth, Women, dan Netizen Jawaban Ekonomi di Masa Sulit*. Retrieved from Kompas: <https://money.kompas.com/read/2015/12/01/141700026/Youth.Women.dan.Netize>

- n.Jawaban.Ekonomi.di.Masa.Sulit?page=all
- Ferinia, R., Kurniullah, A., Naipospos, N., Tjiptadi, D., Gandasari, D., Metanfunuan, T., & Purba, B. (2020). *Komunikasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Grizane, T., & Jurgelane, I. (2016). Social Media Impact on Business Evaluation. *Procedia Computer Science, 104*, 190-196.
- Hakim, H., Ohorella, N., & Prihantoro, E. (2022). Strategi Komunikasi Pemasaran Angkringan Khulo Melalui Media Sosial Instagram. *Jurnal Ilmu Komunikasi, 1*(2), 111-122.
- Hendroyono, H. (2013). *Brand Gardener: Edisi Khusus Tumbuh Berkembang*. Literati.
- Indika, D., & Jovita, C. (2017). Media sosial instagram sebagai sarana promosi untuk meningkatkan minat beli konsumen. *Jurnal Bisnis Terapan, 1*(01), 25-32.
- Isminawati, I., & Djatmiko, B. (2019). Sosial Media Marketing Sebagai Strategi Komunikasi Bisnis Pada Clothing Wadezig. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi), 2*(2), 795-803.
- Jones, N., Borgman, R., & Ulusov, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of small business and enterprise development*.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons, 53*(1), 59-68. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kemp, S. (2020). *More Than Half Of The People On Earth Now Use Social Media*. Retrieved from We Are Social: <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/07/more-than-half-of-the-people-on-earth-now-use-social-media/>
- Malik, I. (2020). Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Masyarakat Ekonomi Asean. *Negotium: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 3*(1), 39-61.
- Mangilaleng, R., Tangkudung, J., & Harilama, S. (2021). Startegi Komunikasi Bisnis Bermedia Sosial Masa Pandemi Covid-19 Pengusaha Babi Di Sonder Minahasa. *Acta Diurna Komunikasi, 3*(4).
- Moleong, L. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif.
- Murphy, H., & Herbert, W. (1991). *Effective Business Communication*. McGraw-Hill. Retrieved from Murphy, H. A. dan Herbert, W. H. (1991). *Effective Business Communication*. McGraw-Hill.
- Nahan, N., & Kristinae, V. (2019). Analisis Media Online sebagai Komunikasi Bisnis pada UKM Pekerja Wanita di Gunung Mas, Kalimantan Tengah. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, 3*(2), 52-62.
- Nasrullah, R. (2015). *Media sosial: Perspektif komunikasi, budaya, dan sosioteknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Newberry, C. (2018). *23 Benefits of Social Media for Business*.
- Nursalam, N. (2016). *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Salemba Medika.
- Patzer, R., McPherson, L., Redmond, N., DuBay, D., Zayas, C., Hartmann, E., . . . Arriola, K. (2019). A Culturally Sensitive Web-Based Intervention To Improve Living Donor Kidney Transplant Among African Americans. *Kidney International Reports, 4*(9), 1285-1295.
- Praditya, A. (2019). Pengaruh Media Sosial Dan Komunikasi Bisnis Terhadap Perkembangan Bisnis Online Shop. *Jurnal Semarang, 2*(1), 31-43.
- Puntoadi, D. (2011). *Menciptakan Penjualan via Social Media*. Elex Media Komputindo.
- Purbohastuti, A. (2017). *Efektivitas Media Sosial Sebagai Media Promosi*.
- Rizaty, M. (2022). *Pengguna Instagram Indonesia Terbesar Keempat di Dunia*. Retrieved from DataIndonesia.id: <https://dataindonesia.id/Digital/detail/pengguna-instagram-indonesia-terbesar-keempat-di-dunia>
- Rusdiono, R. (2019). Peran Media Sosial Sebagai Upaya Pemasaran Bisnis Online Shop Pada Online Shop Antler MakeUp-@antler.makeup. *Jurnal Khatulistiwa Informatika, 3*(2), 195-202.
- Setiadi, A. (2016). Pemanfaatan media sosial untuk efektifitas komunikasi. *Cakrawala-Jurnal Humaniora, 16*(2).

- Sihite, J., Assauri, S., & Halim, R. E. (2018). *Brand promise and reputation against the campaign of a political party*.
- Sindulinweb.id. (2022, September 18). *Pengertian Komunikasi Bisnis: Definisi, Jenis dan Manfaatnya*. Retrieved from sindulinweb.id:  
<https://www.sindulin.web.id/2022/09/pengertian-komunikasi-bisnis-definisi.html>
- Sugiyono, S. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaeman. (2020). *Survei: 70 Persen UMKM Berencana Jualan di Media Sosial*. Retrieved from Liputan6:  
<https://m.liputan6.com/bisnis/read/4294602/survei-70-persen-umkm-berencana-jualan-di-media-sosial>
- Untari, D., & Fajariana, D. (2018). Strategi Pemasaran Melalui Media Sosial Instagram (Studi Deskriptif Pada Akun @Subur\_Batik). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 271-278.
- Utami, B. (2021). Komunikasi Bisnis melalui Social Media Trust guna Meningkatkan Customer Engagement pada Pixy Cosmetic. *Jurnal Riset Manajemen Komunikasi*, 1(1), 46-53.

## STOCK MARKET AMIDST THE COVID-19 PANDEMIC: A BIBLIOMETRIC STUDY

Mudita Lau<sup>1</sup>, Maria Widyarini<sup>2</sup>, Achmad Faisal<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Business Administration, Parahyangan Catholic University, Bandung

<sup>1</sup>8082001001@student.unpar.ac.id

<sup>2</sup>widya@unpar.ac.id

<sup>3</sup>afaisal@unpar.ac.id

### ABSTRACT

COVID-19 was declared a pandemic in March 2020 and wreaked havoc on the economy and business, including the stock market. This disruption has led various researchers to publish about the effects of the COVID-19 pandemic on the stock market. Due to the massive number of publications, this study reviews this novel research topic using bibliometric analysis. This study aims to identify thematic clusters, collaboration networks, and high-impact publications and research constituents. This study utilizes science mapping and performance analysis techniques such as co-authorship, bibliographic coupling, and citation analysis. This study merges data from Scopus and Dimensions database with R Studio *bibliometrix* package, which then are plotted using VOS Viewer and *biblioshiny*. The findings of this study are collaboration networks, thematic clusters, and a list of high-impact publications and research constituents. This study's contribution is the intellectual and bibliometric structure of the COVID-19 and stock market research field. Based on these study, COVID-19 does not only affect the stock market negatively but also reveal the connectedness between the stock market and commodities.

**Keywords:** bibliometric study, COVID-19, stock market

### ABSTRAK

COVID-19 dinyatakan sebagai sebuah pandemic pada bulan Maret 2020 dan mengacaukan seluruh elemen ekonomi dan bisnis, termasuk pasar saham. Gangguan ini memicu banyak peneliti melakukan publikasi ilmiah tentang pengaruh COVID-19 pada pasar saham. Studi ini meninjau topik penelitian baru ini menggunakan analisis bibliometrik karena jumlah publikasi yang sangat banyak. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kluster tematik, jaringan kolaborasi, dan publikasi dan konstituen peneliti yang berpengaruh besar. Studi ini menggunakan teknik science mapping dan performance analysis seperti co-authorship, bibliographic coupling, dan citation analysis. Studi ini menggabungkan data dari Scopus dan Dimensions menggunakan R Studio *bibliometrix* package yang kemudian digambarkan dengan VOS Viewer dan *biblioshiny*. Penemuan studi ini adalah jaringan kolaborasi, kluster tematik, dan sebuah daftar dari publikasi dan konstituen peneliti yang berpengaruh besar. Kontribusi studi ini adalah struktur intelektual dan bibliometrik dari bidang penelitian COVID-19 dan pasar saham. Berdasarkan studi ini, COVID-19 tidak hanya memberikan dampak buruk pada pasar saham tapi juga menunjukkan keterhubungan antara pasar saham dan komoditas.

**Kata Kunci:** studi bibliometrik, COVID-19, pasar saham

### INTRODUCTION

On March 11, 2020, World Health Organization (WHO) declared COVID-19 a pandemic (Cucinotta & Vanelli, 2020). In just two weeks before the declaration, COVID-19 cases outside China rose thirteen-fold, and the number of countries infected tripled (Cucinotta & Vanelli, 2020). The widespread of this virus affected all aspects of human life, including the stock market (Al-Awadhi et al., 2020a; Ashraf, 2020a). By looking at the data from 64 countries, Ashraf (2020) found that stock returns plunged as the number of COVID-19 cases rose. In Indonesia, the IDX Composite stock index fell to its lowest point

ever of 3,937, losing not less than 30% of its value just within two weeks of the pandemic declaration.

This global phenomenon has triggered various researchers to publish many articles on the effect of COVID-19 on the stock market. From 2020 to 2022, Scopus and Dimensions database recorded 2265 publications mentioning "stock market" and COVID-19. This growing research field requires a guideline map that will aid future researchers in positioning their endeavors and seeking credible literature sources. Arslan et al. (2021) conducted a systematic and bibliometric review of COVID-19 effects in stock markets and found the most common keywords, research constituents, and research trends. However, Arslan

et al. (2021) only included 160 publications from the Scopus database. According to Donthu et al. (2021), this small number of publications is unsuitable for bibliometric analysis purposes. Alshater et al. (2021) conducted a broader bibliometric review of business and economics research during COVID-19 and found influential research constituents, intellectual structure, research gaps, and research directions. Alshater et al. (2021) review was a broad review that did not specifically review the effect of COVID-19 on the stock market. On the other hand, Zulfikar (2022) conducted a bibliometric analysis of stock market performance during the COVID-19 outbreak and found four clusters as the research roadmap. Nonetheless, Zulfikar (2022) did not conduct the performance analysis and only included data from the Scopus dataset.

Hence, this study aims to fill this gap by reviewing the research field through bibliometric analysis with some amendments. First, this bibliometric analysis will only focus on the stock market and COVID-19. This analysis is done because a proper bibliometric analysis with broader scope has been performed by Alshater et al. (2021). Second, this bibliometric analysis will include thousands of publications for bibliometric analysis suitability. The publications will not only be extracted from the Scopus database but also the Dimensions database. Third, this bibliometric analysis will conduct both the science mapping and performance analysis.

This study's bibliometric analysis follows the guidelines for business bibliometric study by Donthu et al. (2021). Figure 3 shows the theoretical framework used in this study by Donthu et al. (2021). The bibliometric analysis consists of performance analysis and science mapping, which should be done appropriately to harness its full potential (Donthu, Kumar, Mukherjee, et al., 2021). Performance analysis examines the contributions of the research constituents (author, country, or journal). The results will be a list of highly productive and impactful research constituents. In contrast, science mapping studies the relation between these research constituents to look for intellectual and bibliometric structures (Donthu, Kumar, Mukherjee, et al., 2021). The

results will be highly impactful publications, thematic clusters, and collaboration networks.

## **METHOD**

The first step in formulating research methodology on bibliometric analysis is to determine the metrics used in performance analysis and the technique used in science mapping based on the aim of this study. Next, this study decides on the appropriate database from which bibliometric data is extracted. Lastly, this study analyzes data using a combination of tools and interprets this data to discover impactful research constituents, intellectual structure, and bibliometric structure.

### **Performance Analysis**

Performance analysis utilizes metrics as a performance proxy of a research constituent. These metrics are decided based on the aim of the bibliometric analysis (Donthu, Kumar, Mukherjee, et al., 2021). This study uses the number of publications as a metric to assess the productivity of a research constituent. Meanwhile, to measure impact, this study uses the number of citations. On some occasions, an outlier publication may possess an excessive amount of citations and will portray a skewed image of the research constituent impact. So, this study also utilizes the h-index as an overall performance metric. The h-index eliminates outlier publications and thus draws a better picture of the scientific output of a research constituent (Hirsch, 2005). This study measures journals and authors as research constituents.

### **Science Mapping**

Science mapping consists of some techniques which are entitled to their respective aims. For instance, this study uses citation analysis to find highly impactful publications. In a citation analysis, the number of citations a publication receives is a measure of its influence (Donthu, Kumar, Mukherjee, et al., 2021). Meanwhile, this study employs bibliographic coupling to look for the thematic clusters. In bibliographic coupling, two publications are related if they cite the same references—the more instances of the joint citation equal stronger ties between them (Donthu, Kumar,

Mukherjee, et al., 2021). These ties are calculated and plotted into a network of clusters from which the thematic clusters arise. Lastly, this study utilizes co-authorship analysis to discover the collaboration networks between authors. Authors become co-author when they collaborate on a publication.

### Data Collection

This study determines proper databases as data sources based on previous bibliometric analyses. Ultimately, the best strategy is to combine the Scopus and Web of Science databases (Aria & Cuccurullo, 2017; Donthu, Kumar, & Pattnaik, 2021). Alternatively, some publications used only either Scopus or Web of Science database (Kumar et al., 2021; Martínez-López et al., 2018). Lately, some publications have begun gathering data from alternative databases like Dimensions (García-Sánchez et al., 2019; Rusydiana et al., 2020), which is a viable alternative to Scopus and Web of Science database based on comparative analyses (Martín-Martín et al., 2021; Singh et al., 2021). Based on these findings, this study combines data from the Scopus and Dimensions databases. As the Dimensions database does not provide cited references, citation and bibliographic coupling analysis will be conducted solely on Scopus data.

This study uses [(“stock market” OR “stock exchange” OR “share market” OR “equity market”) AND (covid OR “covid-19” OR “covid19” OR pandemic)] as the query for the Scopus and Dimensions search engine. In this context, the terms stock, share, and equity have the same meaning (Maverick, 2021). Scopus search engine can search these terms in title, abstract, and keywords, while Dimensions search engine can only search in the title and abstract. This study limits results from the Scopus database to *Business; Management and Accounting; and Economics, Econometrics, and Finance* to filter unrelated publications. On the other hand, results from the Dimensions database were restricted to the subjects of *Economics; Economic Theory; Applied Economics; Econometrics; Accounting, Auditing, and Accountability; Commerce, Management, and Tourism Services; and Banking,*

*Finance, and Investment*. Data from Scopus and Dimensions databases are limited to the time range of 2020-2022 to remove publications before the COVID-19 outbreak.

### Data Analysis

Data from Scopus and Dimensions were downloaded in CSV extension and processed using the R bibliometrix package. R is a language and environment for statistical computing and graphics that provide a wide variety of statistical and graphical techniques and is highly extensible (R Core Team, 2022; R Studio, 2022). The *bibliometrix*, an open-source tool, is an R package used to execute comprehensive *science mapping* analysis of scientific literature programmed in R to be flexible and integrated with other statistical and graphical tools (Aria & Cuccurullo, 2017).

The steps below focus on the workflow of the *bibliometrix* package in R studio. This study contains an R script file to help future researchers replicate this analysis. Firstly, the *convert2df* function transforms bibliometric data from Scopus and Dimensions into data frames. Next, the *mergedDbSources* function combines and cleans these data frames from duplicate entries. Next, the cleaned data frame is transferred to *biblioshiny*, a shiny app providing a web interface for *bibliometrix*, which supports scholars in easy use of the main features of *bibliometrix* (Aria, 2016). The process of performance analysis is done with *biblioshiny*. *Biblioshiny* produces the metrics needed to assess the performance of every research constituent.

This study uses *VOSViewer* to aid *biblioshiny* in visualizing a better network for *science mapping* techniques: *citation analysis* and *bibliographic coupling analysis* (van Eck & Waltman, 2010). *Citation analysis* counts the citation number of every publication as a measure of impact, while *bibliographic coupling analysis* takes publications as the unit of analysis. *Co-authorship analysis* uses authors as the unit of analysis and *biblioshiny* to create a recognizable network visualization. The minimum number of edges for *co-authorship analysis* was set to 1, meaning that one publication co-authored by two authors is enough to form a network. However, due

to many co-authored documents, only the top 100 authors are chosen based on publications.

**RESEARCH DISCUSSION AND RESULTS**

**Performance Analysis: Highly Productive and Impactful Journals**

The merged Scopus and Dimensions data consist of 2265 publications from 843 different sources. This study uses publication count as a measure of authors’ productivity. On the other hand, in terms of authors’ impact measurement, this study utilizes citation count and h-index. Among the 843 sources, Table 1, Table 2, and Table 3 display the top 10 journals based on the number of publications, citations, and h-index, respectively.

SSRN Electronic Journal records an extremely high number of 289 publications compared to the other journals, as shown in Table 1. More than 12% of all the publications included in this study come from SSRN Electronic Journal. This phenomenon is because SSRN itself is already an extensive network of social science researchers that enables researchers to freely share their research articles with peers at no cost before even being accepted in a journal (Siering et al., 2014). Hence, academicians should remember that the quality of publication in SSRN might differ from the regular peer-reviewed journal.

Table 1. 10 Journals with Most Publications

	Journal	NP
1	SSRN Electronic Journal	289
2	Finance Research Letters	86
3	Journal of Risk and Financial Management	39
4	Arxiv	35
5	Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference	29
6	Research in International Business and Finance	28
7	International Review of Financial Analysis	27
8	Resources Policy	25
9	Investment Management and Financial Innovations	24
10	Applied Economic Letters	23

NP = number of publications  
Source: Data Analysis

Finance Research Letters, the first journal based on citation and h-index, receives significantly more citation and h-index than its runner-up. Financial Research Letters receives

3330 citations, almost twice that of the Journal of Behavioral and Experimental Finance, as shown in Table 2. Financial Research Letters also holds a 29 h-index which is a very far leap from its contender: SSRN Electronic Journal, which holds an 18 h-index, as shown in Table 3. This finding is in line with Handoko (2021), who also found Finance Research Letters to be the most influential journal during the COVID-19 outbreak. The special issue titled “COVID-19 and the Economy” published by Finance Research Letters might cause this dominance in citations and h-index (Iyer & Simkins, 2022).

Table 2. 10 Journals with Most Citations

	Journal	NC
1	Finance Research Letters	3330
2	Journal of Behavioral and Experimental Finance	1674
3	SSRN Electronic Journal	1281
4	International Review of Financial Analysis	1045
5	Research in International Business and Finance	910
6	Emerging Markets Finance and Trade	840
7	International Journal of Environmental Research and Public Health	373
8	Journal of Risk and Financial Management	239
9	Economic Analysis and Policy	238
10	Resources Policy	224

NC = number of citations  
Source: Data Analysis

Table 3. 10 Journals with Greatest H-index

	Journal	H
1	Finance Research Letters	29
2	SSRN Electronic Journal	18
3	International Review of Financial Analysis	14
4	Research in International Business and Finance	12
5	Journal of Behavioral and Experimental Finance	11
6	Emerging Markets Finance and Trade	8
7	Journal of Risk and Financial Management	8
8	Resources Policy	8
9	Applied Economics Letters	8
10	Economic Analysis and Policy	7

H = H-index  
Source: Data Analysis

Based on these findings, this study quickly selects SSRN Electronic Journal and Finance Research Letters as the most productive and impactful journals. This selection also considers that SSRN Electronic Journal and Finance Research Letters consistently appear in the top 3 journals regardless of the performance metric used. Figure 1 portrays the performance difference

between Finance Research Letters and SSRN Electronic Journal, where Finance Research Letters is better in terms of impact and SSRN Electronic Journal is better in terms of productivity.

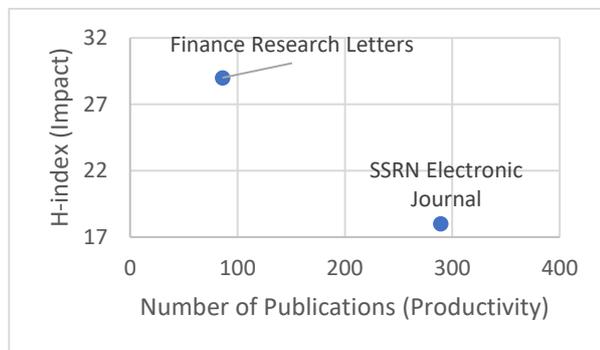


Figure 1. Impact vs. Productivity of Journals Source: Data Analysis

### Performance Analysis: Highly Productive and Impactful Authors

Table 4, Table 5, and Table 6 show the top 10 authors based on the number of publications, citations, h-index, and g-index, respectively. Table 6 shows only three variations of the h-index among the ten authors with the greatest h-index, namely 7, 6, and 5. So, this study further employs the g-index to compare the authors' impact. The g-index is the largest number such that the top g articles received together at least  $g^2$  citations (Egghe, 2006). G-index enables top-cited publications to reinforce low-cited publications. Table 6 first sorts authors' impact based on the h-index and then sort it further based on the g-index. Unlike the unanimous result of journal research constituent, author research constituent results are divided between performance metrics. Hence, this study first classifies the author into several groups based on a joint analysis of different metrics before deciding on the highly productive and impactful authors. This study does not use the APA citation style specifically for this section because this citation style only refers to one publication of an author.

The first group is the highly productive but not impactful authors, which consist of Dias R, Alexandre P, Ferreira P, Heliodoro P, Kang S, Mensi W, and Kumar A. These authors have high publication counts, as shown in Table 4, but not one appears in the top citations in Table 5 or the h-

index in Table 6. This finding implies that those many publications have little to no impact.

The second group is the authors with a few publications with high impacts, which consist of Al-Awadhi A, Davis S, Baker S, Bloom N, Ashraf B, and Aloui C. These authors receive very high citation counts, as shown in Table 5. However, they have very low h-indexes as they do not appear in Table 6. This finding means that the impacts of these authors belong to the particular few highly-cited publications and not to these authors themselves. Consequently, these authors are the authors of the highly cited publications in TABLE X.

In contrast with the first group, the third group is the highly impactful but low-productivity authors. This group consists of Demir E, Khan M, and Naeem M. These authors have moderately high h-index and g-index, as shown in Table 6, but do not appear in the top publications authors list in Table 4. These authors do not appear in Table 5 too, which means they do not have any highly cited publications.

The fourth group is much like the third group, the highly impactful but low-productivity authors. In addition, authors in the fourth group also possess a few highly cited publications that cause them to be placed in Table 5. The members of this group are Rizvi S, Yarovaya L, Cobet S, and Narayan P.

Lastly, the fifth group is the highly impactful and productive authors. These authors are listed in the top publication count in Table 4 and the top h-index in Table 6. This finding is the ultimate proof that these authors produce many publications, and most of those publications consistently earn high citations. The members of this group are Vo X, Bouri E, and Zaremba A.

Table 4. 10 Authors with Most Publications

	Author	NP
1	Dias R	23
2	Vo X	15
3	Alexandre P	14
4	Ferreira P	14
5	Heliodoro P	14
6	Kang S	12
7	Mensi W	12
8	Bouri E	11
9	Kumar A	11
10	Zaremba A	11

NP = number of publications  
Source: Data Analysis

Table 5. 10 Authors with Most Citations

	Author	NC
1	Al-Awadhi A	1130
2	Rizvi S	897
3	Davis S	855
4	Baker S	852
5	Bloom N	852
6	Ashraf B	740
7	Yarovaya L	696
8	Corbet S	666
9	Aloui C	628
10	Narayan P	624

NC = number of citations  
Source: Data Analysis

Table 6. 10 Authors with Greatest H-index and G-index

	Author	H	G
1	Bouri E	7	11
2	Narayan P	7	9
3	Vo X	6	12
4	Zaremba A	6	9
5	Demir E	6	8
6	Khan M	6	7
7	Naeem M	6	7
8	Rizvi S	5	8
9	Yarovaya L	5	7
10	Corbet S	5	7

H = h-index, G = g-index  
Source: Data Analysis

Figure 2 displays the performance difference between the three highly productive and impactful authors, Vo X, Bouri E, and Zaremba A. Bouri E is the most impactful author with a seven h-index and eleven g-index. Vo X is the most productive author with 15 publications, even though Vo X has a lower h-index than Bouri. Zaremba A has a relatively lower impact than Bouri E and lower productivity than Vo X. Compared to Bouri E and Vo X, Zaremba A is only a runner-up.

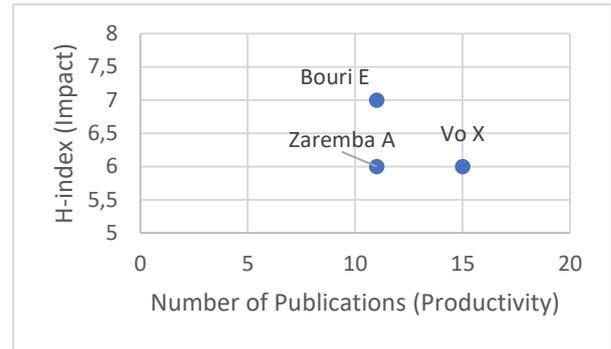


Figure 2. Impact vs. Productivity of Authors  
Source: Data Analysis

### Science Mapping: Citation Analysis

In citation analysis, this study uses the number of citations as a performance metric to measure publications' impact. Table 7 shows ten publications that receive the most citations among the 2265 publications included in this citation analysis. There are no extreme variations in citation count between the ten publications in Table 7. The publication with the most citations is the *COVID-19 pandemic, oil prices, stock market, geopolitical risk, and policy uncertainty nexus in the US economy: Fresh evidence from the wavelet-based approach*. Therefore, this publication is said to be the most impactful based on citation analysis.

Aloui C and Yarovaya L are two of the three authors who write the most impactful publication in Table 7. Hence, Aloui C and Yarovaya L owe their position as top-cited authors to this publication. This phenomenon also occurs in most of the remaining publications in Table 7. Almost all of the publications in Table 7 are written by one or more authors in Table 5. This finding strengthens the argument that authors belonging to the second group in the performance analysis do not possess high personal impacts; a few of their publications do.

Table 7. 10 Publications with Most Citations

	Publication's Title	NC
1	COVID-19 pandemic, oil prices, stock market, geopolitical risk, and policy uncertainty nexus in the US economy: Fresh evidence from the wavelet-based approach	581
2	Death and contagious infectious diseases: Impact of the COVID-19 virus on stock market returns	565
3	The Unprecedented Stock Market Reaction to COVID-19	560
4	Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities?	442
5	The contagion effects of the COVID-19 pandemic: Evidence from gold and cryptocurrencies	330
6	The COVID-19 Outbreak and Affected Countries Stock Markets Response	326
7	Coronavirus (COVID-19) — An epidemic or pandemic for financial markets	305
8	Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic	292
9	Country Responses and the Reaction of the Stock Market to COVID-19—a Preliminary Exposition	286
10	Infected Markets: Novel Coronavirus, Government Interventions, and Stock Return Volatility around the Globe	281

NC = number of citations  
Source: Data Analysis

**Science Mapping: Thematic Cluster**

This study uses bibliographic coupling analysis to identify thematic clusters. Bibliographic coupling discovers 6 clusters, each shown in a different color in Figure 4. Each node in Figure 4 represents a publication labeled with the first author's name. Bigger nodes equal more citations of the publication, while thicker edges equal more instances of bibliographic couples. To aid readers in understanding the clusters, Table 10 shows the complete title of each publication and their respective clusters. This study synthesizes thematic clusters by studying the title of every publication in all clusters. From the six clusters in Table 10, this study identifies five thematic clusters and considers one cluster, cluster three, as not specific. Table 8 lists the clusters and the essence of their respective themes.

Table 8. Cluster Number and its Theme

Cluster Number	Theme
1	The impact of COVID-19 on the stock market globally
2	The impact of COVID-19 on the stock market in a more specific context; nationally or sector-based
3	-
4	The nexus between COVID-19 and commodities
5	COVID-19 and the stock market crash
6	The contagion effect of COVID-19

\*Cluster three is not specific and hence is not included as a thematic cluster.  
Source: Data Analysis

The first thematic cluster, cluster number one, talks about the impact of COVID-19 on the stock market globally. The leading publication with the most citation by Ashraf (2020b) examined COVID-19 data and stock market returns from 64 countries. Another highly cited publication by Phan & Narayan (2020) commented on the stock price reaction to different stages of COVID-19's evolution in various countries. Ali et al. (2020) also discuss the financial market's reaction to COVID-19 regarding its decline and volatility.

The second thematic cluster, cluster number two, discusses the impact of COVID-19 on the stock market in a narrower context, nationally or sector-based. Al-Awadhi et al. (2020), the most cited publication, studies the impact of COVID-19 on the stock market, specifically in the Chinese stock market. He et al. (2020) even went further with their study by looking at the performance and response trends of different industries in China. Baek et al. (2020) did the same thing but with the context of the US industries.

The third thematic cluster, cluster number four, studies the nexus between COVID-19 and commodities. Salisu et al. (2020) provide preliminary estimates about the behavior of the oil-stock nexus during the COVID-19 pandemic. Adekoya & Oliyide (2021) also incorporate gold commodities and the US dollar in studying how COVID-19 drove connectedness between them. On the other hand, Salisu, Akanni, et al. (2020) examined the predictive power of the COVID-19 global fear index towards the commodity price returns.

The fourth thematic cluster, cluster number five, talks about COVID-19 and the stock market crash. Mazur et al. (2021) investigated the US stock market crash in March 2020 triggered by COVID-19, while Liu et al. (2021) did the same on the Chinese market. Lyócsa et al. (2020) made a different approach to studying the crash. Lyócsa et al. (2020) used the Google search volume activity as a measure of panic and fear. They even coined the term “corona crash”.

The fifth thematic cluster, cluster number six, discusses the contagion effect of COVID-19. Okorie & Lin (2021) investigated the fractal contagion effects of COVID-19 on the stock market in 32 countries, while Corbet et al. (2020) investigated the contagion effect exclusively in the Chinese financial market. Surprisingly, the contagion effect of COVID-19 covered not only physical and financial aspects but also identity. In a very intriguing publication, Corbet et al. (2021) explained how some companies with corporate identities related to the name COVID-19 received unique influence from the virus outbreak.

We can draw insights about COVID-19 and the stock market from these five thematic clusters. First, COVID-19 proved to do a negative effect on the stock market globally and regionally. Second, COVID-19 reveals connectedness between the stock market and commodities. Third, the COVID-19 effect on the stock market has spillover and contagion elements.

### Science Mapping: Collaboration Networks

This study uses co-authorship analysis to find collaboration networks. Of 2265 publications included in this analysis, there are 4408 unique authors identified. Of the 4408 unique authors, 4010 co-authored at least one publication. Figure 5 shows 40 authors with the highest impact forming nine collaboration clusters. Each cluster is represented with different node colors. Bigger nodes equal more impact on the authors, while thicker edges equal more instances of the co-authored publications. Table 9 compiles the complete list of every collaboration cluster and their respective authors.

Table 9 Collaboration clusters and their authors

Collaboration Cluster	Authors
1 - Red	Dias R, Alexandre P, Helidoro P
2 – Blue	Vo X, Kang S, Mensi W, Bouri E, Naeem M, Hasan M, Shahzad S
3 – Green	Ferreira P, Khan M, Aslam F
4 – Purple	Kumar A, Ashraf B, Corbet S, Hassan M, Kumar S, Hu Y
5 - Orange	Zaremba A, Demir E, Kizys R
6 - Brown	Huynh T, Wang J, Zhang Y, Lu X, Jiang Y, Liu Z, Wang M
7 - Pink	Yousaf I, Ali S, Umar Z, Yarovaya L, Adekoya O, Tiwari A
8 - Grey	Narayan P, Rizvi S, Wang H
9 – Turquoise	Li X, Liu Y

Source: Data Analysis

Figure 5 shows how several authors bridge the connection between pink, blue, orange, and green clusters. While Zaremba A and Umar Z connect cluster orange and cluster pink, Ali S, Yousaf I, Mensi W, Kang S, and Bouri E form intertwined connections between clusters pink and blue. On the other side, Bouri E, Shahzad S, and Ferreira P bridge the connection between blue and green clusters. Bouri E is an exceptional bridging author in this context because Bouri E simultaneously connects three clusters. Besides this joint cluster of pink, blue, orange, and green, all other clusters are not connected.

### CONCLUSION

This study aims to discover high-impact and productive research constituents via performance analysis. Regarding journal research constituents, all performance metrics lead to a unanimous decision to pick SSRN Electronic Journal and Finance Research Letter as the most high-impact and productive journals. The decision on the most high-impact and productive authors involves a more prolonged analysis. After grouping authors based on their performance, this study selects Vo X, Bouri E, and Zaremba A as authors with the most impact and productivity.

This study also explores the science map through citation analysis, bibliographic coupling, and co-authorship analysis. By a tight match, *COVID-19 pandemic, oil prices, stock market, geopolitical risk, and policy uncertainty nexus in the US economy: Fresh evidence from the wavelet-based approach* is the most cited publication.

Meanwhile, synthesizing the bibliographic coupling results, this study compiles five thematic clusters discussing various sub-topic COVID-19 and the stock market. Lastly, this study also discovers nine author collaboration networks, where four of them are inter-connected.

The results of this study, especially the thematic clusters, encourage future researchers to investigate various sub-topic of COVID-19 and the stock market, namely the global and sectoral impact, the nexus to commodity, the market crash, and the contagion effect. This endeavor might be in the form of systematic literature reviews on the existing body of literature or empirical research on the relations of some variables.

## REFERENCES

- Adekoya, O. B., & Oliyide, J. A. (2021). How COVID-19 drives connectedness among commodity and financial markets: Evidence from TVP-VAR and causality-in-quantiles techniques. *Resources Policy*, *70*, 101898. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101898>
- Al-Awadhi, A. M., Alsaifi, K., Al-Awadhi, A., & Alammadi, S. (2020a). Death and contagious infectious diseases: Impact of the COVID-19 virus on stock market returns. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *27*, 100326. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100326>
- Al-Awadhi, A. M., Alsaifi, K., Al-Awadhi, A., & Alammadi, S. (2020b). Death and contagious infectious diseases: Impact of the COVID-19 virus on stock market returns. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *27*, 100326. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100326>
- Ali, M., Alam, N., & Rizvi, S. A. R. (2020). Coronavirus (COVID-19) — An epidemic or pandemic for financial markets. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, *27*, 100341. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100341>
- Alshater, M. M., Atayah, O. F., & Khan, A. (2021). What do we know about business and economics research during COVID-19: a bibliometric review. *Economic Research-  
Ekonomiska Istraživanja*, *1*–29. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1927786>
- Aria, M. (2016). *Biblioshiny*. <https://bibliometrix.org/Biblioshiny.html#:~:text=biblioshiny%20is%20a%20shiny%20app,o%20Data%20filtering>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arslan, H., Bilal, --, & Bashir, M. (2021). Contemporary research on spillover effects of COVID-19 in stock markets. A systematic and bibliometric review. *Proceedings of The 3rd International Electronic Conference on Environmental Research and Public Health —Public Health Issues in the Context of the COVID-19 Pandemic*, 9103. <https://doi.org/10.3390/ECERPH-3-09103>
- Ashraf, B. N. (2020a). Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in International Business and Finance*, *54*. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101249>
- Ashraf, B. N. (2020b). Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in International Business and Finance*, *54*, 101249. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101249>
- Baek, S., Mohanty, S. K., & Glamboosky, M. (2020). COVID-19 and stock market volatility: An industry level analysis. *Finance Research Letters*, *37*, 101748. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101748>
- Corbet, S., Hou, Y., Hu, Y., Lucey, B., & Oxley, L. (2021). Aye Corona! The contagion effects of being named Corona during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, *38*, 101591. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101591>
- Corbet, S., Larkin, C., & Lucey, B. (2020). The contagion effects of the COVID-19 pandemic: Evidence from gold and cryptocurrencies. *Finance Research Letters*, *35*, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101554>

- Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *Acta Bio-Medica : Atenei Parmensis*, 91(1), 157–160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2021). The Journal of Consumer Marketing at age 35: a retrospective overview. *Journal of Consumer Marketing*, 38(2), 178–190. <https://doi.org/10.1108/JCM-06-2020-3876>
- Egghe, L. (2006). Theory and practise of the g-index. *Scientometrics*, 69(1), 131–152. <https://doi.org/10.1007/s11192-006-0144-7>
- García-Sánchez, P., Mora, A. M., Castillo, P. A., & Pérez, I. J. (2019). A bibliometric study of the research area of videogames using Dimensions.ai database. In E. Herrera-Viedma, Y. Shi, D. Berg, J. Tien, F. J. Cabrerizo, & J. Li (Eds.), *7th International Conference on Information Technology and Quantitative Management, ITQM 2019* (Vol. 162, pp. 737–744). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.045>
- Handoko, L. H. (2021). COVID-19 research trends in the fields of economics and business in the Scopus database in November 2020. *Science Editing*, 8(1), 64–71. <https://doi.org/10.6087/kcse.231>
- He, P., Sun, Y., Zhang, Y., & Li, T. (2020). COVID-19's Impact on Stock Prices Across Different Sectors—An Event Study Based on the Chinese Stock Market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2198–2212. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785865>
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569–16572. <https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102>
- Iyer, S. R., & Simkins, B. J. (2022). COVID-19 and the Economy: Summary of research and future directions. *Finance Research Letters*, 47, 102801. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102801>
- Kumar, R., Firoz, M., & Kumar, P. (2021). Renaissance of Alternate Finance: Bibliometric Visualization of Private Equity and Venture Capital. *The Journal of Wealth Management*, 24(2), 114–128. <https://doi.org/10.3905/jwm.2021.1.142>
- Liu, Z., Huynh, T. L. D., & Dai, P.-F. (2021). The impact of COVID-19 on the stock market crash risk in China. *Research in International Business and Finance*, 57, 101419. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101419>
- Lyócsa, Š., Baumöhl, E., Výrost, T., & Molnár, P. (2020). Fear of the coronavirus and the stock markets. *Finance Research Letters*, 36, 101735. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101735>
- Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the European Journal of Marketing: a bibliometric analysis. *European Journal of Marketing*, 52(1–2), 439–468. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0853>
- Martín-Martín, A., Thelwall, M., Orduna-Malea, E., & Delgado López-Cózar, E. (2021). Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus, Dimensions, Web of Science, and OpenCitations' COCI: a multidisciplinary comparison of coverage via citations. *Scientometrics*, 126(1), 871–906. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03690-4>
- Maverick, J. B. (2021, December 15). *What's the Difference Between the Equity Market and the Stock Market?*
- Mazur, M., Dang, M., & Vega, M. (2021). COVID-19 and the march 2020 stock market crash. Evidence from S&P1500. *Finance Research Letters*, 38, 101690. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101690>
- Okorie, D. I., & Lin, B. (2021). Stock markets and the COVID-19 fractal contagion effects. *Finance Research Letters*, 38, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101640>
- Phan, D. H. B., & Narayan, P. K. (2020). Country Responses and the Reaction of the Stock Market to COVID-19—a Preliminary Exposition. *Emerging Markets Finance and*

- Trade*, 56(10), 2138–2150. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1784719>
- R Core Team. (2022). *R: What is R*. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.r-project.org/about.html>
- R Studio. (2022). *R Studio*. <https://www.rstudio.com/about/>
- Rusydiana, A. S., Taqi, M., Firmansyah, I., Assalafiyah, A., & Kustiningsih, N. (2020). A Bibliometric Analysis of Islamic Accounting Research Indexed by Dimensions.ai. *Library Philosophy and Practice*, 2020, 1–15. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85101074898&partnerID=40&md5=50c228619d6e4a4865d1c06af2875dfc>
- Salisu, A. A., Akanni, L., & Raheem, I. (2020). The COVID-19 global fear index and the predictability of commodity price returns. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100383. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100383>
- Salisu, A. A., Ebuh, G. U., & Usman, N. (2020). Revisiting oil-stock nexus during COVID-19 pandemic: Some preliminary results. *International Review of Economics & Finance*, 69, 280–294. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.06.023>
- Siering, M., Zimmermann, K., Haferkorn, M., & ACM SIGMIS; Georgia State University, J. M. R. C. of B. I. S. A. P. U. A. T. U. of A. B. S. (2014). Read this! How to boost the interest towards research articles - A study on SSRN research impact. *35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems, ICIS 2014*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85107714004&partnerID=40&md5=fd9bc3b7b1eb17e13ad86c8c5340702a>
- Singh, V. K., Singh, P., Karmakar, M., Leta, J., & Mayr, P. (2021). The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics*, 126(6), 5113–5142. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Zulfikar, Z. (2022). Bibliometric analysis of stock market performance throughout the COVID-19 outbreak. *Investment Management and Financial Innovations*, 19(2), 14–23. [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.02](https://doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.02)

**APPENDIX**

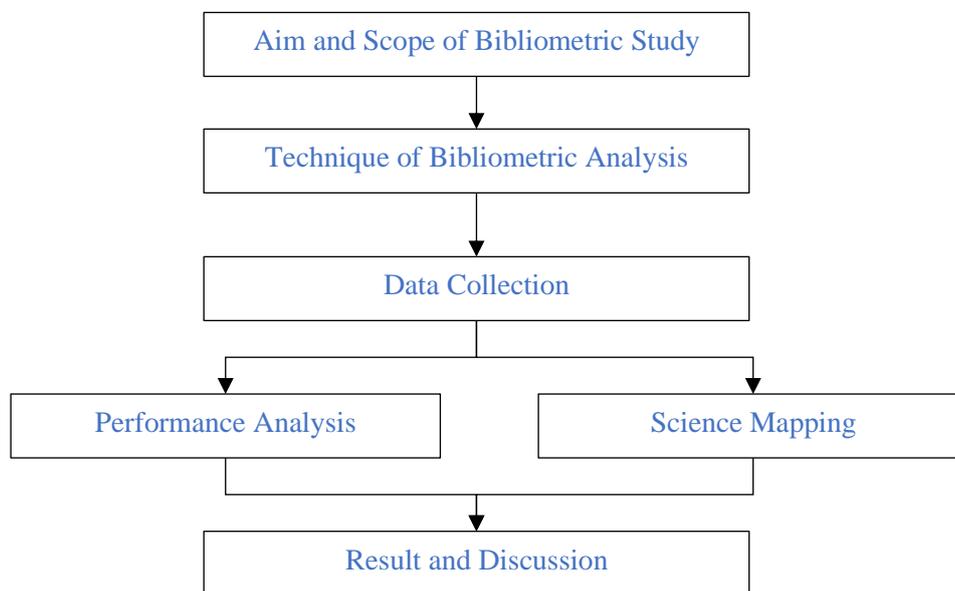


Figure 3 Theoretical Framework. Adapted from Donthu et al. (2021)

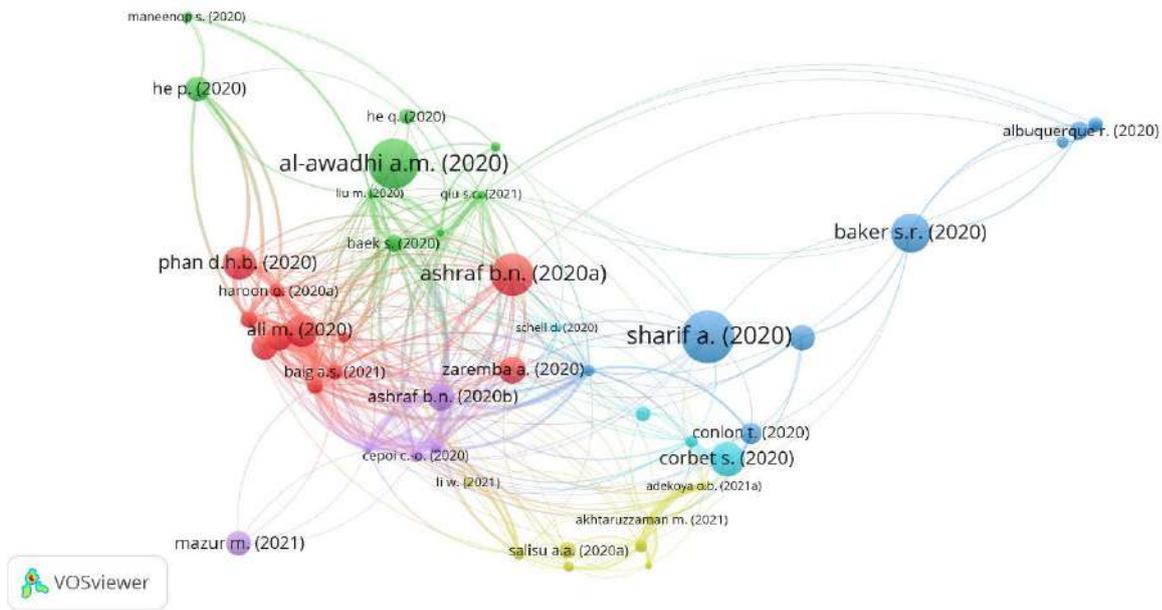


Figure 4 Bibliographic coupling analysis visualization results  
Source: Data Analysis

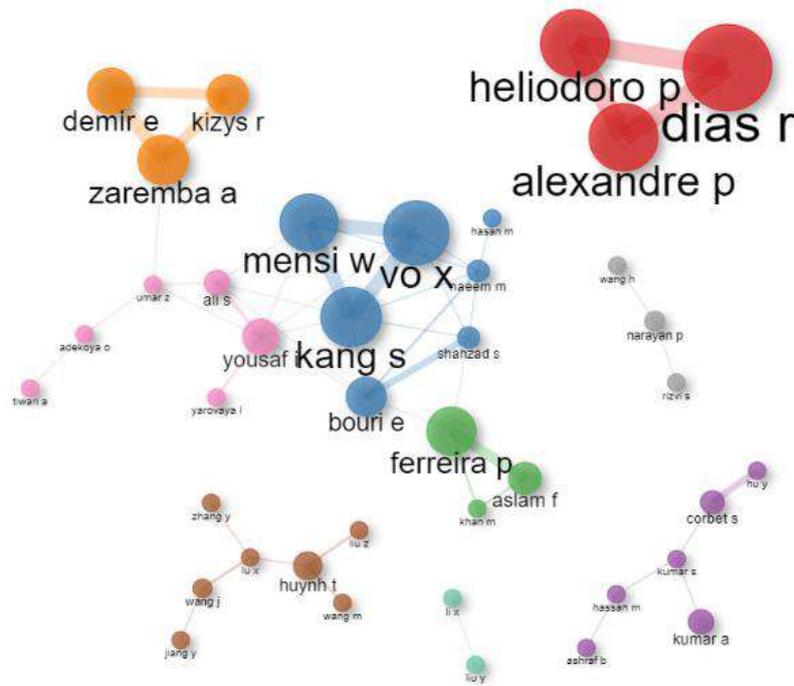


Figure 5 Co-authorship analysis visualization result  
Source: Data Analysis

Table 10 Bibliographic Coupling Clusters' Members

	<b>Label (based on Figure 4)</b>	<b>Publication Title</b>	<b>Cluster</b>
1	Ashraf B.N. (2020a)	Stock Markets' Reaction To Covid-19: Cases Or Fatalities?	1
2	Zaremba A. (2020)	Infected Markets: Novel Coronavirus, Government Interventions, And Stock Return Volatility Around The Globe	1
3	Baig A.S. (2021)	Deaths, Panic, Lockdowns And Us Equity Markets: The Case Of Covid-19 Pandemic	1
4	Narayan P.K. (2021)	Covid-19 Lockdowns, Stimulus Packages, Travel Bans, And Stock Returns	1
5	Topcu M. (2020)	The Impact Of Covid-19 On Emerging Stock Markets	1
6	Narayan P.K. (2020)	Japanese Currency And Stock Market—What Happened During The Covid-19 Pandemic?	1
7	Haroon O. (2020a)	Flatten The Curve And Stock Market Liquidity—An Inquiry Into Emerging Economies	1
8	Phan D.H.B. (2020)	Country Responses And The Reaction Of The Stock Market To Covid-19—A Preliminary Exposition	1
9	Erdem O. (2020)	Freedom And Stock Market Performance During Covid-19 Outbreak	1
10	Ali M. (2020)	Coronavirus (Covid-19) — An Epidemic Or Pandemic For Financial Markets	1
11	Haroon O. (2020b)	Covid-19: Media Coverage And Financial Markets Behavior—A Sectoral Inquiry	1
12	Al-Awadhi A.M. (2020)	Death And Contagious Infectious Diseases: Impact Of The Covid-19 Virus On Stock Market Returns	2
13	He P. (2020)	Covid-19's Impact On Stock Prices Across Different Sectors—An Event Study Based On The Chinese Stock Market	2
14	Baek S. (2020)	Covid-19 And Stock Market Volatility: An Industry Level Analysis	2
15	He Q. (2020)	The Impact Of Covid-19 On Stock Markets	2
16	Maneenop S. (2020)	The Impacts Of Covid-19 On The Global Airline Industry: An Event Study Approach	2
17	Khan K. (2020)	The Impact Of Covid-19 Pandemic On Stock Markets: An Empirical Analysis Of World Major Stock Indices	2
18	Qiu S.C. (2021)	Can Corporate Social Responsibility Protect Firm Value During The Covid-19 Pandemic?	2
19	Alam M.N. (2020)	Stock Market Response During Covid-19 Lockdown Period In India: An Event Study	2
20	Anh D.L.T. (2020)	The Impact Of The Covid-19 Lockdown On Stock Market Performance: Evidence From Vietnam	2
21	Liu M. (2020)	The Response Of The Stock Market To The Announcement Of Global Pandemic	2
22	Sharif A. (2020)	Covid-19 Pandemic, Oil Prices, Stock Market, Geopolitical Risk And Policy Uncertainty Nexus In The Us Economy: Fresh Evidence From The Wavelet-Based Approach	3
23	Baker S.R. (2020)	The Unprecedented Stock Market Reaction To Covid-19	3

	<b>Label (based on Figure 4)</b>	<b>Publication Title</b>	<b>Cluster</b>
24	Altig D. (2020)	Economic Uncertainty Before And During The Covid-19 Pandemic	3
25	Conlon T. (2020)	Are Cryptocurrencies A Safe Haven For Equity Markets? An International Perspective From The Covid-19 Pandemic	3
26	Albuquerque R. (2020)	Resiliency Of Environmental And Social Stocks: An Analysis Of The Exogenous Covid-19 Market Crash	3
27	Ding W. (2021)	Corporate Immunity To The Covid-19 Pandemic	3
28	Gormsen N.J. (2020)	Coronavirus: Impact On Stock Prices And Growth Expectations	3
29	Bai L. (2020)	Infectious Disease Pandemic And Permanent Volatility Of International Stock Markets: A Long-Term Perspective	3
30	Bae K.-H. (2021)	Does Csr Matter In Times Of Crisis? Evidence From The Covid-19 Pandemic	3
31	Salisu A.A. (2020a)	Revisiting Oil-Stock Nexus During Covid-19 Pandemic: Some Preliminary Results	4
32	Adekoya O.B. (2021b)	How Covid-19 Drives Connectedness Among Commodity And Financial Markets: Evidence From Tvp-Var And Causality-In-Quantiles Techniques	4
33	Salisu A.A. (2020b)	The Covid-19 Global Fear Index And The Predictability Of Commodity Price Returns	4
34	Zhang W. (2021)	Crude Oil Market And Stock Markets During The Covid-19 Pandemic: Evidence From The Us, Japan, And Germany	4
35	Akhtaruzzaman M. (2021)	Is Gold A Hedge Or A Safe-Haven Asset In The Covid-19 Crisis?	4
36	Li W. (2021)	The Nexus Between Covid-19 Fear And Stock Market Volatility	4
37	Adekoya O.B. (2021a)	How Covid-19 Upturns The Hedging Potentials Of Gold Against Oil And Stock Markets Risks: Nonlinear Evidences Through Threshold Regression And Markov-Regime Switching Models	4
38	Hung N.T. (2021)	Directional Spillover Effects And Time-Frequency Nexus Between Oil, Gold And Stock Markets: Evidence From Pre And During Covid-19 Outbreak	4
39	Ashraf B.N. (2020b)	Economic Impact Of Government Interventions During The Covid-19 Pandemic: International Evidence From Financial Markets	5
40	Mazur M. (2021)	Covid-19 And The March 2020 Stock Market Crash. Evidence From S&P1500	5
41	Cepoi C.-O. (2020)	Asymmetric Dependence Between Stock Market Returns And News During Covid-19 Financial Turmoil	5
42	Lyócsa Š. (2020)	Fear Of The Coronavirus And The Stock Markets	5
43	Liu Z. (2021)	The Impact Of Covid-19 On The Stock Market Crash Risk In China	5
44	Corbet S. (2020)	The Contagion Effects Of The Covid-19 Pandemic: Evidence From Gold And Cryptocurrencies	6
45	Okorie D.I. (2021)	Stock Markets And The Covid-19 Fractal Contagion Effects	6

	<b>Label (based on Figure 4)</b>	<b>Publication Title</b>	<b>Cluster</b>
46	Corbet S. (2021)	Aye Corona! The Contagion Effects Of Being Named Corona During The Covid-19 Pandemic	6
47	Schell D. (2020)	This Time Is Indeed Different: A Study On Global Market Reactions To Public Health Crisis	6

## PERISTIWA *ENTREPRENEURIAL*: TINJAUAN DAN PENGEMBANGAN PEMIKIRAN SHAPERO DALAM CERITA TIGA WIRAUSAHA DI BALI

Roni Tua

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan  
roni.tua@unpar.ac.id

### ABSTRAK

Perkembangan literatur dan teori kewirausahaan yang berkembang terlalu cepat dapat mengakibatkan terabaikannya pemikiran-pemikiran klasik yang mungkin masih sangat relevan untuk dikembangkan. Atribut apa yang melekat dalam diri seseorang agar ia dapat dikategorikan sebagai seorang wirausaha adalah salah satu masalah dalam studi kewirausahaan yang jawabannya dapat dikembangkan dengan melakukan peninjauan kembali atas pemikiran-pemikiran terdahulu. Studi ini merupakan peninjauan kembali atas pemikiran klasik Albert Shapero, yaitu teori tentang peristiwa *entrepreneurial* dan konsepsi tentang *displaced entrepreneur* yang berkontribusi untuk memberikan pemahaman tentang transisi dan intensi kewirausahaan individu. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan membandingkan cerita kewirausahaan tiga partisipan, yaitu para wirausaha produk kreatif, di Bali: seorang pemilik artshop, seorang pembuat produk, dan seorang eksportir produk kreatif. Studi ini menghasilkan temuan tentang peran dari *prior employment*, yaitu tempat para wirausaha bekerja sebelum mendirikan usaha rintisan, dan pentingnya membangun kemitraan. Temuan ini memiliki implikasi praktis dan teoritis untuk memformulasi strategi pengembangan kewirausahaan yang relevan dan kontekstual.

**Kata Kunci:** Kewirausahaan, Pengalaman *Entrepreneurial*, Storytelling

### ABSTRACT

*The corpus of academic literature on entrepreneurship is progressing rapidly, which could lead to negligence for classical ideas that may still be pertinent and contextually necessary to be developed. The unanswered topic of what attributes attach to an entrepreneur and give rise to the label "entrepreneur" may be advanced after scholars revisit earlier theories. This study is a re-examination of Albert Shapero's notion of the displaced entrepreneur and his classical theory of entrepreneurial event, both of which have been useful in understanding the transition and intention of individual entrepreneurship: an artshop owner, a maker and an exporter of creative products. This study uses a qualitative technique to compare the experiences of three Bali-based creative product entrepreneurs. This study produces findings, confirmation of the crucial importance of prior employment, the potential entrepreneur's place of employment, and a crucial step in partnership building. The conclusions have significance for both theoretical and practical formulations of relevant and contextualised entrepreneurship development strategies.*

**Keywords:** *Entrepreneurship, Entrepreneurial Experience, Storytelling*

### PENDAHULUAN

Khazanah pemikiran di bidang kewirausahaan merupakan sebuah area yang relatif muda, namun mengalami perkembangan yang pesat (Shepherd, 2015). Terutama dalam dua dekade terakhir, di mana komersialisasi dan perkembangan teknologi dan inovasi berkontribusi dalam mendorong munculnya gairah akademisi untuk menghasilkan perkembangan terbaru dalam bidang ini. Terlepas dari banyaknya pemikiran-pemikiran kewirausahaan yang baru, beberapa ide dan konsep kewirausahaan yang sifatnya fundamental masih terus diperdebatkan. Termasuk dua pertanyaan klasik: apakah kewirausahaan (Gartner, 1988) dan di manakah batas bidang kajian kewirausahaan (Audretsch, 2012), merupakan dua obyek perdebatan yang tidak menemukan konsensus.

Dalam perkembangan perumusan definisi kewirausahaan, para pengkaji mencari esensi dari obyek studi ini dan pendapat mereka terpecah. Sebagian menyatakan bahwa terbentuknya entitas bisnis yang baru merupakan esensi kewirausahaan (Gartner, 1985), kelompok selanjutnya melihat proses pengambilan risiko di tengah ketidakpastian (Brockhaus, 1987). Ada juga kelompok Schumpeterian yang menyatakan bahwa esensi kewirausahaan ada pada inovasi (Schumpeter, 1934), sementara grup lain pada identifikasi dan eksploitasi kesempatan (Shane & Venkataraman, 2000). Selain itu ada juga kecenderungan yang melihat kecakapan menjalankan usaha sebagai karakter kewirausahaan (Brockhaus, 1987), namun kelompok ini dikritik karena tidak mampu membedakan seorang wirausaha dengan seorang manajer. Pandangan dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan teoretis di atas memiliki implikasi di

tingkat praktis. Apakah seseorang *influencer* dan *trendsetter*, baik dalam bidang seni, *fashion*, gaya hidup adalah seorang *entrepreneur* (Zanella & Renard, 2022)? Apakah seorang petani juga memenuhi karakteristik sebagai *entrepreneur* (De Montoya, 2000; Imas, Welson & Weston, 2012)? Dan bagaimana pandangan kajian kewirausahaan terhadap bisnis yang dibangun atas dasar hobi, bukan profit (Pret & Cogan, 2019; Tregear, 2005)?

Audretsch (2012) membuat peta pemikiran *entrepreneurship* yang menurutnya memiliki dua dimensi: kewirausahaan individu-organisasi (I-O) dan hulu-hilir proses kewirausahaan. Dalam dimensi yang pertama, I-O, kewirausahaan merupakan proses yang dilakukan dalam tingkat organisasi dan individu. Ketika kewirausahaan fokus pada seorang individu, disebut *entrepreneur* atau wirausahawan, maka bidang ini menarik minat para pengkaji berlatar belakang psikologi. Pertanyaan utama yang sering dikemukakan dalam klaster ini adalah bagaimana ciri dan karakter seorang wirausahawan, terutama dalam menginisiasi kebaruan. Kewirausahaan juga dapat dilihat dalam konteks organisasi, yang membawa implikasi pada pencarian perilaku organisasi *entrepreneurial* berdasarkan ukuran dan umur. Terdapat kecenderungan peneliti untuk melihat bahwa organisasi bisnis dengan ukuran yang kecil, yang sering disebut sebagai usaha kecil (*small enterprises*), dan umur yang muda, atau usaha rintisan (*start-up*), merupakan dua organisasi yang memiliki unsur *entrepreneurial* dibandingkan perusahaan yang sudah mapan berdiri (Aldrich & Auster, 1986). Dalam dimensi kedua, hulu-hilir, para pengkaji memperhatikan awal, kelanjutan, dan dampak dari proses kewirausahaan. Pertanyaan utama yang mengemuka adalah terkait intensi dan motivasi berwirausaha (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Krueger, 2020), pertumbuhan usaha (Isenberg, 2012), dan dampak aktivitas kewirausahaan di tingkat makro, termasuk pertumbuhan ekonomi (Acs, Autio & Szerb, 2014) dan dampak sosial dari inovasi yang dilakukan wirausahawan (Thompson, Purdy & Ventresca, 2018; Melin, Gaddefors, & Ferguson, 2022). Peta yang diberikan Audretsch (2012) memberikan kejelasan lingkup dan batasan bidang kajian kewirausahaan, namun tetap tidak menyelesaikan perdebatan definisi kewirausahaan.

Ada pemikiran di bidang *entrepreneurship* yang tergolong klasik yang berkontribusi dalam

mengurai perdebatan mengenai definisi kewirausahaan, yaitu konsep *entrepreneurial event* atau peristiwa *entrepreneurial* yang diperkenalkan oleh Shapero (Krueger & Brazeal, 1994; Krueger, 2020). Alih-alih menambahkan definisi kewirausahaan, ia menawarkan sebuah konsep baru, *entrepreneurial event* atau peristiwa *entrepreneurial* yang menurutnya merupakan esensi proses kewirausahaan. Konsep ini berasal dari hasil penelitian empiris yang ia lakukan, sebuah penyelidikan atas proses yang dialami ratusan warga di Amerika yang bertransisi menjadi wirausaha. Sebagian besar dari orang-orang yang cerita hidupnya ia pelajari menyatakan bahwa proses menjadi seorang wirausaha diawali oleh pengalaman negatif: kegagalan, keputusan, atau perasaan terbuang yang berlanjut ke keputusan untuk memiliki otonomi dalam hidup mereka dan memutus ketergantungan terhadap orang lain. Hasil dari komitmen baru individu itu adalah peristiwa *entrepreneurial* yang memiliki lima karakteristik yang umum (Shapero, 1984). Seorang wirausaha potensial yang memulai dari kondisi ketidakharmonisan ini ia sebut *displaced entrepreneur* (Shapero, 1975).

Shapero menguraikan dua syarat terbentuknya peristiwa *entrepreneurial*, yaitu adanya *perceived desirability* dan *feasibility*. Kedua faktor ini dalam perkembangannya, menjadi bagian dari kerangka teoretis yang banyak digunakan dalam studi-studi kuantitatif di bidang kewirausahaan, terutama dalam studi-studi yang melakukan pengukuran terhadap intensi kewirausahaan di sebuah populasi. Dalam perkembangannya, kedua konsep ini lebih dikenal dibandingkan pemikiran Shapero yang utuh di mana banyak makna yang kemudian tereduksi. Dalam papernya Shapero (1984) menyajikan kekayaan dan *thick description* dari transisi fenomenologis seorang wirausaha yang terasa kontras dengan aplikasi yang dilakukan setelahnya atas pemikiran Shapero, yaitu studi-studi penuh angka namun minim cerita.

Karya tulis ini merupakan sebuah peninjauan kembali atas pemikiran Shapero dengan mengaplikasikannya ke dalam peristiwa *entrepreneurial* yang dijalani oleh beberapa wirausaha di bidang industri kreatif di Bali. Cerita-cerita kewirausahaan yang merupakan pengalaman para partisipan dalam studi ini dikumpulkan pada pertengahan tahun 2019, yaitu sebelum terjadinya

pandemi Covid 19 yang menghancurkan bisnis pariwisata di Bali dan bisnis yang mendukung sektor tersebut. Tujuan dari studi ini adalah mencari relevansi pemikiran kewirausahaan Shapero, baik *entrepreneurial event* dan *displaced entrepreneur* di ekosistem produk kreatif di Bali.

Pengumpulan data kualitatif dilakukan untuk mengumpulkan cerita-cerita kewirausahaan melalui wawancara semi-terstruktur dengan tiga orang partisipan di sektor ini: seorang pengusaha *artshop*, seorang pengrajin produk kreatif dan seorang eksportir produk kreatif. Studi ini merupakan *multiple case studies* (Eisenhardt, 1989) yang bertujuan untuk menemukan relevansi pemikiran Shapero dengan wirausaha di ekosistem berbasis produk tradisional, atau non-teknologis (Loots, Neiva, Carvalho, & Lavanga, 2020).

Temuan studi ini memberikan kontribusi dalam pengembangan teorisasi peristiwa *entrepreneurial* Shapero, di mana terdapat dua institusi yang berperan sentral: *prior employment*, atau tempat wirausaha potensial bekerja dan mengembangkan keahliannya, dan *co-founder*, yaitu kerabat atau teman yang direkrut sebagai mitra dalam pendirian perusahaan rintisan. *Prior-employment* tidak hanya sebagai *locus* dari kondisi *displaced* yang mereka alami, namun juga sumber untuk menyerap sumber daya untuk pendirian perusahaan baru. Kemitraan yang dilakukan oleh wirausaha potensial dengan *co-founder* berperan untuk menutup kesenjangan, atau *unfeasibility*, dari intensi kewirausahaan yang mereka miliki untuk membangun usaha rintisan.

Pembahasan dimulai dengan melakukan tinjauan pustaka, yaitu ulasan atas pemikiran Shapero yang dilanjutkan dengan pemaparan metodologi. Selanjutnya akan dipresentasikan pembahasan temuan dari hasil analisis atas data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan untuk mendiskusikan hasil temuan yang dilanjutkan dengan konklusi dari studi ini

## KAJIAN PUSTAKA

### Teorisasi peristiwa *entrepreneurial*

Albert Shapero, seorang professor di bidang kewirausahaan, pemikirannya banyak diaplikasikan di studi dengan metode kuantitatif. Konsep *perceived desirability* dan *feasibility* yang ia bangun dari penelitian empirisnya atas wirausahawan di Amerika dinilai bermanfaat untuk

memahami transisi, intensi dan motivasi seorang individu menjadi seorang *entrepreneur*. Karyanya sangat mampu untuk dinikmati, dituliskan dengan gaya bercerita sehingga menghasilkan *thick description* dari transisi kewirausahaan yang sebenarnya merupakan proses fenomenologis yang penuh makna yang ia sebut peristiwa *entrepreneurial*. Kualitas ini berseberangan dengan studi-studi selanjutnya yang mengaplikasikan pemikirannya dan cenderung hanya memahami dari satu sisi, yaitu *entrepreneurial event* yang mengukur intensi kewirausahaan, namun mengabaikan konsep *displaced entrepreneur*, yang merupakan penjelasan fenomenologis transisi kebanyakan wirausaha.

*Entrepreneurial event* Shapero berbeda dengan *mega-event* yang dideskripsikan dalam karya tulis kewirausahaan Spilling (1996), yang mengacu ke perayaan-perayaan monumental yang sedang diadakan di sebuah daerah, yang dapat merangsang inisiatif kewirausahaan, olimpiade sebagai contohnya (Spilling, 1996). *Entrepreneurial event* Shapero, adalah titik, momen, peristiwa awal, atau *kick-off* dari proses kewirausahaan itu sendiri. Untuk dapat dikategorikan *entrepreneurial*, peristiwa *entrepreneurial* harus memiliki lima aspek yaitu: pengambilan resiko dan inisiatif, mobilisasi sumber daya, pengelolaan organisasi dan kepemilikan otonomi (Shapero, 1984, p.24). Berbeda dengan pakar kewirausahaan pada umumnya, Shapero tidak secara eksplisit menyebut inovasi sebagai bagian dari peristiwa *entrepreneurial*, namun berargumen bahwa inovasi merupakan esensi yang *inherent* di proses itu. Ia menyatakan, "*The entrepreneurial event itself is the innovation, and there is no necessity to tie the event to new technology.*"(p.24)

### *Displaced Entrepreneur*

Ada banyak perdebatan mengenai alur proses dan transisi menjadi seorang wirausahawan. Pendapat akademisi terbelah apakah faktor eksternal, yaitu lingkungan yang melingkupi individu, atau faktor internal, yaitu aspek-aspek psikologi seorang individu yang menjadi determinan. Berdasarkan riset yang ia lakukan

dengan mewawancarai ratusan *entrepreneur* di Amerika dan Italia, Shapero (1984) berpendapat bahwa alur “metamorfosis” individu menjadi seorang wirausaha tidak dapat ditentukan, karena begitu banyak faktor yang mempengaruhinya. Namun terdapat dua kecenderungan yaitu: non-linear dan disharmoni. Asumsi yang banyak diadopsi sekolah bisnis di mana kewirausahaan merupakan sebuah proses yang linear yang dialami seorang lulusan setelah menerima ijazah, tidak mendapat dukungan dalam materi penelitian yang dipaparkan Shapero. Kewirausahaan lebih banyak terjadi setelah seseorang berada dalam sebuah ikatan kerja dalam waktu yang cukup lama. Hal ini membuktikan bahwa keinginan untuk menjadi pribadi yang otonom merupakan hasrat seorang *potential entrepreneur* yang menemukan titik kulminasi ketika ia berada di dalam sebuah ikatan kerja. Terdapat tensi di antara hasrat untuk dan perasaan mampu menjadi otonom dengan keengganan mengambil resiko. Kemudian pada satu titik, ketika ia menemukan situasi yang disebut *displaced*, terdapat momentum untuk mengambil keputusan yang menghasilkan peristiwa *entrepreneurial*.

Hal yang memicu wirausaha potensial untuk terlepas dari ikatan kerja adalah situasi tertentu yang cenderung disharmoni, di mana terdapat benturan antara ekspektasi individu dengan situasi yang ada, baik di tempat kerja, lingkungan sosial dan rumah tangga. Situasi itu bisa akibat ekspektasi yang berlebihan, misalnya harapan mendapatkan promosi yang tidak kunjung datang, atau kondisi yang melampaui ekspektasi seseorang, ketika ia memperoleh kemenangan atau kekayaan di luar dugaan. Mendapatkan undian berhadiah merupakan contohnya. Terkait dengan ekspektasi yang *under* atau *over* yang memicu peristiwa *entrepreneurial*, Shapero berani menyatakan bahwa lebih banyak peristiwa yang didahului dengan pengalaman negatif dibandingkan positif. Situasi *displaced* bisa berupa sebuah keterdesakan akan kebutuhan, *necessity* (Dencker, Bacq, Gruber & Haas, 2020), misalnya ketika seseorang membutuhkan pekerjaan atau dalam status sebagai migran (Waldinger, Aldrich, & Ward, 2000), menjadi pengungsi, marjinalisasi terkait gender (Al-Dajani, Carter, Shaw, &

Marlow, 2015; Garcia & Welter, 2013) dan situasi lainnya yang tidak menguntungkan (Huang et al., 2022; Steyaert & Katz, 2004). Namun sedikit berbeda dengan pandangan yang menekankan kewirausahaan sebagai akibat dari diskriminasi identitas, kultural, dan kelas ekonomi, Shapero menegaskan juga bahwa nilai internal yang dimiliki seseorang, yang berbenturan dengan kondisi aktual, yang menciptakan situasi tersebut, atau pengalaman eksistensial. Ketika ada tokoh yang tidak kompeten mengisi suatu jabatan atau mendapatkan sebuah keistimewaan di lingkungan kerja seseorang, sebagai contoh, apabila dalam penunjukan itu terlihat ada ketidaklayakan, diskriminasi atau benturan nilai yang menimbulkan kekecewaan, dapat memicu resistensi seorang pekerja dan wirausaha potensial dan berlanjut ke peristiwa *entrepreneurial*. Ia menjelaskan, “*Each company formation or entrepreneurial event is the result of two decisions: the decision to change from a given life path, and the decision to start a company.*” (Shapero, 1984, p.24).

Pandangan Shapero yang menekankan pada komponen sosio ekonomi non-struktural: kelas ekonomi, gender, status sosial yang menjadi momentum seseorang mengambil sebuah keputusan untuk memulai sebuah transisi, pembaruan dan inovasi yang terkonfirmasi dalam karya Feiler (2020b). Walaupun Feiler bukanlah akademisi di bidang kewirausahaan, kesamaan karyanya dan Shapero bukan hanya karena majalah akademis populer *Psychology Today* yang menampilkan karya mereka (Feiler, 2020a; Shapero, 1975) namun juga kesamaan fokus dalam memahami transisi hidup yang dialami seseorang, “evolusi” atau “revolusi” sebagai kata yang tepat mewakili perubahan tersebut. Keduanya juga memiliki kesamaan pada metode *storytelling*, pengumpulan cerita personal yang dilakukan secara ekstensif, dilanjutkan proses *coding*, yang mereka pilih untuk *making sense* atas pengalaman yang dimaknai seseorang. Seperti meresonansi konsep *displaced* yang ditelurkan Shapero (1975), Feiler (2020b) menyatakannya dalam konsep *pile-ups* yaitu kondisi disharmoni, kegamangan, dan ketidakpastian yang mendisrupsi kehidupan seorang *potential entrepreneur*, yang mungkin disebabkan karena perceraian, kehilangan orang

terdekat, penyakit kronis, dan pengalaman-pengalaman negatif lainnya. Walaupun *pile-ups* (Feiler, 2020a) memiliki skala dramatis yang lebih tinggi dibandingkan *displaced*, keduanya menunjukkan non-linearitas, dan mungkin juga absurditas, yang membawa sebuah keputusan *entrepreneurial*.

### ***Perceived desirability dan feasibility***

Pemikiran *displaced entrepreneurs* hanya setengah bagian dari pemikiran Shapero, di mana bagian selanjutnya adalah teorisasi tentang dua faktor determinan peristiwa *entrepreneurial* yaitu, *perceived desirability* dan *feasibility*. Kedua faktor ini merupakan persepsi yang tercipta di benak individu dan terbentuk lewat pengalaman hidupnya, maka itu keduanya subyektif, tidak obyektif dan non-struktural. Faktor pertama, *desirability*, terkait kemauan dan kedua, *feasibility*, terkait kemampuan, yang dimiliki seorang wirausaha potensial. Seseorang merasakan kemauan untuk berwirausaha merupakan bentukan dari lingkungan, kemungkinan terbesarnya diperoleh dari keluarga dan lingkungan kerja (Shapero, 1984). Nilai kewirausahaan sangat mungkin diperoleh seseorang dari lingkungan keluarga, yaitu dari ayah maupun ibu yang juga tidak mengalami situasi ikatan perkerjaan, yang dikenal dengan *family embeddedness* (Aldrich et al., 2021; Bichler et al., 2021). Dalam lingkup yang lebih besar, latar belakang kultural, atau sosial *embeddedness* (Kallmuenzer & Peters, 2017) juga mewariskan nilai kewirausahaan, di mana Shapero membuktikan perbedaan dalam mengadopsi nilai kewirausahaan antara populasi di Italia dan Amerika Serikat yang ia teliti. Lingkungan pekerjaan, atau *prior employment* (Clayton et al., 2019), juga memberikan andil pengadopsian seseorang terhadap nilai kewirausahaan, di mana seseorang mengalami perubahan orientasi kewirausahaan selama menjadi bawahan seorang atasan yang *entrepreneurial*. Lingkungan keluarga dan pekerjaan mengkonfirmasi dampak *role model* (Krueger, 2000), yaitu orang tua dan atasan, serta *embeddedness* lingkungan sosial (Granovetter, 1985; Shapero & Sokol, 1982) yang menghasilkan *perceived desirability*.

Berbeda dengan *perceived desirability* yang merupakan perasaan untuk menginginkan sesuatu, *perceived feasibility* merupakan persepsi bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu, yang juga merupakan syarat sebuah peristiwa *entrepreneurial*. Krueger (2000) menambahkan bahwa *perceived self efficacy*, yaitu persepsi bahwa seseorang memiliki kecukupan atas kecakapan tertentu, merupakan penentu terbentuknya *perceived feasibility*. Persepsi itu tergambarkan dalam kutipan wawancara seorang responden yang menyatakan “*I look at the boss and said if that dumb sonofabitch can start a company, I sure can*” (Shapero, 1975, p.85). Narasumber lainnya berkata “*I did everything the boss did except take home the profits*” (Shapero, 1984, p.28). Makna kedua kutipan tersebut, mungkin dalam nuansa yang berbeda, sering terdengar dari ucapan seseorang yang sudah bekerja dalam periode yang cukup lama di sebuah pekerjaan. Hal itu menunjukkan *feasibility* yang mereka persepsikan, dan merupakan “modal” terbentuknya peristiwa *entrepreneurial*. Shapero (1984) memberikan petunjuk bahwa *feasibility* ini lebih banyak ditemukan di perusahaan yang relatif tidak besar, dan di mana seorang pekerja menjalani rotasi di beberapa bagian, sehingga dalam periode tertentu ia telah menguasai seluruh alur dan model bisnis perusahaan tersebut dan memiliki kefasihan untuk menyelesaikan sebagian besar proses di dalamnya. Pengalaman bertahun-tahun yang ia jalani menciptakan kecakapan di mana tingkat *feasibility* yang ia rasakan tidak lagi se-imajiner seorang *studentpreneur* yang merancang sebuah *business plan* yang belum pernah dijalankan.

Kedua konsep ini banyak diaplikasikan sebagai kerangka teoritis di studi-studi kewirausahaan yang menggunakan pendekatan untuk melakukan pengukuran. Variable dependennya adalah peristiwa *entrepreneurial*, sementara *perceived feasibility* dan *desirability* menjadi variabel independen atau *mediating*, seperti yang dikembangkan dalam model Krueger-Shapero (Krueger, 2000). Terdapat banyak variasi dari variable independen yang menentukan *desirability*, di mana yang paling utama adalah faktor dan nilai sosiokultural.

### Implikasi dan Limitasi Teorisi Shapero

Temuan mengenai *displaced entrepreneur* mengkonfirmasi bahwa transisi *entrepreneurial* menampilkan kekayaan fenomenologi, yaitu harmoni dan disharmoni antara peristiwa dan pemaknaan yang sangat personal, bukan struktural. Secara ontologis peristiwa *entrepreneurial* merupakan sebuah dialektika antara nilai yang dihayati secara personal dan kenyataan faktual, yang oleh Shapero dilihat sebagai dialog internal. Secara epistemologis ia memberikan pandangan yang *thick*, *grounded* dan *down to earth* tentang fenomena kewirausahaan, yaitu dalam kerangka keseharian, atau *everydayness* (Aldrich & Ruef, 2020) yang tidak terbatas pada permasalahan *economic necessities* namun juga masalah eksistensial. Saat ini banyak kritik diarahkan ke akademisi yang terobsesi dengan fenomena kewirausahaan digital seperti *unicorn*, *decacorn*, dan *gazelle* karena dianggap terlalu terobsesi pada *outliers* dan keanehan (*peculiarity*) dibandingkan dengan keseharian, sehingga studi kewirausahaan berkembang menjadi tidak kontekstual dan kurang relevan (Aldrich & Ruef, 2018; Welter et al., 2019). Fenomena *displaced entrepreneur* menunjukkan bahwa cerita setiap individu memiliki diversitas yang sangat tinggi dan menunjukkan bahwa pengalaman transisi setiap wirausaha justru merupakan perpaduan antara fenomena keseharian sekaligus keanehan yang tidak kurang layak diteliti dibandingkan fenomena *fantastic entrepreneurship*. Dalam kutipan berikut, menguraikan implikasi dari pemikiran Shapero untuk mengajak akademisi menaruh perhatian pada varian individu, terutama yang berbeda dari populasi pada umumnya, yang tanpa diduga merupakan wirausaha potensial:

*“They are sometimes unschooled, inner-directed and alienated if not outright antisocial, qualities we normally associate with poets and revolutionaries. Entrepreneurs are rejects. They employ themselves because they are in one way or another, unemployable.” (p.88)*

Seperti banyak kerangka teoritis yang *parsimonious* lainnya, pemikiran Shapero juga memiliki keterbatasan. Bila menggunakan peta pemikiran kewirausahaan Audretsch (2012) seperti

yang dijabarkan di atas, Teori Shapero jelas diarahkan untuk memahami individu, bukan organisasi, dan fokus pada awal, bukan pertumbuhan atau dampak, dari proses kewirausahaan. Karena itu sulit untuk memahami kontinuitas dan pertumbuhan usaha yang diinisiasi melalui peristiwa *entrepreneurial*, karena hal itu di luar konteks dari pemikiran Shapero.

### METODOLOGI

Apabila peristiwa *entrepreneurial* banyak dikembangkan dalam studi kuantitatif, aspek *displaced entrepreneur* bisa dilihat sebagai temuan dari studi kualitatif yang tidak banyak diulas dalam literatur kewirausahaan terkini. Studi yang dipaparkan dalam *paper* ini menggunakan pendekatan kualitatif, mengingat tujuannya untuk menemukan relevansi pemikiran Shapero, baik *entrepreneurial event* maupun *displaced entrepreneur* dan melakukan eksplorasi area yang dapat dikembangkan. *Multiple case study* merupakan metode yang populer dan digunakan dalam banyak studi kualitatif (Gehman, 2018) untuk membangun teori, baik dalam rangka membangun proposisi dan hipotesa maupun untuk mengujinya (Eisenhardt, 2007). Mengadopsi praktik yang sering dilakukan oleh komunitas akademik penggiat *entrepreneurial storytelling* (Gartner, 2007; Chapple, Pollock, & D'Adderio, 2022; Garud & Giuliani, 2013), studi kasus ini menggunakan cerita-cerita kewirausahaan sebagai data kualitatif untuk dianalisa (Gartner, 2010). Pengumpulan data dalam studi ini menggunakan metode wawancara yang bertujuan untuk membangun cerita berdasarkan pengalaman wirausaha (Brattstrom, 2022). *Interview* semi terstruktur dilakukan selama 2 kali, masing-masing selama 60-90 menit dengan tiga partisipan, wirausaha di bidang produk kreatif di Bali. Wawancara diarahkan untuk melakukan eksplorasi dengan melakukan *zooming-in* untuk memahami peristiwa-peristiwa spesifik yang mereka alami dan *zooming-out* untuk memahami konteks dari peristiwa tersebut (Seidman, 2013). Setiap cerita ditranskrip untuk dilanjutkan dengan proses *coding* dengan menggunakan kerangka kerja yang diuraikan oleh Shapero. Untuk memaparkan kasus yang sedang dikaji, *storyline* dari setiap kasus

ditulis dalam sesi hasil, analisis dan pembahasan di bawah ini.

## HASIL

### Fikri, pengusaha *artshop*.

Partisipan pertama adalah Fikri yang Sebelum menjadi seorang migran di Bali adalah seorang mahasiswa jurusan Bahasa Inggris di sebuah perguruan tinggi di Jawa Timur. Ketika menjadi mahasiswa, Fikri sempat terpukau dengan buku kewirausahaan yang ditulis oleh Robert Kiyosaki, *Rich Dad Poor Dad*. Antusiasme yang ia rasakan saat membaca buku tersebut ia gambarkan seperti “seorang murid Kungfu yang mempelajari kitab rahasia”. Fikri kerap mempersuasi temannya untuk membaca literatur itu, agar ia memiliki rekan diskusi untuk berbagi antusiasme yang sama. Namun setiap ia meminjamkan ke temannya, buku itu tidak pernah dikembalikan sehingga ia harus membelinya berulang kali. Setelah lulus, Fikri kesulitan memperoleh pekerjaan, hingga seorang teman kuliahnya menawarinya pekerjaan sebagai asisten toko di sebuah *artshop* di Bali. Ia mengaku memperoleh bayaran yang sangat kecil di toko itu, namun terpaksa harus dia ambil karena hanya itu pilihan yang ia miliki selain kembali ke kampung halamannya di daerah terpencil di luar Pulau Jawa.

Fikri menyukai pekerjaannya, namun dia tidak menyukai bosnya, pemilik *artshop* tersebut yang seringkali menaruh kecurigaan terutama apabila ia terlalu banyak berinteraksi dengan *supplier*, yaitu pengrajin lokal, dan konsumen, yaitu wisatawan asing. Karena model bisnis *artshop* relatif sederhana, tidak membutuhkan waktu lama untuk Fikri memahami keseluruhan bisnis tersebut. Fikri mengetahui bahwa margin dari penjualan produk *handicraft* minimal dua kali lipat dibandingkan harga beli dari pengrajin atau *supplier*. Hal itu membuat Fikri tertarik untuk memiliki *artshop* sendiri. Ia pun telah familiar dengan para *supplier* dan bahkan ia merasa lebih dekat dengan para *supplier* dibandingkan atasannya. Fikri sering menyaksikan konflik antara pemilik *artshop*, yang sering dengan semena-mena menunda pembayaran untuk *supplier*-nya, yaitu para pengrajin *handicraft* di daerah wisata itu. Ia kerap mengetahui atasannya menunda pembayaran ke para pengrajin walaupun ia tahu bahwa *artshop*

tersebut memiliki kas yang cukup untuk melakukan pembayaran. Hal itu membuat Fikri memiliki simpati terhadap para pengrajin lokal dan ia memiliki komitmen, apabila menjalankan *artshop* sendiri, tidak akan mengeksploitasi mereka.

Fikri hanya bekerja kurang lebih satu tahun di mana kemudian dia mengundurkan diri dan fokus untuk mencari modal untuk *artshop* impiannya. Dia kembali membaca “kitab Kungfu” yang ditulis Kiyosaki dan membuat sebuah refleksi, “setelah apa namanya, baca buku Robert kita jadi udah yakinlah bisalah kan”. Dia bercerita bahwa setiap orang yang ia temui ia tawarkan proposal bisnis untuk mencari modal. Ia juga dengan berani “menggadaikan” ijazah S1 nya dan berkata kepada investor potensial “kamu bisa bakar ijazah sarjana saya seandainya saya tidak bisa mengembalikan modal yang saya pinjam”. Dengan teknik tersebut tetap tidak ada yang mau meminjamkan uang kepadanya. Ia sempat melakukan pekerjaan lain di luar Bali: Jawa Timur, Madura, dan Kalimantan selama beberapa bulan untuk mengumpulkan modal sendiri dan tidak berhasil. Setelah kurang lebih satu tahun, Fikri memperoleh pinjaman dari pamannya yang baru kembali ke tanah air setelah menjadi TKI di Arab Saudi. Pamannya menaruh simpati kepadanya dan memberikan sejumlah uang untuk ia menyewa sebuah toko dan membeli peralatan.

Sesaat setelah mendapatkan modal usaha, Fikri menghubungi rekan kerja di *artshop* sebelumnya untuk bermitra dengannya untuk memulai dan mengembangkan unit bisnis baru itu. Fikri mengaku bahwa ia masih belum sepenuhnya percaya dengan *skill* yang ia miliki. Karena itu ia membutuhkan seorang rekan, yang memiliki pengalaman yang lebih lama, untuk membantunya menjalankan usaha tersebut. Namun kemitraan itu harus dihentikan segera, karena mitra kerja Fikri sering membuat keputusan yang membawa pada kerugian. Kurang dari enam bulan sejak *artshop* itu berdiri, Fikri mulai menjalankannya sendiri, walaupun tidak sepenuhnya percaya diri.

### **Minarsi, pengrajin produk *handicraft*.**

Partisipan kedua adalah Minarsi, seorang perempuan Bali yang awalnya bekerja di sebuah usaha kerajinan. Di tempat itu Minarsi belajar banyak hal, tidak terbatas pada teknis pembuatan kerajinan, namun juga pengelolaan perusahaan *handicraft* pada umumnya. Pengetahuan ini ia peroleh karena ia ditempatkan di posisi yang strategis dan “sentral”, yaitu menerima pesanan dari pembeli lalu mendelegasi dan mendistribusikan setiap detil pekerjaan ke para pengrajin. Selain itu ia juga berperan dalam mengurus pembayaran, termasuk keluhan konsumen atas produk yang sudah diserahterimakan. Minarsi mengaku bahwa atasannya, pemilik usaha *handicraft* tersebut tidak begitu banyak terlibat dalam usahanya karena sebagian besar daftar pekerjaan diselesaikan olehnya. Pada satu titik, dia berpikir untuk membuat usaha kerajinannya sendiri. Konsumen di tempat ia bekerja, yang lebih memiliki kedekatan dengannya dibandingkan dengan bos-nya, juga mendukung rencananya untuk menjalankan usaha sendiri. Beberapa konsumen besar mengkonfirmasi “kalau kamu punya usaha kerajinan sendiri, saya akan pesan barang dari kamu”. Sebelum mengajukan pengunduran diri, di tempat kerja itu, Minarsi “mencuri” daftar kontak pembeli *handicraft* yang dikenal *bonafide* di tempat ia bekerja, yang diharapkan menjadi pembeli untuk bisnis yang ia rintis nanti. Bos-nya menyadari langkah Minarsi dan ia sering mendapat sindiran hingga akhirnya ia mengundurkan diri.

Saat memulai usaha sendiri, Minarsi sudah memiliki beberapa konsumen sejak awal, yaitu yang “dibajak” dari perusahaan tempat ia bekerja. Minarsi juga mengajak seorang rekan kerja untuk menjadi mitra, bersama-sama memulai dan memodali bisnis itu. Sekitar 1 tahun setelah bisnis itu berjalan, Minarsi secara sepihak mengembalikan modal yang disetorkan rekan kerjanya dan menolak untuk melanjutkan kemitraan itu. Hal ini terjadi karena Minarsi merasa ia bekerja seorang diri dalam membangun bisnis itu sementara rekannya sering bermalasan dan bahkan mengurus usahanya yang lain. Minarsi mengembalikan modal yang disetorkan

oleh mitranya, memutus hubungan kemitraan dan menjalankan usaha itu sendiri.

### **Tini, pedagang dan eksportir produk *handicraft*.**

Partisipan ketiga adalah Tini, seorang perempuan Bali yang sempat bekerja di perusahaan *handicraft* di Bali. Perusahaan tersebut memiliki dua lini bisnis yaitu yang memproduksi *handicraft* dan yang melakukan pengiriman barang, atau *forwarding*. Pada awalnya Tini direkrut untuk bekerja di bagian produksi, namun dia memohon ke atasannya, pemilik usaha tersebut untuk ditempatkan di bagian lini bisnis *forwarding*. Di bagian ini Tini bekerja lebih dari lima tahun dan sempat dirotasi di beberapa subbagian di dalamnya hingga akhirnya ia bisa memahami seluruh aktivitas bisnis *forwarding* perusahaan tersebut. Setelah lebih dari lima tahun bekerja, seorang kenalan yang juga investor melihat pengalaman dan keahlian yang dimilikinya dan menawarinya pekerjaan untuk mendirikan usaha *forwarding* yang baru.

Di entitas bisnis baru itu Tini ditawarkan posisi setara direktur, yaitu orang nomor satu yang bertanggung jawab langsung ke pemilik modal. Tini awalnya melakukan negosiasi untuk mendapatkan bagian saham dari usaha tersebut, namun ditolak oleh investor tersebut karena ia tidak memiliki bagian sebagai pemodal awal. Tini tetap mengambil kesempatan tersebut, ia mengundurkan diri dari perusahaan *forwarder* yang membesarkannya dan pindah ke usaha baru yang ia didirikan dengan posisi sebagai manajer, namun bukan sebagai pemilik.

Namun Tini tidak lama di perusahaan tersebut karena merasa kecewa setelah pemegang saham memasukkan seorang asing yang tidak memiliki kecakapan di bidangnya di posisi direktur pemasaran. Orang asing ini menurut Tini lebih pintar berbicara dibandingkan bekerja, dan kerap mengklaim hasil pekerjaan Tini sebagai prestasi dan pencapaiannya. Tini sering merasa tidak nyaman dan akhirnya mengajukan pengunduran diri. Selain karena kekecewaan terhadap pendatang baru, juga karena adanya inisiatif dan ajakan dari teman-temannya yang memiliki modal untuk mendirikan usaha yang baru.

Tini meninggalkan usaha tersebut dan mendirikan sebuah usaha *forwarder* yang baru bersama tiga orang temannya. Setelah beberapa tahun perusahaan tersebut berjalan Tini mengembalikan seluruh modal yang disetorkan ketiga temannya dengan alasan bahwa mereka tidak memiliki nilai tambah dalam perkembangan usaha bersama itu. Tini merasa hanya dia yang intens dan fokus menjalankan bisnis tersebut.

## ANALISIS

Ketiga partisipan ini menceritakan pengalaman mereka dalam memulai bisnis. Ketiganya memiliki kesamaan yaitu memulai bisnis yang persis sama dengan bisnis perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya, seperti pepatah tua yang mengatakan: *monkey see monkey do*. Fikri membuka sebuah *artshop*, Minarsi perusahaan kerajinan dan Tini menginisiasi sebuah usaha *forwarding*, tepat seperti bisnis tempat mereka bekerja sebelumnya, yang disebut *prior employment*. Tini bercerita:

*"kalau saya yang dari tempat kerja itu bosnya open management dia. Apapun diserahkan semua ke pegawainya. Jadinya dia, pokoknya masing-masing pegawai itu punya tanggung jawab, jadinya pemilik usaha itu udah gak mau tahu, dia tahunya hasil akhir dari masing-masing pegawai. Itu dia manajemennya open dia. Masing-masing kan ada departemen, ada apa yang bertanggung jawab itu, dia serahkan itu semua, dia mengawasi staf-stafnya. Dia tinggal menunggu laporan dari bagian ininya. Percaya dia, makanya sampe dari angkatan saya ya rata-rata yang keluar dari kantor itu rata-rata punya usaha, mereka keluar itu gak jadi pegawai, ada yang punya usaha, ada yang usaha kargo juga temen saya, ada yang punya kontraktor"*

Bahkan, Tini menceritakan awal mula bosnya mendirikan usaha tersebut juga karena sebelumnya bekerja di usaha sejenis. Hal ini mengkonfirmasi sosial *embeddedness* dari *prior employment* (Walsh, 2019) terhadap sebuah bisnis rintisan. Namun, tidak ditemukan hubungan *family embeddedness* (Bichler et al., 2021) yaitu dampak keluarga dan orang tua sebagai *role model* dalam

cerita ketiga partisipan ini. Ketiga partisipan mengkonfirmasi bahwa mereka bukan berasal dan dibesarkan dalam keluarga atau orang tua yang memiliki bisnis. Dalam hal ini terdapat temuan bahwa dampak *prior employment* sangat kuat, dibandingkan dengan keluarga yang tidak mendapat dukungan bukti dalam cerita yang dikumpulkan. Dalam cerita yang lain Tini mengingat karakter *entrepreneurial* atasannya yang peka terhadap peluang, visioner dan berani mengambil resiko. Tini bercerita:

*"Waktu di PT.Alfa (pseudonym) itu bos bilang gini 'nanti ya berapa tahun kemudian kamu pasti tergantung sama hp gini'. Waktu itu HP masih berat gitu, berat gitu, kayanya mahal sekali, hihi. Nanti di tahun depan pasti semua dah kena hp gini. Nah waktu masih kerja masih dollar waktu itu 1.500 gitu dia nyaranin gini 'Kamu cepet2 beli dollar', 'beli dollar mana uangnya gitu?' haha. Iyaa cepet beli dollar 1.500; 2.000 gitu lho koq terus naik, naik, 5.000 gitu ahh kita juga gak bisa ikut bos, habis itu loncat langsung kursnya, langsung beli ini dia lokasi (sebidang tanah) yang di ... (menunjuk sebuah lokasi komersial di Bali)"*

Beberapa cerita terkait *desirability* mengulas periode ketika krisis moneter, di mana nilai tukar US dollar melambung tinggi dan merupakan periode keemasan dari bisnis *handicraft* yang berbasis ekspor. Minarsi menunjukkan *desirability* yang bercampur dengan emosi negatif terkait pengalamannya di periode itu. Sebagai penanggung jawab produksi di perusahaan *handicraft* ia kerap kesal dengan bos-nya di mana ia kesulitan melakukan pembayaran bahan baku, sementara *cashflow* perusahaan yang saat itu sedang berjaya, banyak terserap untuk membiayai pembangunan rumah pribadi bosnya yang saat itu sedang meraup untung besar karena lonjakan nilai tukar US dollar.

*"Boss-nya kan waktu jaman dulu itu, waktu jaman-jaman krismon ini, membangun aja, membangun aja, kita kewalahan membeli bahan, giliran beli bahan (untuk produksi), uangnya sudah dipake membangun rumah, tingkat, jaman dulu, cat, besi mahal-mahal itu"*

Dari ketiga cerita itu terungkap *perceived desirability* sebelum dimulainya peristiwa *entrepreneurial*, yang dipengaruhi oleh *prior employment*. Seperti Fikri yang tertarik mendirikan usaha *artshop* nya setelah ia mengetahui bahwa setiap item di toko tersebut di jual dengan harga minimal dua kali lipat dibandingkan harga beli dari supplier.

Tini bercerita pengalamannya mengelola akun klien dan menghitung keuntungan yang diterima pemilik perusahaan saat masa kejayaan itu:

*“Barang garmen yang ekspor itu, sampe 10 ribu US, 15 ribu, selisih kurs dapet. Dapet! Saya sempet oret-oret; satu kali pengiriman, ta itung dah kalau (saya) nge-handle tamu ke amerika. Kita dikasi charge-nya; Tiap custom clearance, sekian; handling, sekian; tax, sekian; document, sekian. Saya hitung dah, saya udah tau kalkulasinya. Clearance di airport, sekian. Dapet dah selisihnya. Wuihhh..satu kali pengiriman segini untungnya!”*

Di bagian selanjutnya Tini membandingkan keuntungan pemilik perusahaan dengan yang diperoleh pegawai:

*“Kalau krismon itu malah ini, karena tamu (konsumen) itu kan belanja pake rupiah, harga dollar kan tinggi, rame-rame mereka belanja, waktu krismon gak pengaruh, makin up, untung kan yaa (pemilik modal), pegawainya (tetap) gak sejahtera”*

Cerita Tini, partisipan dalam studi ini, seperti meresonansi, kutipan pernyataan partisipan dalam studi yang dilakukan Shapero (1984) :*“I did everything the boss did except take home the profits”* (p.28)

Di antara ketiga kasus di atas terdapat kesamaan lainnya yaitu, ketika memulai bisnis, ketiga partisipan mengajak rekan sebagai partner atau *co-founder*. Fikri dan Minarsi mengajak rekan kerja di perusahaan sebelumnya, sementara Tini bermitra dengan teman yang tidak memiliki keterkaitan dengan perusahaan sebelumnya. Fikri dan Minarsi memiliki satu orang partner, sementara Tini bermitra dengan tiga orang lainnya. Terdapat perbedaan tujuan Fikri dan Minarsi dalam mengajak rekannya untuk bermitra. Karena kendala kekurangan modal maka Minarsi harus

bermitra, sementara Fikri telah menerima bantuan modal dari pamannya yang dirasa cukup sebagai awal untuk menyewa bangunan dan peralatan. Ia mengajak seorang rekan sebagai *co-founder* lebih karena pertimbangan belum merasa memiliki keahlian untuk menjalankan sebuah *artshop*. Fikri membutuhkan seseorang yang lebih berpengalaman untuk memberikan saran dalam mengambil keputusan sehari-hari.

Cerita Fikri sedikit berbeda dengan Tini membangun kemitraan karena adanya risiko yang terbagi. Tini membangun perusahaan berdasarkan modal dari empat orang yang masing-masing menyetorkan modal dengan jumlah yang sama. Karena itu risiko kerugian yang ditanggung masing-masing pemilik modal, termasuk Tini, apabila usaha tersebut gagal, adalah seperempat dari modal yang disetorkan untuk perusahaan rintisan itu. Tini menegaskan dalam ceritanya bahwa risiko yang terbagi ini adalah hal yang membuat ia tertarik untuk membangun bisnis ini. Dengan kata lain, terlepas dari keahlian dan kepercayaan diri yang ia miliki karena telah memiliki pengalaman di *forwarding* selama bertahun-tahun, Tini merasa tidak akan memulai bisnis apabila harus menanggung risiko seluruh modal dari usaha yang ia dirikan. Terdapat dua poin dari peristiwa ini. Pertama, perasaan kecukupan akan kecakapan tidak sepenuhnya menghapus keraguan wirausaha potensial untuk memulai usaha. Dengan kata lain, *perceived self-efficacy* tidak menutup *perceived risk of failure* dari usaha rintisan. Kedua, *perceived risk of failure* dipersepsikan semakin berkurang ketika adanya opsi untuk membagi resiko yang dilakukan dengan cara bermitra dengan pihak lain, sehingga peristiwa *entrepreneurial* dapat terealisasi. Ketiga, kasus Tini mengkonfirmasi bahwa kemitraan tidak hanya sebagai bentuk kerjasama permodalan, namun juga bentuk *risk-sharing*.

Selanjutnya ketiga partisipan memiliki kesamaan dalam menghentikan kemitraan dengan para *co-founder*, walaupun masing-masing dalam jangka waktu yang berbeda. Umur kemitraan yang paling muda adalah Fikri, yang hanya berumur kurang dari 1 tahun. Fikri memutuskan kemitraan dengan rekannya setelah mengalami beberapa kerugian akibat saran dari rekannya yang,

walaupun jauh lebih berpengalaman dalam bisnis *artshop*, ternyata tidak mampu mengambil keputusan bisnis yang lebih baik. “Banyak keputusan-keputusan bisnis dia yang *blunder*”, Fikri mengungkapkan alasan pemutusan hubungan itu. Selain itu Fikri adalah pihak tunggal yang menyetor seluruh modal bisnis tersebut, sehingga ia dapat lebih leluasa menghentikan kemitraan dibandingkan dua partisipan lainnya, Minarsi dan Tini, yang harus memikirkan pengembalian modal sebelum kemitraan dihentikan.

Minarsi menghentikan kemitraan dengan rekannya di bisnis baru tersebut karena setelah merasakan bahwa ia adalah pihak yang paling banyak terlibat dalam bisnis tersebut, sementara rekannya cenderung tidak peduli dengan jalannya bisnis tersebut. Setelah memiliki dana yang cukup, Minarsi mengembalikan modal yang disetorkan rekannya dan ia pun menjalankan usaha tersebut seorang diri. Minarsi bercerita

*“saya aja yang anu, berat ngurusin usaha perusahaan ini, dia santai. Makanya Saya protes ‘Aduh saya sendiri aja ni’. gitu jadinya... Pas keluar itu, ‘ya kalo emang kamu mau mundur tak balikin’, (akhirnya saya) balikin uangnya”*

Tini adalah partisipan yang membutuhkan waktu paling lama untuk menjadi pemilik tunggal dari usaha yang dibentuk. Memiliki kesamaan dengan Minarsi, Tini merasa mitra bisnisnya tidak memberikan nilai tambah sebagai investor dalam bisnis tersebut, di mana ia adalah pihak yang pada akhirnya menjalankan bisnis tersebut sehari-hari.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis di atas dapat ditemukan dua institusi yang memiliki peran yang kuat dalam terbentuknya peristiwa *entrepreneurial*: yaitu *prior employment* dan *co-founder*, yang memiliki hubungan dengan *perceived feasibility*, *desirability* dan kondisi *displaced*. Pertama *prior employment* merupakan *locus* tempat terjadinya kondisi *displaced*: Fikri yang merasa pemilik usaha tidak memperlakukan orang yang lemah dengan baik, yaitu para pengrajin sebagai *supplier*, dan Minarsi dan Tini yang tidak merasa adanya tambahan kesejahteraan ketika atasan mereka memperoleh

keuntungan besar. Dalam kasus Minarsi dan Tini, terdapat hubungan kondisi *displaced*, *perceived desirability* dan *feasibility* di mana mereka merasa keuntungan yang diperoleh pemilik usaha, merupakan hasil dari kecakapan mereka. Terdapat ironi dalam hubungan persepsi ini di mana, kecakapan mereka yang menciptakan lonjakan surplus untuk para bos, sementara mereka tidak menikmati peningkatan surplus itu, merupakan konfirmasi atas kondisi *displaced* yang mengawali *entrepreneurial event*.

Dari ketiga kasus ini, Tini adalah partisipan yang paling *concern* terhadap resiko kegagalan bisnis yang membuatnya terus mempertahankan status sebagai pekerja dan menunda pendirian bisnisnya sendiri. Namun dalam kasus Tini, perasaan terpinggirkan terjadi ketika pemilik usaha tempat ia bekerja memasukkan orang asing yang ia anggap tidak memiliki kecakapan untuk menjadi bagian dari dewan direksi. Peristiwa ini, merupakan bentuk situasi *displaced* yang lain yang dialami Tini, menjadi momentum untuk terbentuknya peristiwa *entrepreneurial*.

Terkait dengan institusi kedua, *co-founder*, yang merupakan mitra dalam peristiwa *entrepreneurial*, terdapat hubungan antara *perceived feasibility* dengan praktik membangun kemitraan. Dalam ketiga kasus, terlihat bahwa *perceived feasibility* bukanlah persepsi yang solid dan utuh. Dalam beberapa aspek terdapat keraguan, *perceived unfeasibility*, terhadap proses usaha baru yang akan dirintis. Kasus Fikri menunjukkan bahwa *feasibility* bisa jadi merupakan hasil dari sebuah literatur kewirausahaan yang persuasif, misalnya “kitab Kungfu” Fikri, buku populer karya Robert Kiyosaki, *Rich Dad Poor Dad*. Namun dari ketiga kasus tetap ditemukan keraguan dan *unfeasibility* yang mungkin dalam bentuk perasaan atau persepsi kurang memiliki *skill* dan pengalaman, seperti dalam kasus Fikri. Dalam kasus Minarsi dan Tini *unfeasibility* adalah dari sisi permodalan. Khusus untuk Tini, terdapat keraguan terhadap risiko kegagalan yang harus diminimalisir. Seluruh sumber *unfeasibility* di atas: perasaan kurang memiliki *skill*, kurang memiliki kemampuan permodalan dan persepsi terhadap *risk of failure*

diminimalisir dengan membangun kemitraan. Dengan kata lain, hubungan kemitraan dengan pihak lain, *co-founder*, merupakan penawar atas situasi yang *unfeasible* menjadi *feasible*.

Selanjutnya, ketika perusahaan rintisan telah berjalan, semakin tinggi *self-efficacy* yang dirasakan para *start-ups*, dan *perceived unfeasibility* pun semakin memudar, bahkan semakin tidak relevan. Ketika para *co-founder* lain dinilai tidak memberikan nilai lebih, dibandingkan dengan apabila perusahaan mereka jalankan sendiri, maka akan timbul dorongan untuk menjalankan usaha rintisan itu seorang diri dan memutus hubungan kemitraan yang dianggap tidak bernilai. Peristiwa *entrepreneurial* yang berlanjut ke pertumbuhan bisnis akan memiliki proses seleksi atas para pendiri, di mana mereka yang memiliki peran vital memiliki kekuatan untuk menyingkirkan *co-founder* yang tidak menghasilkan nilai. Hal ini terjadi ketika peristiwa *entrepreneurial* telah terlampaui dan pertanyaan tentang *feasibility* dan *desirability* dalam pendirian bisnis rintisan tidak lagi menjadi pertimbangan.

## KESIMPULAN

Perkembangan literatur di bidang kewirausahaan menghasilkan konsepsi yang beragam tentang fenomena *entrepreneurship* yang pada tingkat tertentu lebih menghasilkan kekacauan dibandingkan pemahaman. Konsep peristiwa *entrepreneurial* memiliki lima karakteristik, diperkenalkan Albert Shapero, dan memiliki nilai untuk memberikan pemahaman tentang esensi dari kewirausahaan. Peristiwa *entrepreneurial* juga merupakan ujung dari rentetan peristiwa yang diawali dengan kondisi *displaced*, serta kemunculan *perceived desirability* dan *perceived feasibility*.

Studi ini merupakan tinjauan, aplikasi dan pengembangan atas pemikiran klasik dari Albert Shapero yang memberikan kontribusi dalam teorisasi kewirausahaan. Studi ini juga menghasilkan kontribusi dalam pengembangan pemahaman yang mengkonfirmasi peran *prior employment* dan *co-founder* dalam terbentuknya peristiwa *entrepreneurial*. Berdasarkan investigasi cerita kewirausahaan tiga partisipan wirausaha di bidang produk kreatif di Bali ini, dihasilkan

temuan bahwa *prior employment* merupakan konteks terbentuknya *perceived desirability*, *feasibility* dan kondisi *displaced*. Selanjutnya ditemukan wawasan bahwa *perceived feasibility* bukanlah persepsi yang solid, di mana seorang wirausaha tetap memiliki *sense of unfeasibility* dalam merealisasikan intensi kewirausahaan mereka. Namun *unfeasibility* ini memiliki “penawar” yaitu, kemitraan yang dibangun bersama *co-founder*, yang mampu mereduksi keraguan atas ketidakcukupan *skill*, modal dan kekuatiran terhadap resiko. Temuan ini menghasilkan implikasi dalam pengembangan kewirausahaan untuk memikirkan posisi *prior employment* dalam program pengembangan kewirausahaan. Selain itu praktisi pengembang kewirausahaan juga mendapatkan masukan dari studi ini tentang pentingnya membangun kemitraan bagi usaha kecil dan rintisan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494. doi:doi:10.1016/j.respol.2013.08.016
- Al-Dajani, H., Carter, S., Shaw, E., & Marlow, S. (2015). Entrepreneurship among the Displaced and Dispossessed: Exploring the Limits of Emancipatory Entrepreneurship. *British Journal of Management*, 26(4), 713-730. doi:https://doi.org/10.1111/1467-8551.12119
- Aldrich, H., & Ruef, M. (2020). Scholars Should Study Everyday Entrepreneurs, Not Gazelles. *Entrepreneur and Innovation Exchange*. doi:10.32617/443-5e13408ab0321
- Aldrich, H. E., Brumana, M., Campopiano, G., & Minola, T. (2021). Embedded but not asleep: Entrepreneurship and family business research in the 21st century. *Journal of family business strategy*, 12(1). doi:10.1016/j.jfbs.2020.100390
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management*

- Perspectives, 32(4), 458-472.  
doi:10.5465/amp.2017.0123
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research. *Management decision*, 50(5), 755-764.  
doi:10.1108/00251741211227384
- Bichler, B. F., Kallmuenzer, A., Peters, M., Petry, T., & Clauss, T. (2021). Regional entrepreneurial ecosystems: how family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of managerial science*.  
doi:10.1007/s11846-020-00434-9
- Brattstrom, A., & Wennberg, K. (2022). The entrepreneurial story and its implications for research. *Entrepreneurship theory and practice*, 46(6), 1443-1468.
- Brockhaus, R. H. (1987). Entrepreneurial folklore. *Journal of small business management*, 25(3), 1.
- Chapple, D., Pollock, N., & D'Adderio, L. (2022). From Pitching to Briefing: Extending entrepreneurial storytelling to new audiences. *Organization Studies*.  
doi:10.1177/01708406211024564
- Clayton, P., Donegan, M., Feldman, M., Forbes, A., Lowe, N., & Polly, A. (2019). Local Prior Employment and Ecosystem Dynamics. *Industrial & labor relations review*, 72(5), 1182-1199.  
doi:10.1177/0019793919836756
- De Montoya, M. L. (2000). entrepreneurship and culture; the case of freddy, the strawberry man. In R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship: the social science view*. New York;Oxford;: Oxford University Press.
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M., & Haas, M. (2020). Reconceptualizing necessity entrepreneurship: a contextualized framework of entrepreneurial processes under the condition of basic needs. *The Academy of Management Review*, 46(1), 60-79. doi:10.5465/amr.2017.0471
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Feiler, B. (2020a). How to master change. *Psychology Today*.
- Feiler, B. (2020b). *Life Is in the Transitions: Mastering Change at Any Age*: Penguin press.
- Garcia, M. C. D., & Welter, F. (2013). Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs' narratives. *International Small Business Journal*, 31(4), 384-404.  
doi:10.1177/0266242611422829
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.  
doi:10.1177/104225878801200401
- Gartner, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22(5), 613-627.  
doi:10.1016/j.jbusvent.2006.10.003
- Gartner, W. B. (2010). A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative. *International Small Business Journal*, 28(1), 6-19.  
doi:10.1177/0266242609351448
- Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013). A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. *Academy of management review*, 38(1), 157-160.  
doi:10.5465/amr.2012.0055
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.
- Granovetter, M., & Action, E. (1985). The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Huang, S., Pickernell, D., Battisti, M., Dann, Z., & Ekinsmyth, C. (2022). Disadvantaged Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem: A Critical Literature Review and Introduction. In D. G. Pickernell, M.

- Battisti, Z. Dann, & C. Ekinsmyth (Eds.), *Disadvantaged Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem* (Vol. 14, pp. 1-8): Emerald Publishing Limited.
- Imas, J. M., Wilson, N., & Weston, A. (2012). Barefoot entrepreneurs. *Organization*, 19(5), 563-585.  
doi:10.1177/1350508412459996
- Isenberg, D. J. (2012). Focus Entrepreneurship Policy on Scale-Up, Not Start-Up. *Harvard Business Review*, 21.  
doi:10.1177/0003603X16676162
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2017). Exploring entrepreneurial orientation in family firms: the relevance of social embeddedness in competition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30.  
doi:10.1504/IJESB.2017.081436
- Krueger Jr, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. (2020). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs: 25 years on. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 52-55.  
doi:10.1080/26437015.2020.1714363
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.  
doi:https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0
- Loots, E., Neiva, M., Carvalho, L., & Lavanga, M. (2020). The entrepreneurial ecosystem of cultural and creative industries in Porto: A sub-ecosystem approach. *Growth and change*.  
doi:10.1111/grow.12434
- Melin, E., Gaddefors, J., & Ferguson, R. (2022). The moral of the story: 'populism' and 'activism' in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-23.  
doi:10.1080/08985626.2022.2083690
- Pret, T., & Cogan, A. (2019). Artisan entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(4), 592-614.  
doi:10.1108/IJEBr-03-2018-0178
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 46.). Cambridge: Harvard University Press.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.  
doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Shapiro, A. (1975, 01/01). The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, 9.
- Shapiro, A. (1984). The Entrepreneurial Event. In C. Kent, A. (Ed.), *The Environment for Entrepreneurship* (pp. 21-40). Lexington, MA: Lexington Books.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimension of entrepreneurship. In C. Kent, A., D. Sexton, L., & K. Vesper, H. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Eaglewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Shepherd, D. A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507.  
doi:10.1016/j.jbusvent.2015.02.001
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, 36(1), 91-103.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196.  
doi:10.1080/0898562042000197135
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic*

- Entrepreneurship Journal, 12(1), 96-116.  
doi:10.1002/sej.1285
- Tregear, A. (2005). Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), 1-15.  
doi:10.1080/08985620420002497777
- Waldinger, R., Aldrich, H., & Ward, R. (2000). ethnic entrepreneurs. In R. Swedberg (Ed.), *Entrepreneurship: the social science view*. New York;Oxford;: Oxford University Press.
- Walsh, K. (2019). Prior employment as a causal mechanism within entrepreneurial ecosystems. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 637-645.  
doi:10.1080/21681376.2019.1691047
- Welter, F., Baker, T., & Wirsching, K. (2019). Three waves and counting: the rising tide of contextualization in entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 52(2), 319-330. doi:10.1007/s11187-018-0094-5
- Zanella, G., & Renard, S. (2022). Entrepreneurship Engagement in the Arts: The Role of Incubators and Social Media Influencers. *Journal of Enterprising Culture*, 30(03), 321-341.  
doi:10.1142/s0218495822500108

## PENYUSUNAN RANCANGAN KOMPETENSI TEKNIS DEPARTEMEN HUMAN RESOURCES PADA PT X

Renata Ivana Ryantandi<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>PT Sempurnaindah Multinusantara

<sup>2</sup>Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung  
renaryantandi@gmail.com

### ABSTRAK

Kompetensi teknis merupakan faktor pendukung dalam melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. Kompetensi biasanya diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi. Pada penelitian ini, dilakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif, pada perusahaan ditemukan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia kurang optimal dalam menjalankan fungsinya. Tujuan penelitian ini adalah merancang kompetensi teknis untuk Departemen *Human Resources*, didahului dengan mengetahui proses perancangan kompetensi teknis pada Departemen *Human Resources* dan mengetahui kompetensi teknis apa saja yang harus ada dalam Departemen *Human Resources*. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan datanya adalah wawancara dengan tiga orang dari Departemen Human Resources dan dilengkapi juga dengan data sekunder yang relevan dari perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah perancangan kompetensi teknis untuk Departemen *Human Resources* yang terdiri dari 30 kompetensi teknis dengan standar *level* dimulai dari *level* 0 sampai 3. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah Departemen *Human Resources* sebaiknya dapat mengimplementasikan rancangan ini dan mengembangkannya untuk keseluruhan perusahaan.

**Kata kunci:** kompetensi teknis, kompetensi, kamus kompetensi, sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia

### ABSTRACT

*Technical competency is a supporting factor in carrying out certain types of work. Competency is usually applied in competency-based human resources management. In this study, research was conducted on companies engaged in the Automotive Industry, in the company it was found that Human Resource management was less than optimal in carrying out its functions. The purpose of this research is to design technical competencies for the Human Resources Department, preceded by knowing the process of designing technical competencies in the Human Resources Department and knowing what technical competencies must be in the Human Resources Department. This type of research is qualitative, with a case study method. The data collection technique is interviews with three people from the Human Resources Department and is also supported with relevant secondary data from the company. The result of this research is the design of technical competence for the Human Resources Department which consists of 30 technical competencies with standard level starting from level 0 to 3. The recommendation that can be given is that the Human Resources Department should be able to implement this design and develop it for the whole company.*

**Keywords:** technical competency, competency, competency dictionary, human resource, human resources management

### PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi penting di dalam sebuah organisasi, dimana memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan relevan untuk mendukung tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen SDM memiliki fungsi merencanakan tenaga kerja, merekrut, mengelola upah dan insentif, melakukan penilaian, melatih dan mengembangkan karyawan (Dessler, 2017). Manajemen SDM dalam melaksanakan fungsinya dapat dibantu dengan kompetensi untuk mendukung dalam pelaksanaan fungsinya. Kompetensi dapat membentuk dasar untuk praktik Manajemen SDM berbasis

kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki pendekatan meregenerasi SDM tradisional untuk fokus kepada produktivitas perusahaan (Rothwell, 2012). Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi biasa dikumpulkan dalam sebuah kamus kompetensi. Kumpulan seluruh kompetensi yang ada di dalam organisasi, memperlihatkan hubungan di antara kompetensi serta posisi kompetensi di dalam organisasi (Telha, et al, 2016). Kompetensi memiliki peranan penting dimana kompetensi mendukung untuk meraih kesuksesan pada bisnis (Profiroiu & Hurbudei, 2018). Ketika perusahaan memiliki karyawan yang kompetensinya sesuai dengan standar dari

pekerjaanya maka hal ini dapat meningkatkan efektivitas dalam perusahaan (Shet, Patil, & Chandawarkar, 2018) serta dapat membuat lingkungan kerja menjadi produktif (Shah & Prakash, 2017). Kompetensi terbukti mendukung program manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Otto, 2018). Selain itu kompetensi juga merupakan bagian strategi perusahaan dalam membentuk budaya perusahaan (Profiroiu & Hurbudei, 2018), dimana hal ini dapat menjadi ciri khas perusahaan.

Penelitian mengenai kompetensi telah banyak dilakukan di berbagai perusahaan dalam industri yang berbeda-beda, diantaranya pada Industri Kesehatan (He, et al, 2015; Liang, et al, 2018), Industri Percetakan (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016), Industri Manufaktur (Janani & Gomathi, 2015; Isnainia, Baihaqi, dan Rahmawati, 2016; Shaheen, et al, 2016), Industri Pendidikan (Modi, Gupta, & Singh, 2015), Industri Perhotelan (Otto, 2018), Industri Perbankan (Wulandari, et al, 2018; Profiroiu & Hurbudei, 2018), Industri Kreatif (Muizu & Hilmiana, 2016, Aisha, et al, 2019), dan Industri Baja (Pandey & Guha, 2014). Penelitian-penelitian ini membahas permasalahan-permasalahan yang diatasi dengan membentuk kamus kompetensi di dalam organisasi atau perusahaan. Permasalahan yang dihadapi terkait dengan perubahan organisasi, dapat terkait dengan struktur, tujuan, ataupun proses bisnis (Isnainia, Baihaqi, & Rahmawati, 2016; Kristanto, Fahmi, & Maulana, 2017) sehingga menyebabkan adanya perubahan fungsi dalam posisi-posisi yang ada sehingga membutuhkan penyesuaian kemampuan karyawan. Kemudian permasalahan dalam kemampuan SDM yang tidak seragam dan kurang kompeten (Pandey & Guha, 2014; Janani & Gomathi, 2015; Shah & Prakash, 2017; Otto, 2018; Liang, et al; 2019; Aisha, et al, 2019; Shaheen, et al, 2019) sehingga hal ini mempengaruhi kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif dari perusahaan. Lalu permasalahan terkait dengan persaingan bisnis yang semakin ketat (Rusli, 2019) sehingga dibutuhkan kemampuan karyawan berubah mengikuti perkembangan jaman sehingga dibutuhkan perencanaan kompetensi untuk menjaga kualitas SDM. Permasalahan juga dialami pada sistem penilaian kinerja yang kurang efektif

(Shet, Patil, & Chandawarkar; 2018) dikarenakan sistem tidak memperlihatkan kekurangan atau hambatan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga hal ini berpengaruh pada program pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, Hal ini menyebabkan program pelatihan menjadi tidak tepat pada sasaran (Telha, et al, 2016; Buker & Straub, 2017; Rusli, 2019).

Berdasarkan pada penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya pada berbagai jenis industri yang berbeda memperlihatkan bahwa kompetensi melekat dan digunakan di dalam berbagai perusahaan, terutama dalam fungsi mendukung kinerja SDM. Model kompetensi di dalam organisasi memberikan informasi kepada manajemen SDM perusahaan untuk mengembangkan dan mempersiapkan kompetensi di masa yang akan datang sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan. Kontribusi penelitian ini pada penelitian sebelumnya adalah berdasarkan literatur yang dipelajari penelitian ini memiliki objek penelitian yang bergerak pada Industri Otomotif dimana pada penelitian sebelumnya belum terlalu banyak penelitian dalam industri ini terkait dengan kamus kompetensi selain itu berbeda dari literatur sebelumnya juga dimana *list* kompetensi menu yang dipakai dalam penelitian ini bersumber pada kompetensi yang berasal dari regulasi atau standar yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Penelitian ini dilakukan pada PT X yang bergerak dalam Industri Otomotif. PT X memiliki fungsi sebagai distributor kendaraan roda empat. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan, PT X memiliki permasalahan terkait dengan manajemen SDM dalam perusahaan. Pada proses perekrutan dan penempatan karyawan PT X belum memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan, kriterianya merupakan kriteria umum yang berasal dari atasan setiap departemen, sehingga hal ini mempengaruhi kinerja dari karyawan dalam melakukan tugasnya dan merasa kurang cocok dengan posisi yang sedang ditempati. Kemudian dalam sistem penilaian karyawan, perusahaan melakukan penilaian karyawan berdasarkan kinerja, belum memiliki penilaian yang berbasis kompetensi. Hal ini berpengaruh pada program pengembangan

karyawan dimana belum dapat disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan hanya disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh PT X dan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipelajari maka dalam penelitian ini bertujuan untuk Merancang Kamus Kompetensi di PT X, dengan batasannya hanya pada Departemen *Human Resources* dengan kompetensi yang akan diidentifikasi adalah kompetensi teknis. Pemilihan batasan ini dengan pertimbangan bahwa pengadaan kamus kompetensi dalam perusahaan merupakan sebuah perubahan yang baru sehingga dibutuhkan penyesuaian dan persetujuan banyak pihak, perubahan ini dimulai dengan membangun rancangan kompetensi pada departemen yang memiliki fungsi untuk mengatur SDM dalam perusahaan. Rumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana proses perancangan kompetensi teknis di Departemen *Human Resources* pada PT X? 2) Kompetensi teknis apa saja yang harus dimiliki oleh Departemen *Human Resources* pada PT X?

## KAJIAN TEORI

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek mengenai bagaimana seorang individu bekerja, diatur, dan dikembangkan dalam organisasi (Armstrong, 2021). Manajemen SDM memiliki uraian tugas yang terstruktur untuk karyawan sehingga karyawan berdasarkan hasil kerja yang berhasil dilakukan. Manajemen SDM merupakan proses merekrut, melatih, menilai, dan memberi kompensasi pada karyawan, dengan memperhatikan hubungan kerja dengan karyawan, kesehatan, dan keselamatan kerja (Dessler, 2017). Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai berikut (Dessler, 2017):

1. perencanaan tenaga kerja
2. perekrutan
3. pelatihan
4. pengelolaan upah dan insentif
5. penilaian kinerja
6. konseling dan disiplin karyawan

### Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRM) menggunakan kompetensi dan hasil kompetensi untuk informasi dan improvisasi manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan penghargaan karyawan (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016). Manajemen SDM berbasis kompetensi melihat adanya perbedaan kemampuan individu sehingga perlu ditempatkan pada jenis pekerjaan yang sesuai sehingga hasil kinerja lebih maksimal. Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat diartikan juga merupakan pelaksanaan fungsi SDM di dalam perusahaan dengan didukung oleh keberadaan standar kompetensi untuk dapat dijadikan dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam manajemen SDM berbasis kompetensi, kompetensi merupakan elemen penting yang diaplikasikan dalam berbagai hal, diantaranya (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016):

1. *Position profile*: untuk memperlihatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam menempati posisi-posisi tertentu
2. Rekrutmen dan seleksi: untuk melihat apakah calon karyawan sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan atau belum
3. Penilaian: melihat *gap* kompetensi yang dimiliki karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan
4. Pelatihan: dasar dalam menentukan program pengembangan karyawan sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan
5. Pengembangan karir: untuk mencari kandidat karyawan yang akan dilakukan promosi agar sesuai dengan tingkat kemampuan yang diinginkan perusahaan

Keuntungan dalam penggunaan manajemen SDM berbasis kompetensi (Sagunthala, 2017) adalah 1) meningkatkan produktivitas, 2) meningkatkan prestasi kerja, 3) pelatihan terfokus pada tujuan organisasi, 4) Karyawan mengetahui ekspektasi organisasi pada mereka, 5) karyawan dijadikan partner dalam pengembangan kinerja.

## Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan pada posisi atau jabatan tertentu. Kompetensi memiliki tujuan untuk memperoleh kinerja yang efektif untuk mengelola perubahan, inovasi, kerja sama, dan pengambilan keputusan (Sudirman, et all, 2019). Karyawan menjadi kompeten ketika dapat menggunakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas (Telha, et all, 2016).

Kompetensi yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi akan membentuk sebuah model kompetensi. Model kompetensi akan berfungsi untuk melihat apakah seorang individu sudah memenuhi syarat minimum untuk melakukan pekerjaannya dan untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan (Rothwell, 2012). Kumpulan kompetensi yang ada dalam organisasi disebut juga arsitektur kompetensi, yang dimana memperlihatkan hubungan antar kompetensi serta posisi kompetensi dalam organisasi (Telha, et all, 2016).

Kompetensi terbagi atas dua jenis yaitu kompetensi perilaku dan kompetensi teknis (Nasriyah, Arham, & Aini, 2016), dimana kompetensi perilaku adalah harapan perilaku yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya, sementara kompetensi teknis adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dalam sebuah perusahaan akan terdapat kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap orang, kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang dalam jabatan tertentu, dan juga kompetensi yang wajib dimiliki dalam suatu peran kerja tertentu. Dalam praktiknya, jenis kompetensi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuannya dan pekerjaan utama yang dijalankannya.

Dalam menentukan model kompetensi, kompetensi juga akan dipetakan, pemetaan kompetensi adalah proses dimana seorang individu akan menilai dan menentukan kemampuan dan ketidakmampuan seseorang sebagai pekerja dalam organisasi (Sagunthala, 2017). Pemetaan kompetensi dapat memperlihatkan standar *level*

kompetensi di masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi.

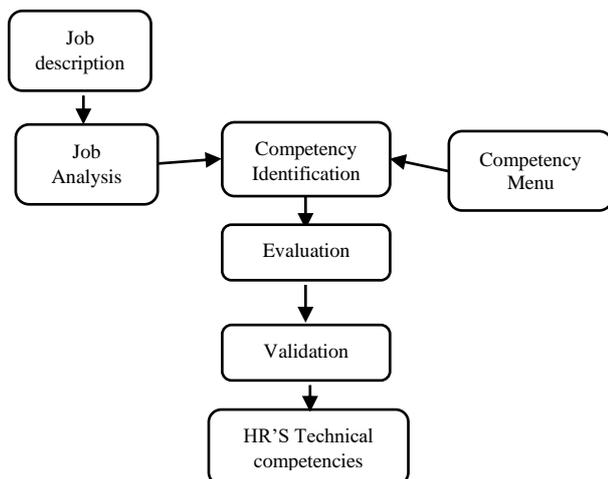
## Prosedur Penyusunan Kompetensi

Menurut Armstrong (2014), langkah-langkah yang dibutuhkan dalam penyusunan kompetensi adalah:

1. Membuat rencana program  
Menetapkan bentuk kerangka kerja yang akan diciptakan atau dikembangkan untuk perencanaan SDM berserta dengan sumber daya yang dibutuhkan
2. Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan  
Melakukan komunikasi dengan manajer dan karyawan dalam menyusun kerangka kerja
3. Membentuk *framework – competency list*  
Melakukan identifikasi kompetensi berdasarkan hasil yang diharapkan organisasi. Kompetensi yang diidentifikasi harus disesuaikan dengan budaya, nilai, dan tujuan dari organisasi. Dalam mengidentifikasi kompetensi teknis dapat dibantu dengan melihat dari data *job analysis* perusahaan.
4. Membentuk *framework – mendefinisikan kompetensi*  
Setelah diidentifikasi, kompetensi akan disusun dan dibuat definisinya, serta tingkat kemampuan dan kriteria masing-masing kompetensinya. Dimana menurut Fuad & Ahmad (2009) format umum penyusunan kompetensi adalah nama kompetensi, kode kompetensi, *level*, dan uraian setiap *level*.
5. Menentukan kegunaan kerangka kompetensi  
Menentukan bagaimana kerangka kompetensi digunakan, yang mencakup aplikasi dalam rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan *reward*.
6. Uji coba kerangka kompetensi  
Memastikan bahwa pengguna memahami kompetensi yang disusun dan relevan dengan pekerjaan mereka. Melakukan uji coba pada fungsi SDM yang diusulkan.
7. Melakukan finalisasi kerangka kompetensi  
Melakukan perbaikan pada kerangka kompetensi dan menyiapkan panduan penggunaan kerangka kompetensi

8. Mengkomunikasikan  
Melakukan pengarahan kepada seluruh anggota organisasi mengenai kerangka kompetensi, bagaimana penggunaannya, dan manfaatnya
9. Memberikan pelatihan  
Memberikan pelatihan kepada manajer tentang cara penggunaan kerangka kompetensi
10. Melakukan pengecekan dan evaluasi  
Melakukan evaluasi penggunaan kerangka kompetensi dan melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan

Dalam penelitian ini, dalam proses merancang kompetensi teknis untuk Departemen Human Resources pada PT X digunakan prosedur penyusunan kompetensi menurut Amstrong (2014). Dengan model penelitian yang digunakan adalah:



Gambar 1. Model Penelitian

Pada model penelitian dijelaskan bahwa dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan digunakan *job analysis* yang berasal dari data perusahaan dan disesuaikan dengan *competency menu* yaitu SKKNI. Setelah dilakukannya identifikasi, kompetensi dievaluasi apakah sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kemudian dilakukan validasi. Proses ini dilakukan untuk mendapatkan kamus kompetensi teknis departemen Human Resources pada PT X yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan departemen.

## METODOLOGI

### Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan sebuah fenomena, mengidentifikasi masalah yang spesifik dan mengembangkan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah masalah, atau menemukan jawaban atas pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif, dilihat dari data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata bukan angka. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif karena penelitian ini bersifat mendalam mengenai kondisi SDM dalam perusahaan dan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi kepada perusahaan yang sejenis.

Pada penelitian kualitatif, yang dihasilkan biasanya merupakan sesuatu yang baru, dalam penelitian ini hal tersebut adalah rancangan kamus kompetensi yang merupakan hal yang baru untuk perusahaan.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Metode studi kasus adalah serangkaian kegiatan yang bersifat ilmiah, yang dilakukan secara intensif dan mendalam mengenai suatu peristiwa yang aktual yang terjadi pada sekelompok orang, sebuah lembaga, atau organisasi (Rahardjo, 2017). Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk membentuk suatu pengetahuan baru mengenai kasus yang terdapat di dalam sebuah organisasi. Pada metode studi kasus biasanya akan dilakukan pengumpulan data dan kemudian dianalisis berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan. Posisi peneliti dalam penelitian ini adalah membangun dan menganalisis kasus yang ada di dalam perusahaan yaitu pada proses pembuatan Kamus Kompetensi HR, dimana peneliti akan mencari dan mencocokkan kompetensi teknis yang tepat untuk masing-masing jabatan yang ada, dengan meminta perspektif dan saran kepada pihak perusahaan yang berkaitan dengan kompetensi yang disusun untuk departemen *Human Resource*.

## Narasumber

Berdasarkan metode penelitian kualitatif yang digunakan, teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang *nonprobability*, diantaranya sumber data atau narasumber dianggap yang paling mengetahui mengenai informasi yang ingin didapatkan (Sekaran & Bougie, 2016).

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah:

Tabel 1. Daftar Responden

Jabatan	Lama Bekerja
Manajer <i>Human Resources</i>	3 tahun
Staf <i>Human Resources</i>	4 tahun
Staf <i>Human Resources</i>	2 tahun

Sumber: Data observasi awal

Responden ini dipilih karena dianggap paling mengetahui situasi dan kondisi dalam departemen, tugas pekerjaan dalam departemen, kondisi karyawannya, dan potensi untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan dalam departemen. Hal ini dilihat dari lama bekerja masing-masing responden dalam perusahaan.

## Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu,

### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung oleh pengumpul data untuk dianalisis terkait dengan permasalahan yang dihadapi (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer merupakan informasi yang diperoleh peneliti pada saat melakukan penelitian di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada dan tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Data ini biasanya sudah disusun oleh orang lain dan menjadi berguna untuk peneliti dalam melakukan penelitiannya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen perusahaan yaitu profil perusahaan dan *Job Description* Departemen

HR serta *list* kompetensi SKKNI mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan menanyakan informasi secara verbal kepada narasumber (Sekaran & Bougie, 2016). Wawancara dibagi dalam tiga macam yaitu terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Pada penelitian ini digunakan wawancara terstruktur, dimana peneliti telah menyiapkan susunan pertanyaan untuk ditanyakan langsung pada narasumber.

### 2. *Participant Observation*

*Participant observation* adalah metode utama dari penelitian etnografi, dimana peneliti mengumpulkan data berpartisipasi dalam kehidupan sehari-hari dari kelompok atau organisasi yang sedang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Dua elemen kunci dalam *participant observation* adalah seorang peneliti mengobservasi dan berpartisipasi. Dalam penelitian ini, peneliti Dalam metode ini peneliti mendapatkan kesempatan untuk terjun langsung pada objek yang diteliti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang ada dalam perusahaan terutama dalam Departemen *Human Resources*.

## Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan dua jenis teknik analisis data penelitian kualitatif, yaitu:

### 1. *Content Analysis*

Teknik analisis ini untuk mengidentifikasi dan membuat kesimpulan dari sebuah informasi, dimana analisis ini akan dilakukan secara objektif dan harus menggunakan alasan teoritis. Teknik analisis ini untuk membuat sebuah hasil kesimpulan yang *valid* dari sebuah konten yang digunakan (Tight, 2019). Teknik analisis ini digunakan oleh peneliti untuk mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan dengan melihat *job description* karyawan dan memilih kompetensi berdasarkan SKKNI bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

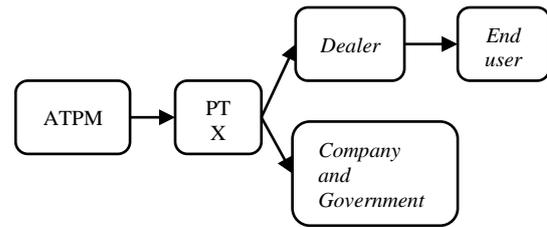
### 2. *Conversation Analysis*

Teknik analisis ini untuk mengamati secara detail pembicaraan yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber, analisis ini dapat dilakukan dengan lebih maksimal ketika didukung dengan rekaman atau transkrip untuk dianalisis (Tight, 2019). Teknik analisis ini digunakan untuk melakukan analisis terkait materi atau data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan manajer dan staf Departemen HR.

Dalam penelitian ini tentunya dilakukan uji validitas. Pada penelitian kualitatif menggunakan metode triangulasi yaitu menguatkan hasil penelitian dengan menggunakan metode atau sumber yang berbeda dengan hasil yang sama (Sekaran & Bougie, 2016), metode triangulasi dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Triangulasi dipilih untuk mengevaluasi dan meminimalisir bias yang ada dalam data yang didapatkan sehingga dapat terbangun kesimpulan yang *valid*. Triangulasi data dalam penelitian ini adalah pada saat pengumpulan data dengan teknik wawancara, data diambil dari tiga responden yang berbeda, responden ini dianggap orang yang paling mengetahui perihal penyusunan kamus kompetensi dan wawancara ini dilakukan dengan susunan pertanyaan yang sama.

### Objek Penelitian

PT X merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri otomotif. PT X ini memiliki fungsi utama sebagai *Main Dealer* yang mendistribusikan kendaraan roda empat dari ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) kepada *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya. *Main Dealer* sendiri memiliki tugas untuk membantu, menjaga, dan mengawasi *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya tetap menjaga standarisasi yang ditetapkan dan memberikan *service* yang *excellent* pada konsumen. PT X juga melakukan penjualan secara *fleetsale* kepada perusahaan dan juga lembaga pemerintahan. PT X memiliki proses bisnis seperti di bawah ini:



Gambar 2. Proses Bisnis PT X

## PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### Proses Perancangan Kompetensi Teknis Departemen *Human Resources*

Pada penelitian ini, dalam pembentukan kamus kompetensi pada Departemen HR digunakan Teori pengembangan kerangka kompetensi yang diambil dari buku *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* yang dikeluarkan pada tahun 2014. Dalam tahapan tersebut terdiri dari 10 tahap, namun pada penelitian ini hanya sampai kepada tahap ke-4 yaitu sampai kepada tahapan mendefinisikan kompetensi sehingga terbentuknya rancangan kamus kompetensi pada Departemen *Human Resources*, hal ini dikarenakan disesuaikan dengan pembatasan masalah, dimana penelitian ini hanya sampai kepada tahap perancangan, dan mulai tahap 5 sampai 10 itu sudah merupakan tahapan uji coba.

Berikut ini penjabaran proses perancangan kamus kompetensi Departemen *Human Resources*:

#### 1. Membuat rencana program

Peneliti melakukan identifikasi terkait dengan kondisi sumber daya manusia di dalam perusahaan, melihat bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan dan bagaimana mereka melaksanakan tugasnya. Peneliti mengambil data untuk identifikasi awal kondisi perusahaan ini melalui wawancara kepada 3 orang karyawan yang berada di Departemen *Human Resources*.

Dari hasil wawancara melalui sudut pandang responden dan dilengkapi data hasil observasi, maka terdapat empat fungsi pengelolaan SDM yang menjadi permasalahan, yaitu 1) dalam proses perekrutan, kriteria calon karyawan belum memiliki standar dari perusahaan sehingga kriteria yang saat ini digunakan terkadang kurang tepat sehingga produktivitas menjadi kurang maksimal, 2) dalam proses penempatan pegawai dikarenakan belum

adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan sehingga penempatannya terkadang masih kurang tepat dengan kemampuan yang dimiliki dan menyebabkan perlunya *rolling* atau dalam kasus lain dapat menjadi alasan pengunduran diri, 3) dalam proses pengembangan karyawan, perusahaan membuat program pelatihan dengan tujuan menambah pengetahuan dan kinerja berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan namun hal ini dapat dilengkapi dengan kebutuhan kompetensinya, 4) dalam proses promosi, perusahaan menilai karyawannya berdasarkan kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang diberikan, namun belum ada penilaian yang berdasarkan kompetensi karyawan,

Berdasarkan temuan tersebut, permasalahan pengelolaan SDM yang dihadapi dapat diminimalisir dan diatasi dengan adanya standar kompetensi pada perusahaan. Susunan kompetensi membantu perusahaan mengetahui calon karyawan yang diterima telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan atau belum (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016). Kompetensi atau kemampuan yang dibutuhkan dalam jenis pekerjaan tertentu dapat disusun dalam sebuah *position profile* (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016) yang dimana kompetensinya berasal dari *list* kompetensi yang ada dalam perusahaan. Standar kompetensi ini tidak hanya berguna untuk calon karyawan tetapi untuk penilaian kinerja juga. Dimana penilaian yang berdasarkan kompetensi dapat melihat kompetensi yang telah dimiliki karyawan (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016), sehingga hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas (Sagunthala, 2017). Penilaian ini dapat dijadikan dasar pengembangan karyawan. Pada saat perusahaan menyusun program pelatihan untuk karyawan dapat dibantu dengan standar kompetensinya (Salvatierra, Funk, & Alarcon, 2016).

## 2. Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan

Peneliti melakukan diskusi dengan Manajer HR mengenai perancangan kamus kompetensi yang akan dibuat, kemudian dibicarakan juga terkait dengan pengimplementasiannya. Dari hasil

diskusi ini diketahui bahwa pengadaan kamus kompetensi dalam perusahaan merupakan hal baru, sehingga membutuhkan persetujuan dari banyak pihak dan tidak semua karyawan memahami fungsi dari kompetensi.

Peneliti juga melakukan diskusi dengan Staf HR mengenai perancangan kamus kompetensi yang akan dibuat. Peneliti juga dibantu dalam mengumpulkan dokumen yang dibutuhkan yaitu *job description* Departemen HR dan struktur organisasi perusahaan. Dari hasil diskusi ini ditemukan bahwa staf HR perusahaan memahami tata cara pembuatan kompetensi, kemudian dari data yang didapatkan perusahaan memiliki struktur organisasi dan *job description* yang sangat detail dan lengkap.

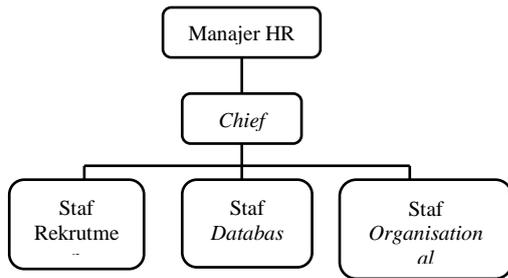
Pada tahap ini ditetapkan tujuan akhir dari pengembangan sistem SDM dalam perusahaan yaitu penelitian ini akan menghasilkan rancangan kompetensi teknis untuk Departemen HR, sementara untuk pengaplikasiannya akan diserahkan pada perusahaan. Pertimbangan ini diambil untuk menghindari kesalahpahaman apabila perubahan besar dilakukan secara tiba-tiba tanpa ada pendekatan terlebih dahulu.

Namun dari proses ini diketahui bahwa pihak manajemen HR perusahaan memiliki tujuan dan pandangan yang sama dalam kebutuhan kompetensi untuk mendukung proses pengelolaan SDM dalam perusahaan.

## 3. Membentuk *framework – competency list*

Dalam mengidentifikasi kompetensi dilakukan terlebih dahulu proses identifikasi tugas dan tanggung jawab yang ada dalam Departemen HR dibantu dengan data *job description* dari perusahaan.

Struktur dalam Departemen HR sendiri adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Struktur Departemen HR  
Sumber: Struktur Organisasi PT X

Berdasarkan struktur organisasi, fungsi dari Departemen HR secara singkat adalah:

- a. *Rekrutmen*: melakukan proses pencarian calon karyawan hingga sampai masuk ke dalam perusahaan, serta mengkoordinir kegiatan *assesment* untuk promosi karyawan
- b. *Database*: mengorganisasikan data karyawan, seperti data absensi, ijin, cuti, dokumen karyawan, status karyawan, dan administrasi *payroll*
- c. *Organisational Development*: melakukan pengembangan kegiatan HR; *mereview* struktur organisasi, SOP, dan peraturan perusahaan; mengurus asuransi karyawan; dan mengelola program pengembangan karyawan

Tugas dan tanggung jawab akan dianalisis dengan tahapan sebagai berikut:



Gambar 4. Tahap analisis tugas dan tanggung jawab

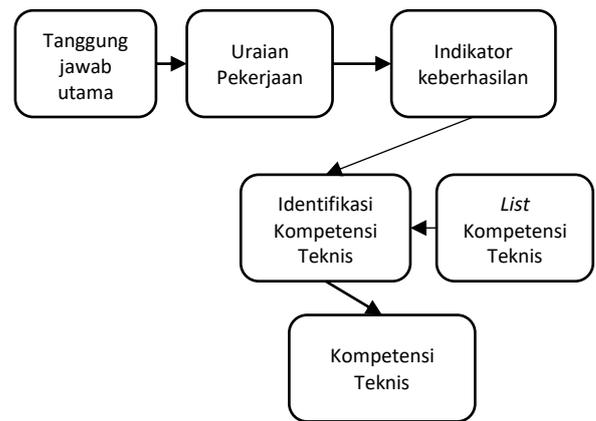
Berdasarkan data *Job Description* Departemen HR terdapat jumlah tugas yang dianalisis sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Tugas Departemen HR

Jabatan	Jumlah Tugas
Manajer	13 buah
Chief	9 buah
Staf Rekrutmen	13 buah
Staf Database	10 buah
Staf Organisational Development	12 buah
Total	57 buah

Sumber: Data *Job Description* Departemen HR

Peneliti melakukan identifikasi kompetensi teknis berdasarkan analisis tugas yang sudah dilakukan. Dalam proses pemilihan kompetensi yang dibutuhkan peneliti dibantu dengan melihat kompetensi menu dari SKKNI (Standar Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam proses ini, peneliti dibantu dengan staf dan manajer HR untuk menentukan kompetensi yang tepat pada setiap jabatan dalam Departemen HR.



Gambar 3. Proses Identifikasi Kompetensi Teknis Human Resources

4. Membentuk *framework* – mendefinisikan kompetensi

Ketika *list* kompetensi untuk Departemen HR telah terbentuk, kompetensi diuraikan dalam kamus kompetensi dengan susunan nama, kode kompetensi, definisi, deskripsi *level*, dan indikator *level*.

Dalam menentukan *level* kompetensi, hal ini ditentukan dengan persetujuan dari Manajer Departemen HR, dimana pada rancangan kompetensi teknis untuk Departemen HR *level* tertingginya ada pada *level* 3, karena jabatan paling tingginya ada pada posisi Manajer. Penentuan *level* ini ditentukan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan dari Manajer HR dan teori *level* kompetensi dari Fuad & Ahmad (2009). *Level* kompetensi dalam rancangan kompetensi teknis Departemen HR seperti ditunjukkan tabel 3.

Setelah secara keseluruhan kompetensi diuraikan dalam kamus kompetensi, kompetensi teknis dipetakan dengan

mencantumkan level masing-masing kompetensi untuk setiap jabatannya. Kemudian tahap akhir adalah proses

Tabel 3. Penjelasan level kompetensi

Level	Definisi
0	Tidak mengetahui konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu
1	Mengetahui konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu
2	Mampu menerapkan konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu dengan atau tanpa arahan
3	Mampu menerapkan konsep mengenai keterampilan dalam bidang tertentu dan mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang tersebut

Sumber: Hasil diskusi dengan pihak perusahaan

finalisasi, dimana adanya proses validasi yang dilakukan. Dalam proses ini memastikan bahwa perancangan kompetensi teknis yang sudah disusun, tahapannya telah sesuai dengan teori dari Armstrong (2014) dan prosedur penyusunannya sesuai dengan teori dari Fuad & Ahmad (2009), kemudian dipastikan juga dengan Manajer HR bahwa kompetensi yang disusun telah sesuai dengan kebutuhan Departemen *Human Resources*, serta dipastikan hasil analisis yang dilakukan sudah sesuai dengan data perusahaan dalam hal ini data *job description* dan hasil wawancara dari ketiga narasumber. Sehingga hasil perancangan kompetensi teknis dalam penelitian ini telah tervalidasi dengan baik.

Tabel 4. Kompetensi Teknis Departemen Human Resources

No	Kompetensi Teknis	Kode Kompetensi
1	Merumuskan Strategi dan Kebijakan Pengelolaan SDM	KT-01HR
2	Membuat Rancangan Model/ Struktur Organisasi	KT-02HR
3	Menyusun Uraian Jabatan	KT-03HR
4	Menyusun Perencanaan Pemenuhan Kebutuhan Organisasi akan Pekerja	KT-04HR
5	Menetapkan Kebutuhan akan Pekerja	KT-05HR
6	Menyusun Prosedur Operasi Standar Pengelolaan Kinerja	KT-06HR
7	Melaksanakan Pencarian Sumber Calon Pekerja (Rekrutmen)	KT-07HR
8	Melaksanakan Proses Seleksi Calon Pekerja	KT-08HR
9	Melakukan Penilaian Hasil Seleksi	KT-09HR
10	Melakukan Penawaran Kerja kepada Calon Pekerja	KT-10HR
11	Melaksanakan Program Orientasi	KT-11HR
12	Menyusun Struktur dan Skala Upah Tingkat Organisasi	KT-12HR
13	Menyusun Sistem Penentuan Upah Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-13HR
14	Menyusun Sistem Tunjangan dan Benefit di Tingkat Organisasi	KT-14HR
15	Menyusun Program Insentif di Tingkat Organisasi	KT-15HR
16	Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja	KT-16HR
17	Mengelola Proses Pemantauan terhadap Pencapaian Kinerja Pekerja	KT-17HR
18	Mengelola Proses Umpan Balik Kinerja	KT-18HR
19	Menyelaraskan Strategi Pembelajaran dan Pengembangan sesuai dengan Strategi Organisasi	KT-19HR
20	Merancang Program Pembelajaran dan Pengembangan	KT-20HR
21	Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran dan Pengembangan	KT-21HR
22	Melakukan Evaluasi Pelaksanaan Keseluruhan Program Pembelajaran dan Pengembangan	KT-22HR
23	Menerapkan Pengembangan Karir	KT-23HR
24	Membuat Peraturan Perusahaan/ Kepegawaian di Tingkat Organisasi	KT-24HR
25	Melaksanakan Tindakan Disiplin Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-25HR
26	Melaksanakan Proses Pemutusan Hubungan Kerja di Tingkat Organisasi	KT-26HR
27	Melaksanakan Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Sosial Pekerja di Tingkat Organisasi	KT-27HR
28	Melakukan Administrasi Pengupahan	KT-28HR
29	Mengurus Program Jaminan Sosial	KT-29HR
30	Melakukan Pengelolaan Administrasi Pekerja	KT-30HR

Sumber: Hasil Identifikasi Kompetensi

Keterangan kode kompetensi:

KT: Kompetensi Teknis

01: Nomor kompetensi

HR: Human Resource

### Kompetensi Teknis Departemen Human Resources

Kompetensi teknis merupakan apa yang seorang individu harus ketahui dan dapat lakukan (pengetahuan dan keterampilan) dalam melaksanakan tugas dan memenuhi ekspektasi kinerja (Armstrong, 2014). Setelah dilakukannya analisis tugas dan tanggung jawab Departemen *Human Resources*, maka kemudian diidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan berdasarkan *list* kompetensi pada Standar Kualifikasi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) mengenai manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, maka ditemukan kompetensi teknis seperti ditunjukkan tabel 4.

Berdasarkan hasil dari temuan kompetensi teknis, berikut ini merupakan pembagian jumlah kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing jabatan di dalam Departemen *Human Resource*:

Tabel 5. Kompetensi Teknis setiap Jabatan

Jabatan	Jumlah Kompetensi Teknis
Manajer <i>Human Resources</i>	20 buah
<i>Chief Human Resources</i>	6 buah
Staf Rekrutmen	8 buah
Staf <i>Database</i>	2 buah
Staf <i>Organisational Development</i>	18 buah

Sumber: Hasil identifikasi kompetensi teknis

Setelah kompetensi teknis diidentifikasi, dijabarkan dalam kamus kompetensi, dan dipetakan kompetensinya pada masing-masing jabatan yang ada di dalam Departemen *Human Resources*, kemudian dilakukan *pelevelan* pada masing-masing kompetensinya. Pada manajer HR sebagian besar memiliki standar pada *level 3*, pada posisi *chief* memiliki standar pada *level 2* dan *level 3*, dan pada posisi staf sebagian besar ada pada *level 2*. Secara keseluruhan standar *level* kompetensi teknis pada Departemen *Human Resources* terdapat pada *level 2*.

### KESIMPULAN

Setelah dilakukan wawancara, observasi, dan analisis secara mendalam dalam penelitian ini, dihasilkan beberapa kesimpulan diantaranya adalah:

1. Dalam pembentukan kamus kompetensi pada PT X di departemen *Human Resources* menggunakan teori pengembangan kerangka kompetensi yang diambil dari buku *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* yang dikeluarkan pada tahun 2014. dan prosedur penyusunan kompetensi menurut Fuad & Ahmad (2009). Dalam prosesnya yang dilakukan yaitu 1) Membuat rencana program, 2) Melibatkan dan berkomunikasi dengan pemegang kepentingan, 3) Membentuk *framework – competency list*, 4) Membentuk *framework – mendefinisikan kompetensi*

Dalam proses pembentukan ini diketahui bahwa sebelum adanya kamus kompetensi pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, khususnya dalam fungsi rekrutmen, penempatan karyawan, promosi karyawan dan pengembangan serta pelatihan karyawan kurang dapat optimal dalam pelaksanaannya sehingga ditemukannya kebutuhan untuk merancang kamus kompetensi dalam perusahaan, dengan dimulai pada departemen *Human Resources* yang berfungsi untuk mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan.

2. Proses perancangan kompetensi pada Departemen *Human Resources* yang didasarkan pada analisis *job description* masing-masing jabatan Departemen HR ditemukan kompetensi teknis sejumlah 32 buah, dengan standar *pelevelan* dimulai dari *level 0* sampai kepada *level 3*. Kemudian pada pemetaannya ditemukan standar *level* untuk setiap kompetensi teknis pada setiap tingkatan jabatan, pada posisi manajer memiliki standar pada *level 3*, posisi *chief* dan staf bervariasi pada *level 2* dan *3*.

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan, rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

1. Pengelolaan sumber daya manusia pada PT X sudah terlaksana dengan baik, namun untuk lebih mengoptimalkan setiap fungsinya maka sebaiknya Departemen *Human Resources* dapat mengimplementasikan rancangan kompetensi teknis yang sudah dibuat untuk dimanfaatkan dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

2. Perusahaan dapat menggunakan tahapan pembuatan rancangan kamus kompetensi yang dibuat untuk Departemen *Human Resources* sebagai contoh untuk membuat kamus kompetensi pada departemen lainnya pada PT X. Hal ini dikarenakan jika hanya satu departemen yang memiliki atau melaksanakan maka kondisi pengelolaan SDM tidak dapat mengalami perubahan dan hambatan-hambatan yang dialami saat ini akan tetap ada.
3. Dalam proses perancangan kompetensi teknis dalam penelitian ini menemukan beberapa kekurangan dimana pemimpin perusahaan tidak terlibat secara langsung dan pendekatan mengenai pengadaan rancangan kompetensi ini dalam perusahaan hanya dilakukan pada Departemen *Human Resources*. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya, sebelum melakukan perancangan sebaiknya melakukan pendekatan terlebih dahulu terhadap karyawan yang ada dalam perusahaan sehingga dapat lanjut pada proses pengimplementasian kamus kompetensi dan sebaiknya juga melibatkan pimpinan perusahaan, karena pimpinan perusahaan yang paling menguasai proses bisnis perusahaan dan persetujuan yang didapatkan dari pemimpin perusahaan dapat meningkatkan komitmen dan mempercepat keputusan untuk melakukan perubahan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.
4. Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya kekhasan dalam kompetensi teknis yang dimiliki oleh perusahaan yang bergerak dalam Industri Otomotif. Hal ini mungkin disebabkan karena kompetensi yang dianalisis merupakan kompetensi Departemen *Human Resources*, dimana Departemen ini yang memiliki fungsi dalam *mensupport* pekerjaan utama dari perusahaan. Kemudian tugas dan tanggung jawab yang dianalisis dalam Departemen *Human Resources*, merupakan tugas dan tanggung jawab yang juga ada di dalam perusahaan dalam industri yang berbeda. Industri Otomotif terutama yang bergerak dalam *Maindealer* memiliki fungsi utama dalam menyalurkan kendaraan ke *dealer-dealer* yang berada di bawah naungannya dan menjaga

standarisasi *dealer* agar tetap memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada penelitian berikutnya dapat mengidentifikasi kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan utama dari perusahaan otomotif sehingga dapat terlihat kekhasan dari Industri Otomotif.

5. Pada penelitian selanjutnya, sebelum melakukan perancangan kamus kompetensi sebaiknya dilakukan pengarahannya terlebih dahulu kepada karyawan perusahaan, agar memahami fungsi dan tujuan dari diadakannya kamus kompetensi dalam perusahaan. Kemudian pimpinan perusahaan sebaiknya dapat terlibat langsung sehingga dapat memastikan bahwa kompetensi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Penyusunan kamus kompetensi dapat juga dilakukan dengan cara FGD (*Focus Group Discussion*), mengumpulkan peserta yang memiliki kesamaan dalam jabatan tertentu sehingga dapat mendiskusikan kompetensi apa yang harus dimiliki pada jabatan tersebut. Kemudian dalam pemilihan kompetensi juga dapat dilakukan dengan cara survei kepada narasumber dengan jabatan yang ingin diidentifikasi kompetensinya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. 13<sup>th</sup> ed. Kogan Page Limited, PA: Walnut Street.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management*. 7<sup>th</sup> ed. Kogan Page Limited, United States.
- Buker, G. & Straub, S.S. (2017). *Global How? Linking Practice to Theory: A Competency Model for Training Global Learning Facilitators*. *International Journal Development Education and Global Learning*, 9(2), 71-83
- Dessler, G. (2017). *Human Resources Management*. 15<sup>th</sup> ed. Pearson Education, Inc., United States of America, USA
- Fuad, N. & Ahmad, G. (2009). *Integrated Human Resources Development*. 1<sup>st</sup> ed. PT Grasindo, Jakarta

- He, Z., Cheng, Z., Fu, H., Tang, S., Fu, Q., Fang, H., Xian, Y., Ming, H., & Feng, Z. (2015). Factors Associated with the Competencies of Public Health Workers in Township Hospitals: A Cross-Sectional Survey in Chongqing Municipality, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12, 14244-14259
- Isnainia, A.P., Baihaqi, I. & Rahmawati, Y. (2016). Perancangan Kamus Kompetensi Manajer Biro Pengadaan dan Manajer Bidang Komersial pada Perusahaan PT Barata Indonesia (Persero) Berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer. *Jurnal Teknik ITS*, 5(2), 862-865
- Janani & Gomathi, S. (2015). Formulating and Implementing Competency Modelling, Profiling and Mapping at Private Limited, Ranipet, Vellore. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 23-31
- Komite Standar Kompetensi MSDM. (2014), SKKNI no. 307-2014 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis Golongan Pokok Aktivitas Kantor Pusat dan Konsultasi Manajemen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Kristanto, Y.D., Fahmi, I., & Maulana, A. (2017). Pengembangan Kamus Kompetensi Keselamatan Kerja di PT XYZ Indonesia TBK. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1-11
- Liang, K., Fung, I.W.H., Xiong, C., & Luo, H. (2019). Understanding the Factors and the Corresponding Interactions That Influence Construction Worker Safety Performance from a Competency-Model-Based Perspective: Evidence from Scaffolders in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-23
- Liang, Z., Leggat, S.G., Howard, P.F., & Bartram, T. (2018). Development and Validation of Health Service Management Competencies. *Journal of Health Organisation and Management*.
- Modi, J.N., Singh, T., & Gupta, P. (2015). Competency-based Medical Education, Entrustment and Assessment. 52, 413-420
- Muizu, W.O.Z. & Hilmiana. (2016). Competency Development of Culinary Creative Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(3), 67-72
- Nasriyah, R., Arham, Z., & Aini, Q. (2016). Profile Matching and Competency Based Human Resources Management Approaches for Employee Placement Decision Support System (Case Study). *Asian Journal of Applied Sciences*, 9(2), 75-86
- Otto, F.N.K. (2018). Human Resources Management (HRM) Practices and Organizational Performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970
- Pandey, J.P. & Guha, S. (2014). Competency Based Human Resources Management in Process Industries with Specific Reference to Bhilai Steel Plant. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 20-23
- Profiroiu, A.G. & Hurbudei, R. (2018). Universality of Behavioural Competency Models. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(3), 113-119
- Rahardjo, M. (2017). Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. Malang
- Rothwell, W.J. (2012). *Competency-Based Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rusli, R.D. (2019). Penyusunan Kamus Kompetensi di Departemen HRGA PT. XYZ. Seminar Nasional Manajemen 4 dan Call For Papers, Surabaya, Oktober 5, 227-247
- Sagunthala, C. (2017). A Study on Competency Mapping Among Employees of Textile Mills in Coimbatore City. *International Journal of Management Research & Review*, 7(4), 466-474
- Salvatierra, J.L., Funk, R., & Alarcon L.F. (2016). Chilean Construction Industry: Workers' Competencies to Sustain Lean Implementations. *Proceedings IGLC-24*, Boston USA, Juli, 73-82

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. 7<sup>th</sup> ed. John Wiley and Sons Ltd, United Kingdom.
- Shah, M.N. & Prakash, A. (2017). Developing Generic Competencies for Infrastructure Managers in India. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 366-381
- Shaheen, M., Azam, MD.S., Soma, M.K., & Kumar, T.J.M. (2018). A Competency Framework for Cotractual Workers of Manufacturing Sector. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 152-164
- Shet, S.V., Patil, S.V., & Chandawarkar, M.R. (2018). Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. (2019). Competencies for Effective Public Middle Managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439
- Telha, A., Rodrigues, A., Pascoa, C., & Tribolet, J. (2016). The Competency Architecture as Error Limiting Element and Efficiency Enhancer in Business Process. *Procedia Computer Science* 100, 665-670
- Tight, M. (2019), *Documentary Research in Social Science*, diambil dari <https://methods.sagepub.com/book/documentary-research-in-the-social-sciences/i1307.xml>,
- Wulandari, J., Raharja, S.J., Muhyi, H.A., & Nurasa, H. (2018). Identifikasi Kompetensi Manajerial pada *Level* Manajemen Menengah dalam Industri Perbankan Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 20-37

## RANCANGAN HUMAN RESOURCES ANALYTICS UNTUK PELATIHAN KARYAWAN PEMASARAN PENJUALAN DI RESTORAN X

Triningtyas Elisabeth Putri Gusti<sup>1</sup>, Theresia Gunawan<sup>2</sup>, Agus Gunawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Administrasi Bisnis, UNPAR, Bandung

<sup>1</sup> elisabethputrigusti@gmail.com

<sup>2</sup> theresia@unpar.ac.id

<sup>3</sup> agus\_gun@unpar.ac.id

### ABSTRAK

Meningkatnya jumlah restoran mengakibatkan adanya persaingan dalam hal pelayanan sehingga restoran berusahamemberikan pelayanan yang sempurna agar konsumennya tetap berkunjung kembali. Menurut perwakilan restoran, pemilik restoran percaya cara terbaik untuk menangani persaingan adalah melalui kualitas sumber daya manusia yang handal dalam pelayanan terutama dalam divisi pemasaran dan penjualan. Kualitas sumber daya manusia tersebut didapatkan melalui pelatihan dan pengembangan agar siap menghadapi tantangan karena pelayanan terus berubah seiring berkembangnya jaman. Pelayanan yang dihadapkan berupa pelayanan bisnis dengan bisnis dan bisnis dan konsumen yang mempunyai karakteristik konsumen yang berbeda. Penelitian ini bertujuan menentukan karyawan yang berprospek melakukan pelatihan dan pengembangan dengan dana yang terbatas melalui sistem *human resource analytics*. Pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode *business challenge bundle* dan *Business Process Model and Notation* digunakan untuk menganalisa data. Data dikumpulkan melalui wawancara dan diskusi grup fokus. Terdapat lima tahap modul. Modul pertama tentang skill map, kedua training map, ketiga performance map, keempat adalah behavior map, kelima adalah rancangan sistem *Human Resource Analytics* yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan 4.

**Kata Kunci:** Analisis Sumber Daya Manusia, Kompetensi, Pelatihan, Kinerja, Perilaku

### ABSTRACT

*The increasing number of restaurants leads to competition in service, the restaurant will provide perfect service to keep consumers visiting again. The quality of reliable human resources in service, especially in the marketing and sales divisions, is the best way said restaurant owners according to restaurant representatives. Training and development will create quality human resources that adapt to service developments. These services are business-to-business and business-to-consumer which have different consumer characteristics. The research purpose is to examine human resource analytics information systems in determining prospective employees' training with limited funds.. Interviews and focus group discussions were conducted in this study. A qualitative approach using the business challenge bundle method and business process model and notation is used to analyze the data. Data was collected from interviews and focus group discussion. There are five stages of the module. The first module is about the skill map, the second is the training map, the third is the performance map, the fourth is about the behavior map, and the fifth is the design of the Human Resource Analytics system which has been integrated from modules 1 to 4.*

**Keywords:** Human Resource Analytics, Competencies, Training, Performance, Behavior

### PENDAHULUAN

Kompetisi industri restoran di Indonesia dapat dikatakan cukup ketat karena bisnis makanan memiliki potensi yang sangat besar. Bisnis restoran di Indonesia memang tak terlepas dari tren makanan dan minuman yang terus berkembang. Lebih dari itu, budaya orang Indonesia yang gemar menjadikan makanan sebagai 'teman untuk mengobrol' kian menyehatkan bisnis restoran tanah air. Dengan meningkatnya jumlah penyedia jasa restoran, tidak dapat dipungkiri akan terjadi

persaingan, maka restoran perlu memberikan pelayanan yang sempurna agar konsumennya dapat berkunjung kembali dan tidak hanya datang sesekali saja. Restoran menempati posisi persentase terbesar dan menurut data dari BPS (2018), jumlah restoran terbanyak di Jawa Barat adalah Bandung baik itu di kabupaten maupun di kota dengan jumlah untuk kabupaten 467 dan kota Bandung 291 dengan total 857.

Salah satu restoran yang turut bersaing dalam bisnis ini adalah Restoran X yang telah membuka empat cabang di kota Bandung dan dua cabang di kota Jakarta. Restoran ini termasuk jenis restoran *Full-Service Restaurant*. Model ini menekankan pelayanan yang lebih lengkap dimulai dari proses reservasi dan penerimaan tamu di depan restoran. Dalam hal operasionalnya, manajemen Restoran X harus mengetahui bagaimana caranya untuk menarik konsumen agar dapat datang kembali dan mendapatkan pelanggan yang baru.

Manajemen Restoran X menetapkan tiga kategori dalam hal pelayanan yang harus dioptimalkan oleh divisi pemasaran dan penjualan. Pertama adalah dalam hal pelayanan penjualan makanan siap saji di restoran. Kedua adalah dalam hal layanan siap saji yang dapat diantar ke tempat konsumen (*delivery*). Ketiga adalah dalam hal pelayanan penjualan makanan beku (*frozen food*). Ketiga kategori layanan ini mempunyai karakteristik produk yang berbeda dan target pasar yang berbeda pula. Dalam masing-masing layanan tersebut, karyawan pemasaran dan penjualan dapat menghadapi dua kelompok konsumen yang berbeda yaitu kelompok konsumen individu dan atau keluarga dan kelompok organisasi atau perusahaan. Tentu saja, dalam hal cara memasarkan produk ke layanan konsumen tersebut mempunyai tantangan yang berbeda.

Meninjau dari persaingan yang ketat dan berbagai layanan serta kelompok layanan yang berbeda, bagian pemasaran dan penjualan harus mempunyai kompetensi yang handal. Sumber daya pemasaran dan penjualan dengan kompetensi yang tepat dapat secara aktif memasarkan dan menjual produk dalam berbagai layanan yang ada dengan cara menyesuaikan dengan kelompok yang ditawarkan, maka perusahaan dapat bertumbuh dan mendapatkan profit.

Kualitas sumber daya manusia terutama dalam divisi pemasaran dan penjualan merupakan salah satu yang menjadi penentu dalam meningkatkan profit perusahaan. Pemasaran dan penjualan merupakan poros utama yang berhubungan secara langsung dengan konsumen. Pemasaran dan penjualan yang menjalin hubungan dengan konsumen baik konsumen yang baru maupun yang sudah menjadi langganan. Namun,

dalam hal tersebut terdapat permasalahan yang terjadi, yaitu adanya konsumen yang jarang bahkan tidak pernah melakukan pembelian kembali. Hal tersebut terjadi karena konsumen merasa lebih dihargai di restaurant pesaing dan kurangnya interaksi yang terjadi antara konsumen dengan karyawan. Terdapat juga karyawan yang keluar dari perusahaan lalu membawa konsumen ke pesaing sehingga menyebabkan penurunan profit dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan perusahaan, manajemen sadar bahwa persaingan tidak dapat berhasil atau dimenangkan hanya berdasarkan keunikan produk maupun dekorasi. Banyak restoran berhasil menarik perhatian pengunjung dengan cara menawarkan produk dan dekorasi yang unik. Tetapi, mayoritas pengunjung tidak akan datang kembali setelah rasa ingin tahu ataupun foto mereka terpenuhi.

Kompetensi yang sesuai dengan masing-masing jabatan yang ada dalam divisi pemasaran dan penjualan dapat membantu perusahaan untuk memetakan kelebihan dan kekurangan dari kompetensi masing-masing karyawan. Perusahaan juga mengharapkan mendapatkan informasi dari data yang digunakan dalam hal menentukan karyawan yang sebaiknya diberikan pelatihan dan pengembangan. Hal ini dianggap penting karena dana perusahaan untuk pelatihan dan pengembangan terbatas. Seringkali juga ditemukan karyawan yang sudah dilatih dan dikembangkan kemudian keluar dan pindah ke pesaing, maka terdapat adanya pengaruh dari sifat karyawan. Karyawan yang dapat mengikuti pelatihan adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 6 bulan di perusahaan karena sudah terlihat akan kinerja dan perilaku dari karyawan tersebut.

Mempertimbangkan kebutuhan dari perusahaan, maka sistem untuk pelatihan dan pengembangan karyawan perlu dilengkapi dengan *Human Resource Analytics* (HRA). HRA merupakan perkembangan dari *Human Resource Management* (HRM). Ada berbagai pendekatan untuk menganalisis apa yang akan, bisa, atau yang akan terjadi di masa depan, dan pada prinsipnya dua tujuan berbeda dari studi masa depan dapat diidentifikasi. Dengan kata lain HRA merupakan



penjualan tercapai bahkan melebihi target, maka dapat menyebabkan pendapatan meningkat. Restoran X sudah menetapkan target yang harus dicapai, artinya Restoran X sudah mempunyai rancangan batas pendapatan yang harus diterima agar Restoran X tidak rugi.

Semua hal tersebut masuk kedalam cakupan pendekatan dalam *follow up*. Pendekatan dalam *follow up* ini diperlukan pemasaran dan penjualan khususnya untuk pemasaran dan penjualan dalam jenjang *staff*. *Follow up* dilakukan untuk dapat mendekati atau menjalin hubungan terhadap konsumen. Pendekatan dalam *follow up* dapat berupa kunjungan ke konsumen, menelepon konsumen, ataupun mengirim pesan teks terhadap konsumen. Konsumen akan merasa dihargai dan akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen. Namun untuk melakukan hal tersebut diperlukan sebuah kemampuan.

Kemampuan dalam hal menganalisis konsumen, kemampuan dalam mendekati diri kepada konsumen, kemampuan dalam mengontrol, dan kemampuan dalam menjual. Kemampuan dalam menganalisa konsumen diperlukan untuk mengetahui kebutuhan konsumen, mengetahui keinginan konsumen, dan mengetahui keadaan sosial ekonomi konsumen. Hal ini kemudian dianalisis oleh bagian pemasaran dan penjualan untuk mendekati konsumen. Pengetahuan yang sudah didapatkan digunakan untuk mendekati hubungannya dengan konsumen. Selain pengetahuan, karyawan pemasaran dan penjualan juga dituntut untuk memiliki perilaku yang baik. Karena dengan perilaku yang baik, konsumen akan mempunyai rasa percaya terhadap penjualan dan pemasaran. Berperilaku yang baik dapat menyebabkan konsumen mengingat karyawan penjualan dan pemasaran. Kemampuan mengontrol diperlukan untuk mengetahui batasan yang harus dilakukan oleh karyawan pemasaran dan penjualan kepada konsumen. Batasan dalam hal mengunjungi, menelepon, atau pun memberikan pesan teks agar tidak berlebihan. Kemampuan mengontrol juga diperlukan karyawan pemasaran dan penjualan untuk mengetahui kemampuan dalam mengatur dirinya. Kemampuan dalam menjual juga diperlukan oleh karyawan pemasaran dan penjualan dalam

menawarkan produk sehingga konsumen mempunyai keinginan untuk membeli produk yang ditawarkan. Kemampuan tersebut dapat diperoleh dengan cara pelatihan dan pengembangan, dan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya (spesifikasi).

Dalam pelatihan dan pengembangan diperlukan sebuah data sumber daya manusia dan data pemasaran dan penjualan. Data sumber daya manusia diperlukan untuk mengetahui dan menilai karyawan yang akan diberikan pelatihan. Data dapat berupa efisien, produktivitas, dan peningkatan dalam berperilaku. Data pemasaran dan penjualan digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan pemasaran dan penjualan dalam *social engagement* dan *customer satisfaction*. Sementara, karyawan yang memiliki kinerja sesuai dengan kemampuannya, maka diperlukan data tipe karyawan dan data dari kinerja penjualan.

Data tipe karyawan yang digunakan adalah tipe karyawan yang mempunyai motivasi dan disiplin. Data kinerja pemasaran dan penjualan yang digunakan adalah yang mencapai target, dilihat dari komplain, dan dari penambahan konsumen baru.

Dengan adanya penggabungan dari dua data, maka diperlukan sebuah sistem yang dimana sistem tersebut dapat memberikan informasi secara efektif dan efisien dalam menentukan pelatihan dan menentukan karyawan yang akan diberikan pelatihan. Sistem tersebut disebut dengan Sistem HRA.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana memberikan rancangan sistem HRA yang sesuai dengan kebutuhan Restoran X. Adapun dari tujuan penelitian yaitu:

1. Mengetahui kompetensi dari masing-masing jabatan dalam divisi pemasaran dan penjualan, dan mengetahui hasil perbandingan kompetensi dari berbagai negara agar dapat menjawab tantangan dimasa depan.
2. Mengetahui pelatihan dan pengembangan yang sudah dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan.
3. Mengetahui kelebihan dan kekurangan *performance* dari setiap karyawan sehingga dapat menentukan rancangan sistem kompetensi yang sesuai.

4. Mengetahui perilaku karyawan yang sesuai untuk diberikan pelatihan dan pengembangan.
5. Mengetahui hasil rancangan sistem HRA yang tepat dalam pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan Restoran X.

## KAJIAN TEORI

### Bisnis Jasa

Menurut Foeh (2020), bisnis jasa adalah bisnis yang menghasilkan barang tidak berwujud dan mendapatkan keuntungan dengan cara meminta bayaran atas jasa yang mereka berikan. Bisnis jasa (Sudarmanto, 2021) adalah bisnis yang bergerak di bidang jasa untuk menghasilkan suatu produk yang tidak berwujud.

### Human Resources Management (HRM)

Sedarmayanti dalam Rozarie & Indonesia, (2017) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Dalam Abidin (2016), Hall T. Douglas dan Goodale G. James menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal yang diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai dapat mencapai tingkat kepuasan dan kinerja yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

### Human Resources Analytics (HR Analytics)

Menurut Mishra, Lama, dan Pal (2016), HR Analytics adalah pendekatan multidisiplin untuk dan meningkatkan kualitas keputusan terkait orang sehingga kinerja individu dan organisasi meningkat.

Data SDM dapat digunakan untuk membuat, menangkap, meningkatkan, dan melindungi nilai, kemudian mengembangkan pertanyaan melalui bentuk pemodelan multivarian longitudinal yang lebih maju. Hasil ini kemudian dapat digunakan untuk menginformasikan praktik SDM dan mengembangkan metrik, tindakan, dan dasbor sehari-hari yang bermakna dalam analitik HRIS.

Menurut Herlina & Dora (2021), HR Analytics adalah proses untuk mengumpulkan dan menganalisis data tentang HRD (*Human Resources Development*) dan SDM (*Sumber Daya Manusia*) sehingga perusahaan dapat memahami, meningkatkan, serta memaksimalkan seluruh karyawan. HR Analytics sendiri didukung dengan data yang sudah valid dan dapat digunakan sebagai perencanaan serta perbaikan yang lebih efektif di masa depan. HR Analytics sendiri memiliki 3 level yaitu:

- Analisis Deskriptif  
Memberikan gambaran tentang seluruh informasi dasar tentang kondisi SDM perusahaan.
- HR Metrics  
Membantu HR Department dalam menentukan tingkat efisiensi dari seluruh fungsi pengelolaan SDM yang ada di dalam perusahaan
- Predictive Analysis  
Ketersediaan data historis yang bisa digunakan untuk menemukan pola serta memprediksi perilaku di masa yang akan datang.

HR Analytics adalah bagian dari bidang HRM yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi, analitik data deskriptif dan prediktif, dan alat visualisasi untuk menghasilkan informasi yang mudah ditafsirkan tentang transformasi tenaga kerja, kinerja individu dan kelompok, dinamika kompensasi, dan lainnya. proses yang dapat digunakan secara strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan pengalaman karyawan (Virgilio, Das, & Mondal, 2022).

Menyusun data menggunakan ekspor lintas-tab. Format ini menampilkan satu orang per baris. Setiap kolom berisi informasi unik tentang orang itu, seperti demografi atau respons terhadap survei. Dibandingkan dengan file vertikal, struktur ini lebar dengan banyak kolom. Format ini sering digunakan ketika menganalisis data dalam Excel atau paket statistik seperti SPSS atau SAS.

## **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi karena memperluas efisiensi individu, kelompok, dan organisasi. Meskipun konsep pengembangan dapat dilihat sebagai pelatihan, memperoleh kemampuan baru, dan keterampilan untuk pertumbuhan pribadi, namun juga dapat dilihat sebagai konsep yang lebih luas (Rodriguez & Walters, 2017).

*Training Needs Analysis* adalah suatu langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum suatu pelatihan berjalan dan merupakan bagian terpadu dalam desain pelatihan dengan output berupa deskripsi tentang materi, sasaran umum dan khusus, alokasi waktu, dan metode pembelajaran yang akan diterapkan dalam pelatihan (Krestyawan, 2017).

Menurut Ludwikowska (2018), *Training Needs Analysis* (TNA) memberikan informasi tentang tingkat efisiensi karyawan saat ini, keterampilan yang dibutuhkan untuk dikembangkan dan cara-cara yang terbaik dicapai. Terdapat 3 pendekatan yang dapat dilakukan, pendekatan organisasi: pelatihan berbasis pada kebutuhan organisasi yang mengalami perubahan strategi sehingga memberikan dampak pada kebutuhan pelatihan, kompetensi pekerjaan: analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada profil kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap posisi atau jabatan dalam perusahaan memerlukan kompetensi tertentu agar dapat dijalankan dengan baik, dan kompetensi individu: analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada gap (kesenjangan) antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level aktual karyawan (individu) saat ini.

## **Kompetensi**

Standar kompetensi bidang pelayanan, penjualan, dan pemasaran restoran terdiri atas 8 kriteria yaitu; meningkatkan dan memperbaharui pengetahuan lokal, mempromosikan produk dan jasa kepada pelanggan, menangani situasi konflik, membuat presentasi, mengorganisasikan pesta,

merencanakan dan melaksanakan kegiatan penjualan, mengkoordinir kegiatan pemasaran dan promosi, dan membangun dan melaksanakan hubungan kerja bisnis (SKKNI, 2004).

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dibutuhkan dari sumber daya manusia untuk mencapai keberhasilan dalam penugasan kerja (Stewart & Brown, 2019). Kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu) atau kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah (KBBI, 2019).

## **Kinerja Karyawan Pemasaran dan Penjualan**

Kinerja karyawan di dalam perusahaan memerlukan kedua hal untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*). *Extrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan *intrinsic* adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu (Pratama, 2021).

Analisis produktivitas pemasaran menurut Morgan, Clark, & Gooner (2002) adalah ukuran produktivitas parsial inheren yang didasarkan pada input organisasi, output, dan proses transformasi. Karena input dan output mengenai kinerja pemasaran seringkali berbeda dalam satuan pengukuran, analisis produktivitas pemasaran biasanya melibatkan transformasi unit input dan output menjadi beberapa unit pengukuran standar.

Penjualan merujuk pada semua aktivitas penjualan barang dan jasa. Orang yang bertugas sebagai penjualan memiliki tanggung jawab menjaga hubungan dengan calon klien yang akhirnya berujung pada penjualan (Napitupulu, 2018).

## **Perilaku Karyawan**

Menurut Thian (2021), perilaku karyawan adalah pola tindakan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut.

Pengertian motivasi adalah kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak,

mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu (Abdi, 2021).

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja (Auliya, 2017).

Matriks didasarkan pada hubungan jika-lalu yang kemudian digunakan untuk menganalisis dan memberikan pedoman praktis untuk sumber daya manusia yang efektif (Luthans, Marsnik, & Luthans, 1998)

## METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif analisis. Deskriptif analisis digunakan untuk meneliti gagasan atau produk pemikiran manusia yang telah tertuang dalam bentuk media cetak, baik yang berbentuk naskah primer maupun naskah sekunder dengan melakukan studi kritis terhadapnya (Nurwicaksono & Amelia, 2018). Penelitian deskriptif analisis menyangkut berbagai macam aktivitas dan proses (Seran, 2020).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Yin (2011), metode studi kasus adalah proses pencarian pengetahuan guna menyelidiki dan memeriksa fenomena yang terjadi dalam kehidupan nyata. Studi kasus bisa digunakan saat fenomena dan kehidupan nyata memiliki batas yang samar atau tidak jelas. Studi kasus juga memiliki berbagai sumber yang dijadikan sebagai alat pencarian dan bukti (Sampoerna University, 2022). Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber. Seiring perkembangan teknologi, metode wawancara dapat pula dilakukan melalui media-media tertentu, misalnya telepon, email, atau skype.

Dalam tahap wawancara peneliti menggunakan jenis wawancara pribadi dan

kelompok (FGD / *Focus Group Discussion*). Wawancara yang pertama dengan wawancara pihak perusahaan dan pihak konsultan yang sudah terbiasa dalam mengaplikasikan HRA. Kemudian, FGD untuk mengkonfirmasi hasil rancangan sistem yang telah dirancang berdasarkan wawancara. FGD dilakukan dengan manajemen dan konsultan sistem.

Analisis data menggunakan BPMN. *Business Process Model and Notation* atau BPMN adalah salah satu cara bahasa implementasi yang dapat diterapkan tidak hanya untuk proses bisnis tetapi juga untuk proses integrasi secara teknis (Stiehl, 2014).

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran (Dewi, 2018). Dalam pengujian instrumen pengumpulan data, validitas dibedakan menjadi validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor satu dengan yang lain ada kesamaan. Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor).

Triangulasi adalah gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda.

Dalam penelitian ini dilakukan perbandingan antara informasi yang bersumber dari konsultan perusahaan dengan teori yang sudah ada sebelumnya yang dimuat pada jurnal penelitian terdahulu. Tahapan penelitian yang dilakukan terdapat 5 tahap, yaitu:

1. Mendata kompetensi yang dibutuhkan masing-masing jabatan. Aktivitas yang dilakukan (1). Mendata Standar Kompetensi Negara Indonesia, Negara UK, Negara Australia, Negara Amerika, (2). Mendata standar kompetensi di perusahaan terkait, dan (3). Membandingkan standar kompetensi antara 4 negara dengan perusahaan. Metode yang dilakukan kajian pustaka dan wawancara, dengan sumber data dokumen-dokumen standard dalam berbagai negara dan dokumen standard perusahaan, dan perwakilan perusahaan. Tujuannya merevisi kompetensi

- yang dibutuhkan sesuai jabatan perusahaan agar dapat bertahan dalam waktu yang lebih lama.
2. Mendata pelatihan dan pengembangan yang sudah dikuasai dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan (1). Mendata pelatihan dan pengembangan yang pernah dilakukan oleh karyawan dan (2). Mendata pelatihan dan pengembangan yang dikuasai dan belum dikuasai oleh karyawan dan perusahaan. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data yang digunakan merupakan perwakilan perusahaan. Tujuannya rancangan sistem yang mampu memetakan pelatihan yang dimiliki perusahaan dan pelatihan yang pernah diikuti setiap karyawan.
  3. Mendata kelebihan dan kekurangan *performance* dari setiap karyawan marketing. Aktivitas yang dilakukan adalah (1). Identifikasi dan analisis *performance* setiap karyawan *marketing* dan (2). Membandingkan *performance* dalam masing-masing jabatan dengan kompetensi setiap karyawan. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data berasal dari perwakilan perusahaan. Tujuannya adalah rancangan sistem yang mampu memetakan *performance* dari masing-masing karyawan.
  4. Mendata perilaku karyawan divisi pemasaran dan penjualan. Aktivitas yang dilakukan adalah identifikasi dan analisis tendensi setiap karyawan marketing yang digunakan untuk memilih karyawan yang tepat training. Metode yang dilakukan wawancara. Sumber data berasal dari wawancara dan tujuannya adalah rancangan sistem yang dapat membantu memetakan perilaku sifat dari karyawan

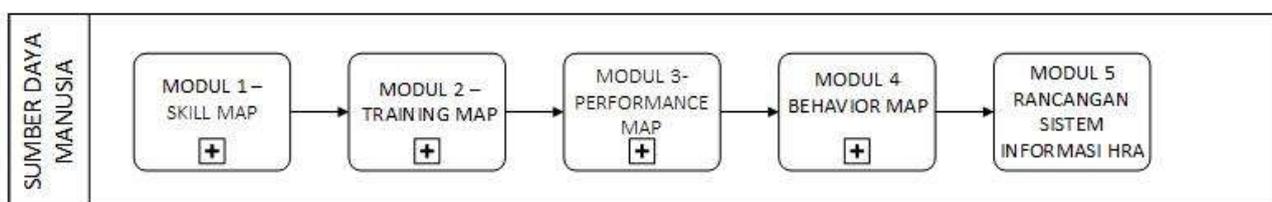
sebagai dasar untuk memutuskan karyawan yang akan difokuskan untuk di investasi.

5. Membuat rancangan sistem HRA untuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan (1). Penggabungan dan menganalisis kompetensi dan tendensi setiap karyawan *marketing* dan (2). Mengetahui jenis training yang hendak diberikan. Metode yang dilakukan adalah FGD. Sumber data yaitu orang yang sudah di *training*, perwakilan perusahaan, dan konsultan perusahaan. Tujuannya rancangan sistem yang membantu pengambilan keputusan *training* apa yang dibutuhkan dan kepada siapa *training* diberikan.

### PEMBAHASAN DAN HASIL

Peneliti melakukan analisis kegiatan sumber daya manusia yang telah dilakukan Restoran X. Selain melakukan analisis kegiatan sumber daya manusia, peneliti juga melakukan rancangan sistem HRA untuk mengevaluasi strategi pada perusahaan dan untuk mempertahankan karyawan.

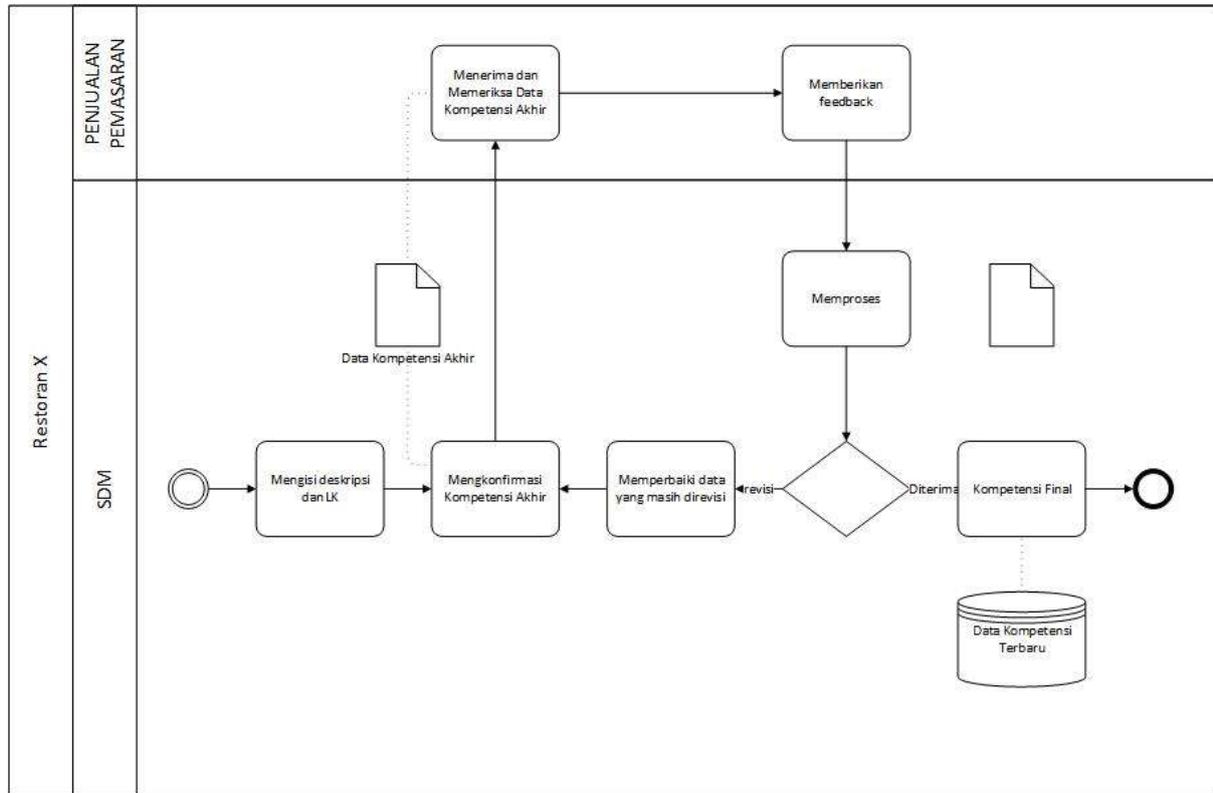
Proses HRA yang akan dibahas melalui 5 tahap yang berupa modul. Modul yang pertama adalah modul tentang *skill map* (memetakan kompetensi), modul kedua *training map* (memetakan tentang pelatihan), modul ketiga *performance map* (memetakan performance), modul keempat adalah *behavior map* (memetakan tentang perilaku), dan modul kelima adalah rancangan sistem HRA yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan 4. Hal ini dilakukan agar rancangan yang dilakukan dapat lebih mudah untuk dipahami.



Gambar 2. Tahapan Proses Modul

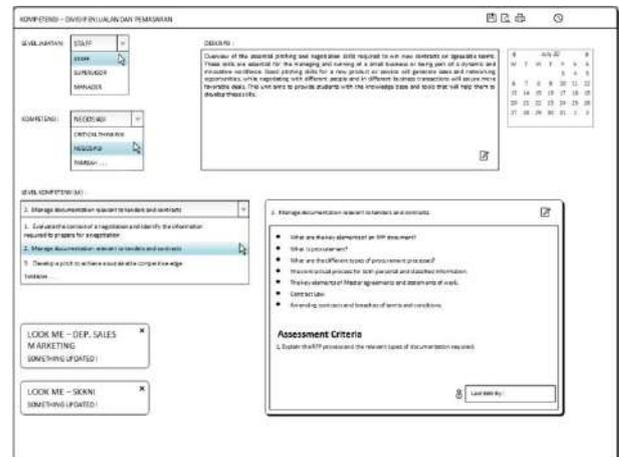


kompetensi dan tidak ada perubahan pada kompetensi.



Gambar 4. BPMN Modul 1.1 Perubahan dan Pembaharuan Kompetensi

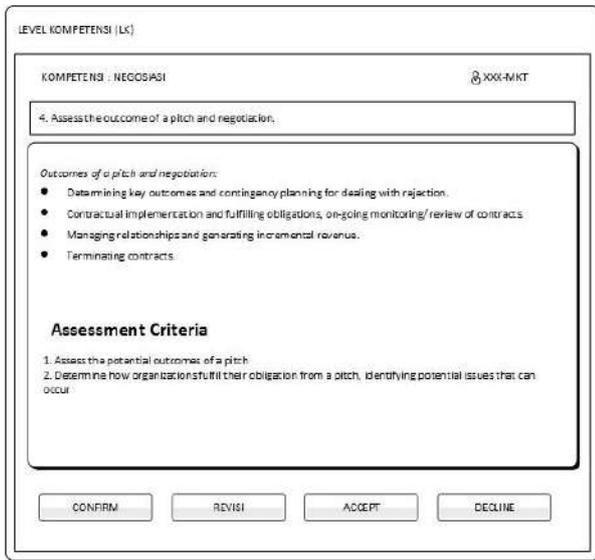
Jika terjadi perubahan maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kompetensi. Kemudian divisi sumber daya manusia akan mengisi deskripsi dan level kompetensi (LK) pada kompetensi yang diperbaharui. Kompetensi yang baru akan dikonfirmasi kembali ke divisi penjualan dan pemasaran. Divisi penjualan dan pemasaran akan menilai dan memberikan umpan balik kembali. Hasil dari umpan balik tersebut adalah kompetensi yang baru masih perlu direvisi atau kompetensi sudah bisa diterima. Jika kompetensi masih adanya revisi maka divisi sumber daya manusia harus memperbaiki dan mengkonfirmasi kembali ke divisi penjualan dan pemasaran. Berbeda jika kompetensi tersebut sudah diterima maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kompetensi tersebut menjadi kompetensi akhir.



Gambar 5. Tampilan Layar Modul 1

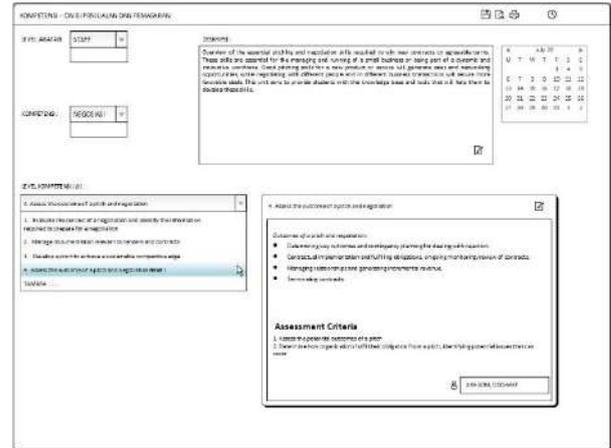
Pada tampilan layar modul 1 *skill map* seperti ditunjukkan gambar 5, bagian divisi sumber daya manusia perlu memasukkan data kompetensi. Divisi sumber daya manusia akan membuat kategori level jabatan. Contohnya penulis memilih level jabatan pada posisi *staff*. Kemudian, untuk kompetensinya bila ada pembaharuan dapat memilih untuk ‘tambah’. Jika ada pembaharuan usulan dari divisi yang lain maupun dari web yang sudah tersambung, akan muncul di pemberitahuan.

Jika di-klik, akan dapat langsung terhubung dengan pembaharuannya.



Gambar 6. Tampilan Layar Modul 1.2

Gambar 6 di atas menunjukkan salah satu tampilan untuk pembaharuan dari usulan divisi penjualan dan pemasaran. Dalam tampilan terdapat empat pilihan dalam yaitu, *confirm*, *revisi*, *accept*, dan *decline*. Pilihan pada *confirm* menandakan bahwa divisi sumber daya manusia sudah menerima usulan pembaharuan dan akan segera menilai pembaharuan yang diusulkan. Revisi, divisi sumber daya manusia akan memberitahukan atau memberikan umpan balik bahwa masih terdapat usulan yang tidak sesuai. Revisi ini dapat berupa jadwal untuk berkoordinasi dan merundingkan secara langsung. Jika sudah mencapai kesepakatan antara kedua belah pihak dan menghasilkan kesepakatan setuju, maka divisi sumber daya manusia akan menerima data tersebut pada *accept*. Jika pada kesepakatan menghasilkan tidak disetujui oleh kedua belah pihak maka akan di *decline* (ditolak). Pada saat divisi penjualan dan pemasaran memberikan usulan, maka akan tertera nama yang bertanggung jawab yang memberikan usulan.



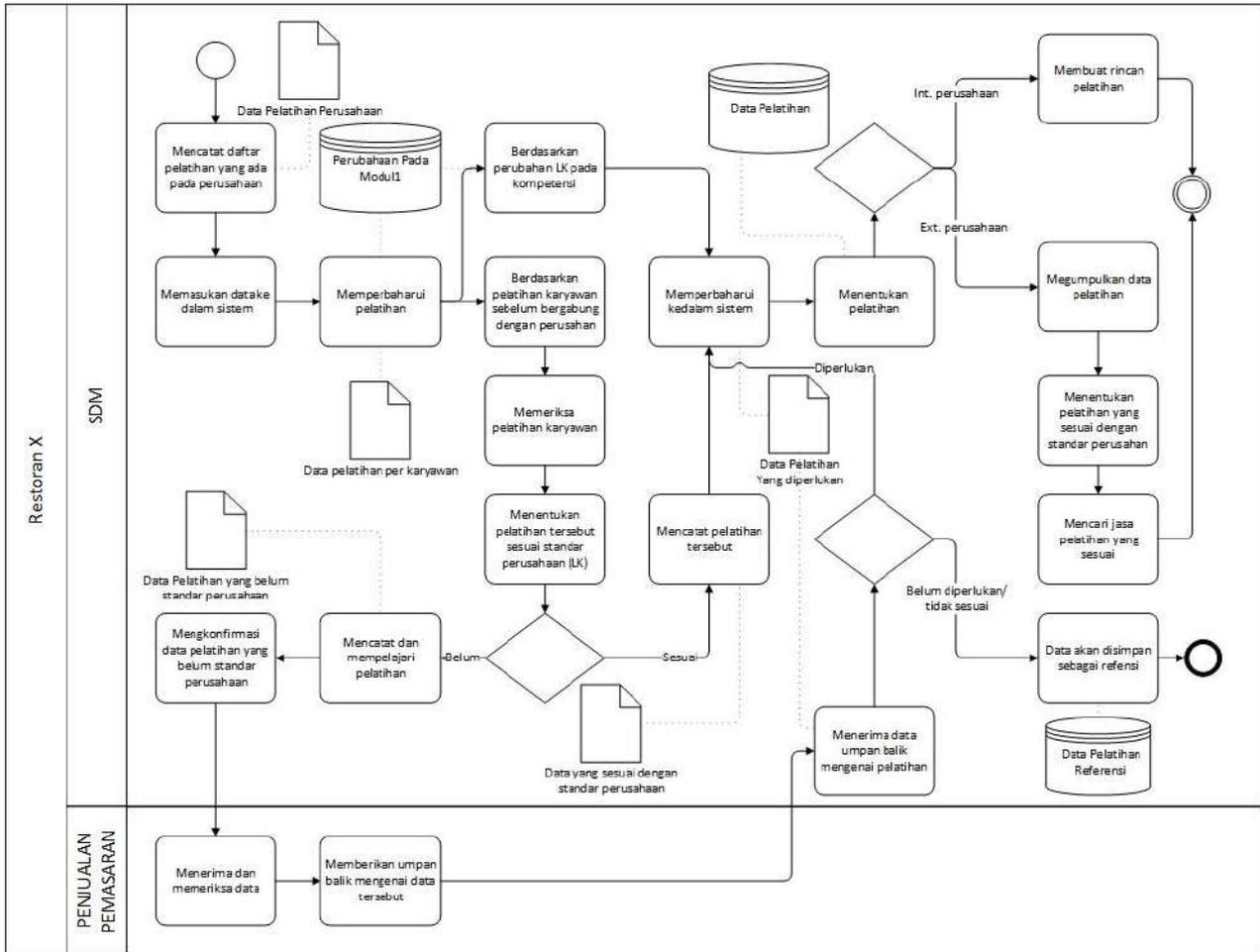
Gambar 7. Tampilan Layar Modul 1.3

Gambar 7 di atas menampilkan hasil dari adanya penambahan kompetensi. Contohnya adanya penambahan pada kompetensi negosiasi yang berubah pada level kompetensi. Level kompetensi dari negosiasi bertambah menjadi 4 sesuai dengan penambahan yang terjadi.

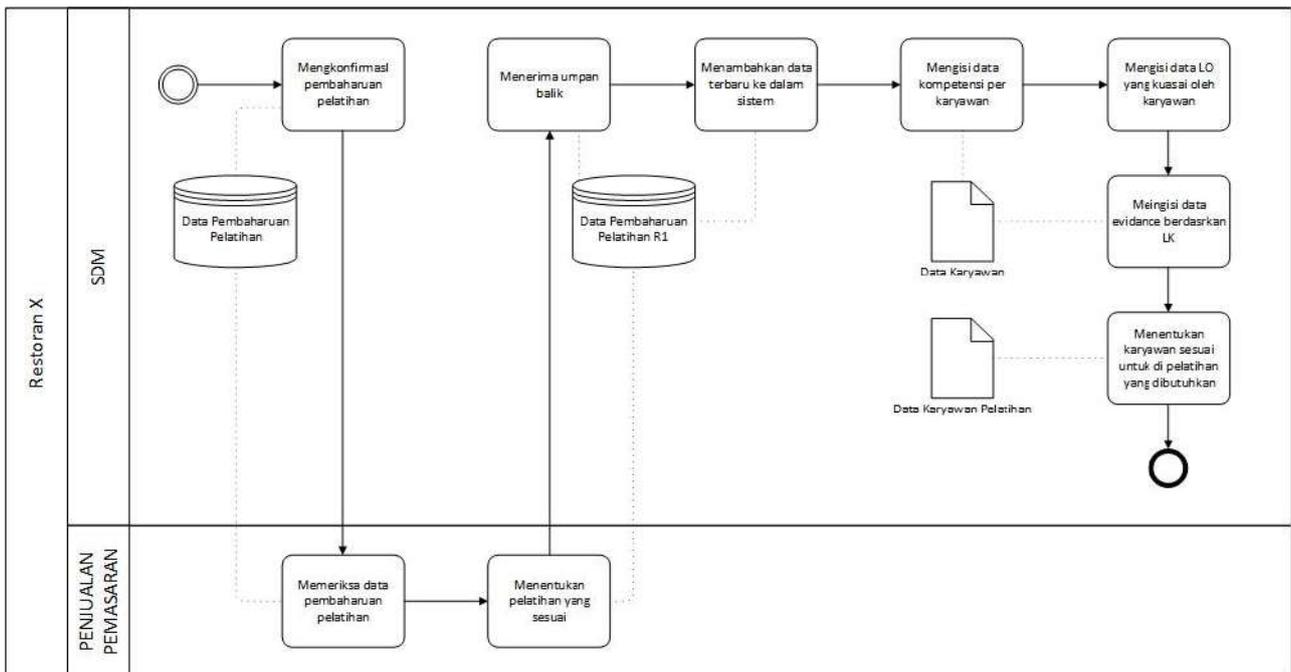
### Modul 2 Training Map

Pada modul 2, akan membahas mengenai pelatihan karyawan. Hal yang pertama yang dilakukan adalah mencatat daftar pelatihan yang ada pada perusahaan. Daftar pelatihan ini merupakan pelatihan yang dimiliki oleh perusahaan. Daftar pelatihan yang sudah dicatat kemudian dimasukan datanya kedalam sistem. Kemudian, karena adanya perubahan kompetensi pada modul 1 maka pelatihan dalam perusahaan juga perlu diperbaharui.

Dapat disimpulkan pembaharuan pelatihan dalam sistem didapatkan dari perubahan level kompetensi yang terjadi, pelatihan dari karyawan yang sudah sesuai dengan standar perusahaan, dan pelatihan yang diperlukan oleh perusahaan. Adanya pembaharuan pelatihan yang terjadi, divisi sumber daya manusia akan menentukan pembaharuan pelatihan tersebut dapat dilakukan dalam perusahaan atau diluar perusahaan. Divisi sumber daya manusia akan membuat rincian untuk pelatihan dan untuk pelatihan diluar perusahaan, mengumpulkan data pelatihan yang belum dikuasai oleh perusahaan, dan menentukan jasa pelatihan yang sesuai dengan pelatihan level kompetensi yang diperlukan oleh perusahaan.



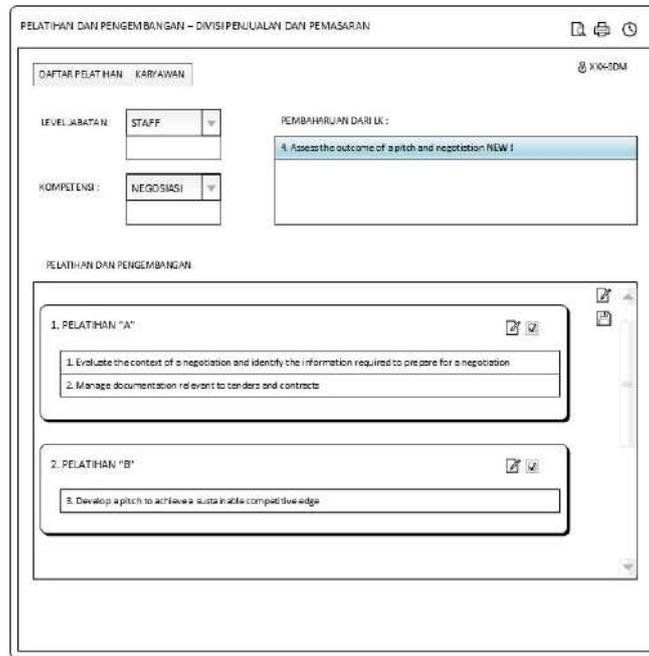
Gambar 8. BPMN Modul 2



Gambar 9. BPMN Modul 2.1

Pada saat melakukan penentuan pelatihan, divisi dari penjualan dan pemasaran akan bertanggung jawab terhadap keputusan dalam

pengambilan pelatihan yang sesuai dengan standar perusahaan.



Gambar 10. Tampilan Layar Modul 2

Tampilan layar pada gambar 10 di atas merupakan tampilan dari penambahan level kompetensi yang berpengaruh pada pelatihan. Dalam tampilan, dapat terlihat di bagian kolom pembaharuan level kompetensi terdapat level kompetensi yang baru. Level kompetensi yang

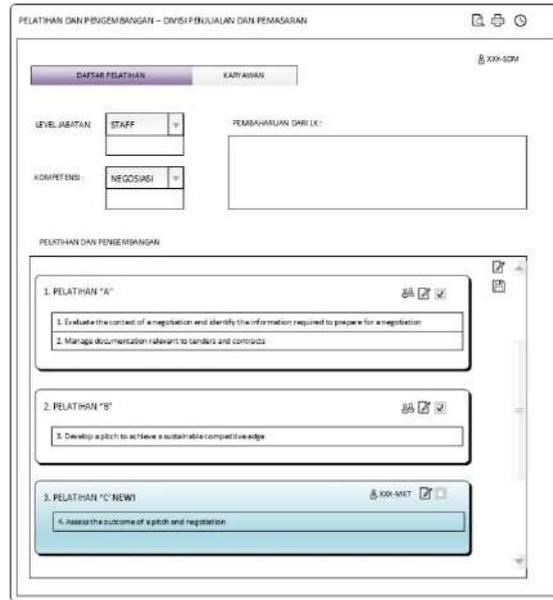
baru ini akan nantinya masuk kepelatihan yang baru. Penambahan pelatihan dilakukan dengan cara mengedit di bagian kolom pelatihan dan pengembangan yang kemudian akan muncul tampilan layar yang berikutnya.



Gambar 11. Tampilan Layar Modul 2.1

Tampilan layar di atas merupakan tampilan layar untuk menambah daftar pelatihan dan pengembangan. Penambahan daftar pelatihan dan pengembangan dapat ditentukan apakah pelatihan dan pengembangan dilakukan didalam perusahaan atau diluar perusahaan. Jika perusahaan sanggup melakukan didalam perusahaan, maka *in compan* dapat diberi tanda, jika perusahaan tidak sanggup melakukannya *outside company* dapat diberi tanda.

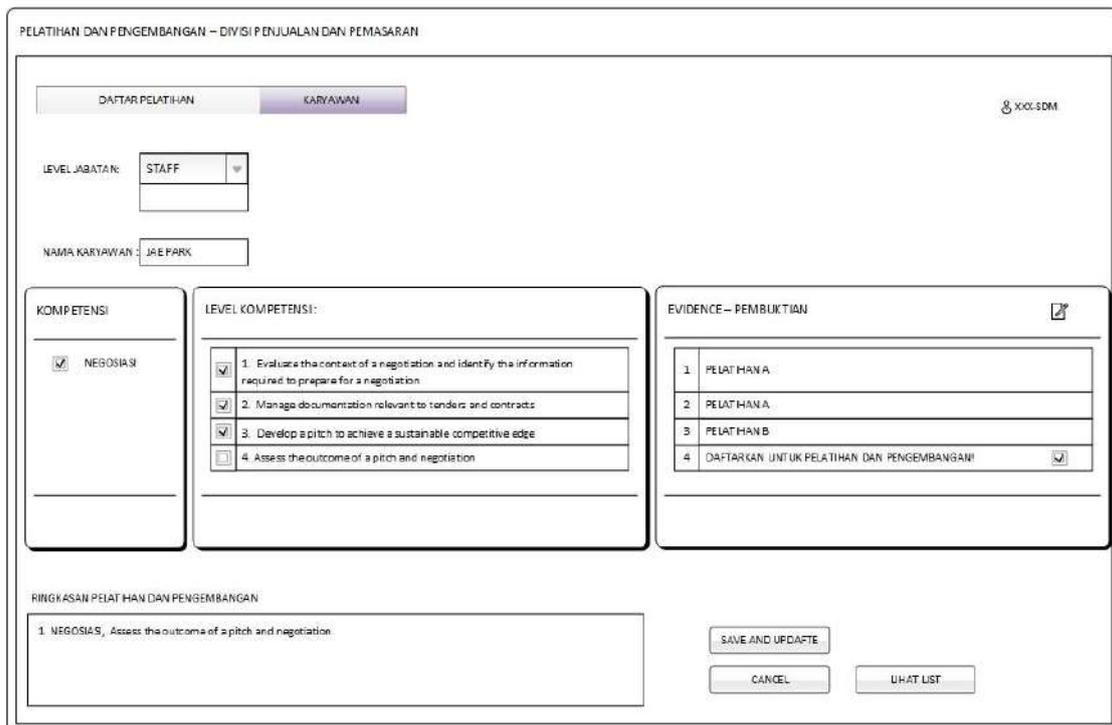
Pelatihan dan pengembangan yang telah ditentukan pelatihannya dilakukan didalam atau diluar perusahaan kemudian disimpan dengan cara menandai data dan memilih pilihan *update and save*. Sebelum *update and save*, diberikan nama untuk pelatihan dan pengembangan yang baru. Kemudian akan muncul tampilan layar selanjutnya.



Gambar 12. Tampilan Layar Modul 2.3

Gambar di atas menunjukkan hasil dari pembaharuan pada pelatihan yang ditandai sebagai warna biru, dan terdapat juga orang yang bertanggung jawab terhadap pembaharuan pelatihan. Setiap pelatihan dapat menunjukkan pelatihan tersebut dapat dilakukan didalam perusahaan atau diluar perusahaan dengan adanya tanda *checkbox* atau tidak disetiap pelatihan. Seperti contoh pada tampilan pelatihan c, tidak terdapat tanda *checkbox* yang menandakan

pelatihan harus dilakukan diluar perusahaan karena perusahaan tidak menguasai pelatihan tersebut. Jika penambahan data pelatihan sudah selesai, maka divisi sumber daya manusia dapat mengisi data pelatihan dan pengembangan yang dimiliki masing-masing karyawan. Divisi sumber daya manusia akan mengisi data di bagian karyawan dan akan muncul sebagai tampilan gambar 12.

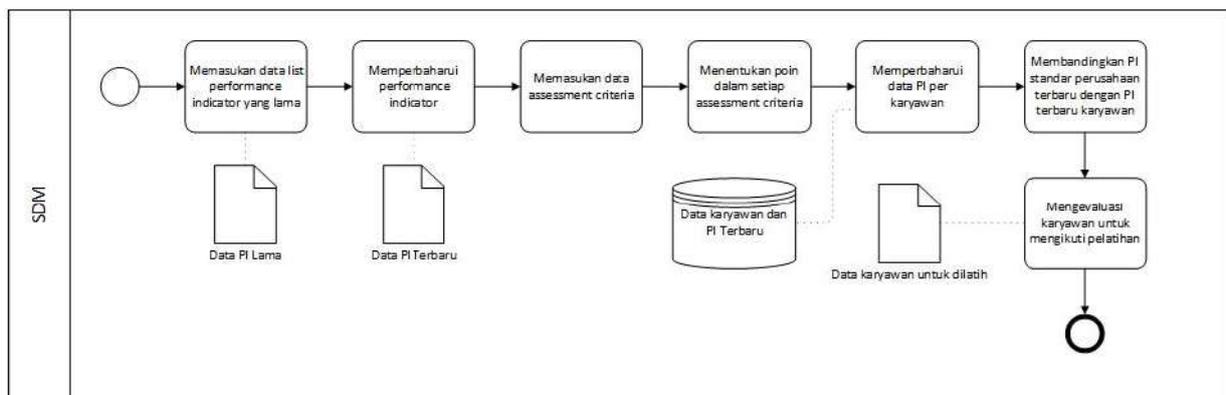


Gambar 13. Tampilan Layar Modul 2.4

Gambar 13 di atas menunjukkan data kompetensi untuk pelatihan dan pengembangan yang dimiliki karyawan. Data akan dimasukan berdasarkan atas nama per-karyawan. Sebelum memasukan data, dapat dilihat dari kolom level kompetensi terdapat level kompetensi hasil pembaharuan dari hasil langkah yang sebelumnya dilakukan. Data pelatihan karyawan yang akan diisi harus juga didasarkan dengan pembuktiannya, dan jika belum pernah mengikuti pelatihan maka akan direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai.

### Modul 3 Performance Map

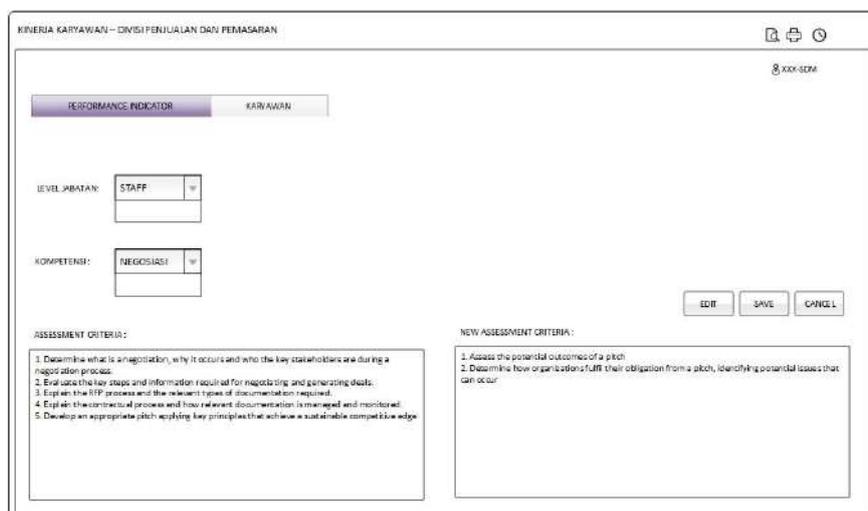
Pada modul 3 akan menjelaskan mengenai pemetaan kinerja dari setiap karyawan. Pemetaan kinerja karyawan dilakukan sebagai salah satu syarat apakah karyawan yang bersangkutan termasuk dalam karyawan yang terbaik untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri. Dalam penilaian ini, unsur-unsur dari *service quality* juga dapat diadaptasi oleh sistem ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan x.



Gambar 14. BPMN Modul 3

Divisi sumber daya manusia akan memperbaharui kriteria penilaian pelatihan dari setiap tingkatan jabatan karena adanya perubahan data yang terjadi pada modul 1. Perubahan kriteria penilaian pelatihan yang terjadi akan dihubungkan dengan kompetensi dari level kompetensi yang sesuai. Maka, perubahan kriteria penilaian pelatihan ini akan berdampak pada kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Namun untuk

mendukung hal tersebut, perlu adanya diskusi yang dilakukan secara internal dengan manajemen restoran, pemasaran dan penjualan, dan juga mengenai SOP (*Standard Operating Procedure*) restoran. Hasil dari diskusi tersebut dapat melihat rentang mengenai *service quality* yang di butukan restoran X.

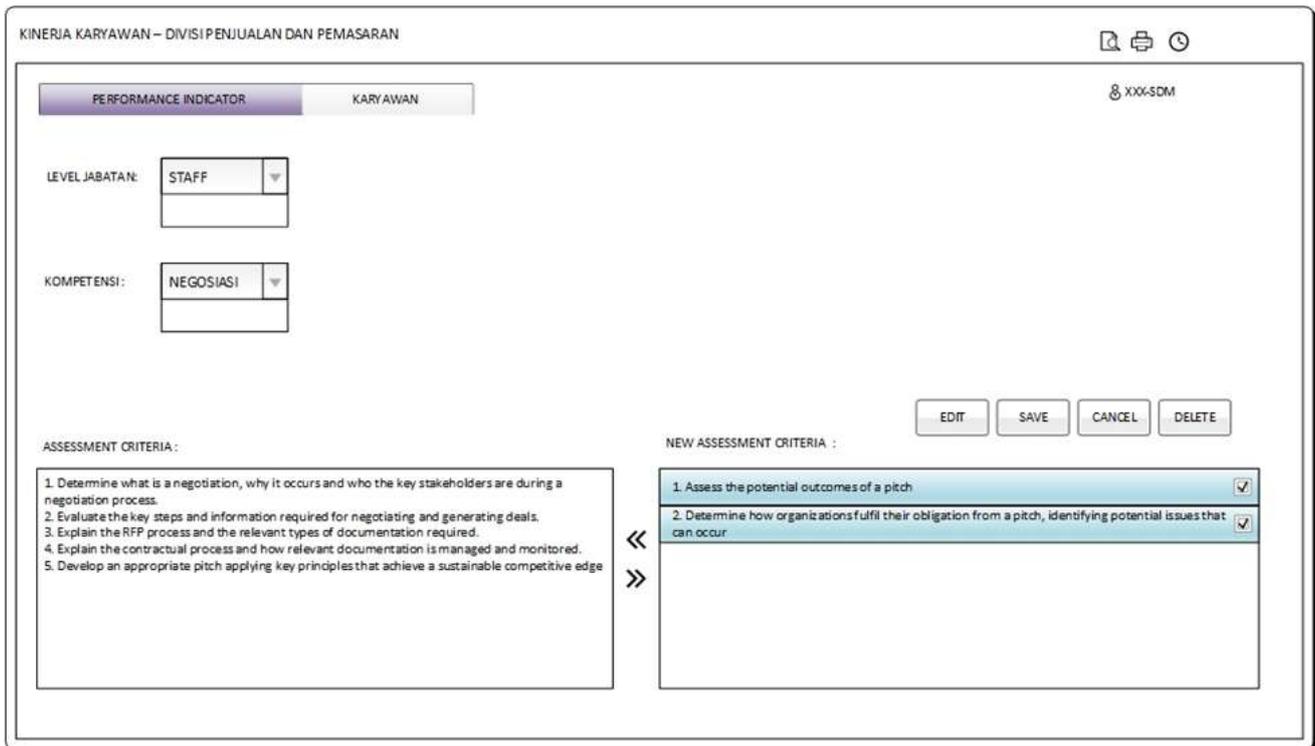


Gambar 15. Tampilan Layar Modul 3

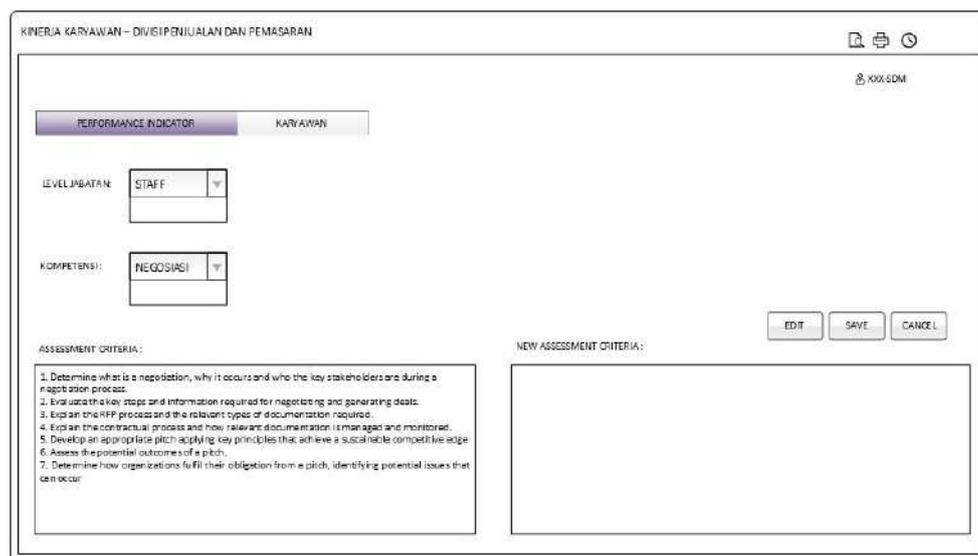
Gambar 15 menunjukkan adanya pembaharuan untuk kriteria penilaian yang terjadi akibat adanya perubahan yang terjadi pada modul 1. Kriteria penilaian yang terjadi pada kolom *new assessment criteria* didapatkan dari hasil pembaharuan yang pada modul 1. Menambah *assessment criteria* yang baru, divisi sumber daya

manusia dapat mengklik tombol *edit* dan akan muncul tampilan layar pada gambar 16.

Gambar 16 menunjukkan *assessment criteria* yang akan ditambahkan. Data pada *new assessment criteria* dapat dipilih dan ditandai untuk penambahan *assessment criteria* yang kemudian akan di *save*. Setelah di *save* akan muncul tampilan layar pada gambar 17.



Gambar 16. Tampilan Layar Modul 3.1



Gambar 17. Tampilan Layar Modul 3.2

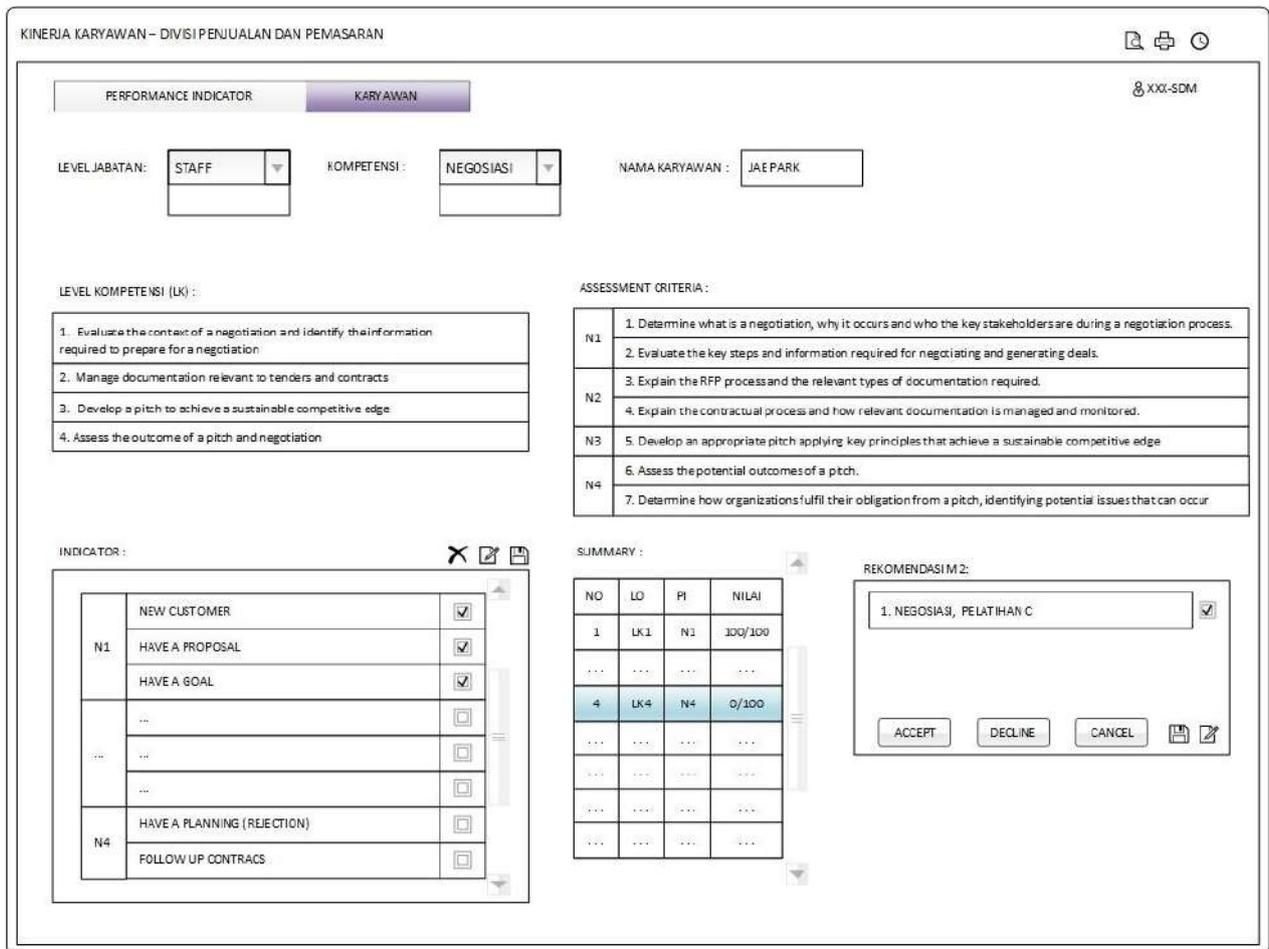
Tampilan layar pada gambar 17 menunjukkan bahwa *assessment criteria* sudah diperbaharui dan pada kolom *new assessment*

*criteria* sudah kosong. Penambahan ini sesuai dengan kompetensi dan level jabatan yang terjadi perubahan pada modul 1. Setelah *assessment*

*criteria* diperbaharui maka divisi sumber daya manusia akan memperbaharui ke dalam data karyawan.

Gambar 18 di bawah ini menunjukkan tampilan divisi sumber daya manusia memasukan dan memperbaharui *assessment criteria* dari setiap

karyawan. Dan dari hasil data tersebut, dapat menampilkan bahwa karyawan yang bersangkutan termasuk ke dalam daftar karyawan yang memenuhi untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.



Gambar 18. Tampilan Layar Modul 3.3

#### Modul 4 Behavior Map

Modul 4 akan menjelaskan mengenai perilaku karyawan. Perilaku karyawan tak luput dilihat karena berkenaan dengan sifat dari karyawan pribadi. Berdasarkan dari modul 3, akan menghasilkan sebuah data yang berupa daftar dari karyawan yang akan mengikuti pelatihan dan pengembangan. Dari daftar tersebut, akan dipilih kembali karyawan yang sesuai dengan perusahaan dan mengingat karena adanya keterbatasan biaya dalam pelatihan dan pengembangan.

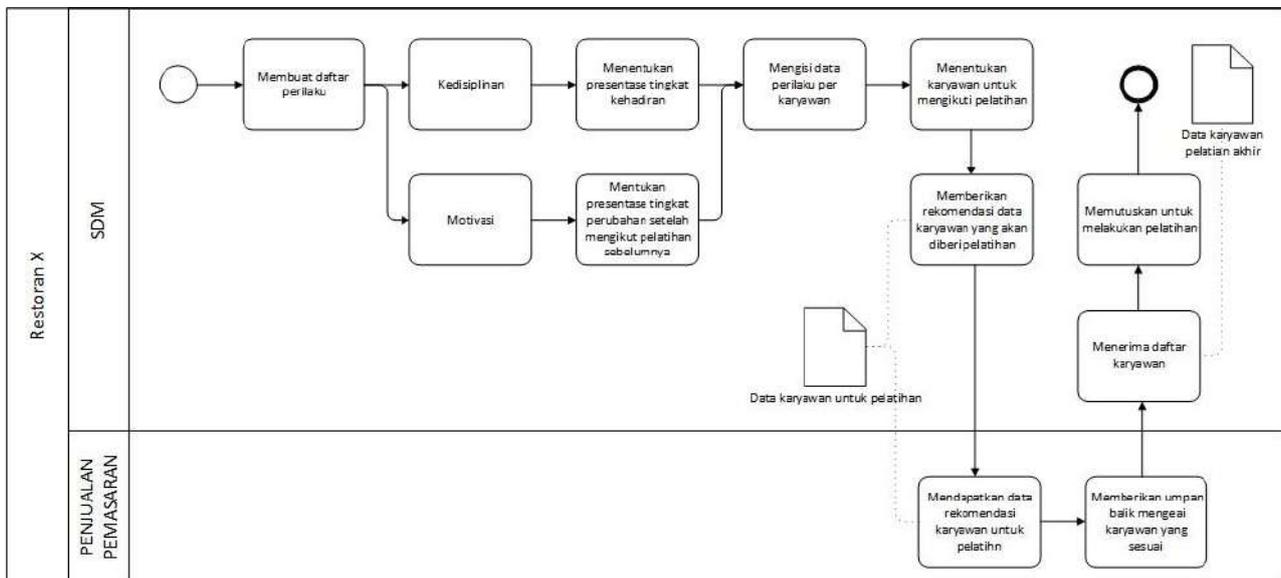
Perilaku karyawan, hanya akan dilihat dari dua sisi yaitu kedisiplinan dan motivasi. Dua sisi ini merupakan dasar yang paling umum yang digunakan dalam suatu perusahaan. Kedisiplinan

akan menggunakan data kedatangan karyawan tepat waktu atau selalu terlambat. Sementara untuk motivasi, akan melihat dari apakah terdapat perubahan positif yang terjadi pada karyawan ketika karyawan pernah mengikuti pelatihan dan pengembangan yang sebelumnya.

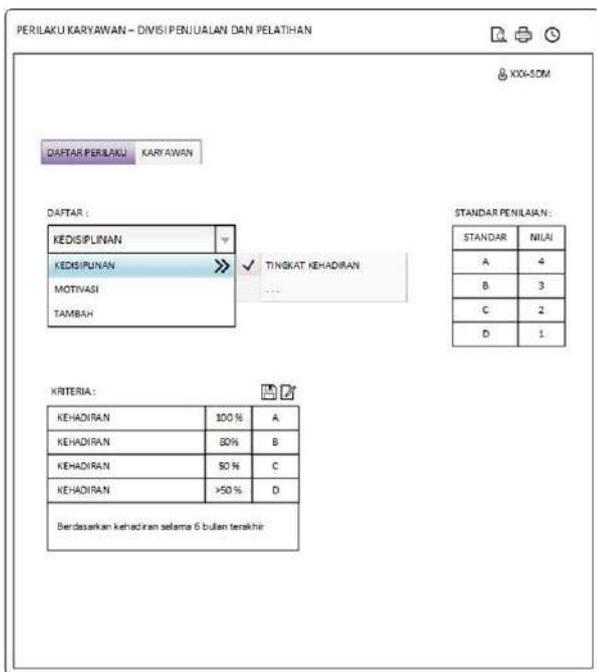
Data-data tersebut mudah didapatkan, karena data tersebut sudah dicatat oleh divisi sumber daya manusia. Tahap selanjutnya, data akan dibandingkan dengan data dari modul 3, sehingga akan menghasilkan data daftar nama karyawan yang direkomendasikan untuk diikutsertakan dalam pelatihan dan pengembangan diri. Sebelum melakukan pelatihan, divisi sumber daya manusia akan mengkonfirmasi dahulu

mengenai data karyawan yang terpilih untuk mengikuti pelatihan, yang kemudian mendapatkan umpan balik dari divisi penjualan dan pemasaran

untuk nama karyawan yang disetujui untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

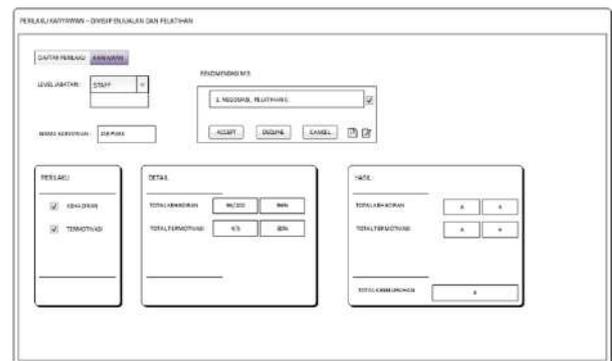


Gambar 19. BPMN Modul 4 Behavior Map



Gambar 20. Tampilan Layar Modul 4

Gambar 20 menunjukkan untuk tampilan layar ketika divisi sumber daya manusia sedang membuat kriteria perilaku. Setiap perilaku mempunyai standar penilaian. Standar penilaian dibuat menjadi 4 kategori, yaitu A mempunyai nilai 4, B mempunyai nilai 3, C mempunyai nilai 2, dan D mempunyai nilai 1.

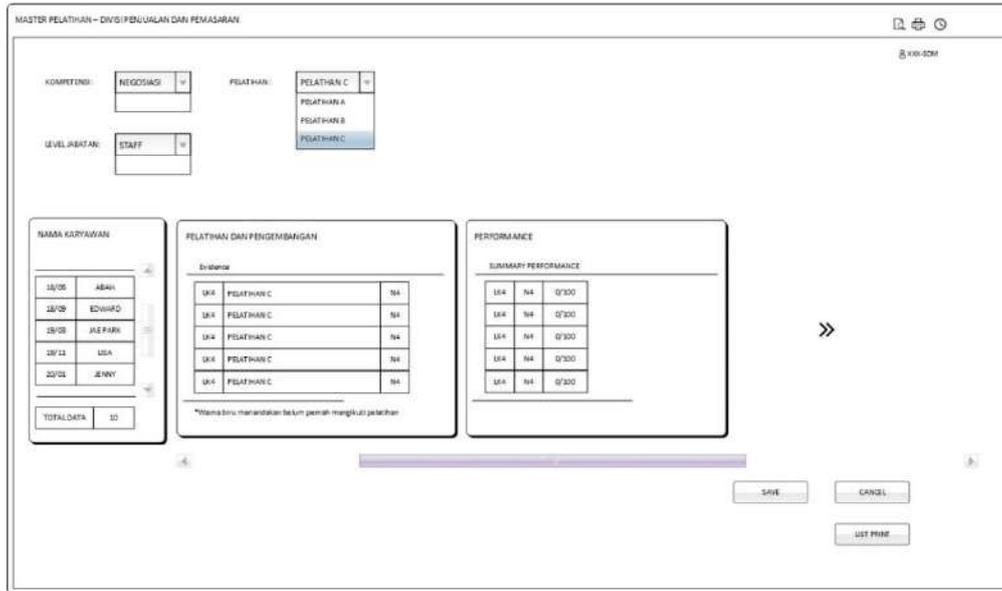


Gambar 21. Tampilan Layar Modul 4.1

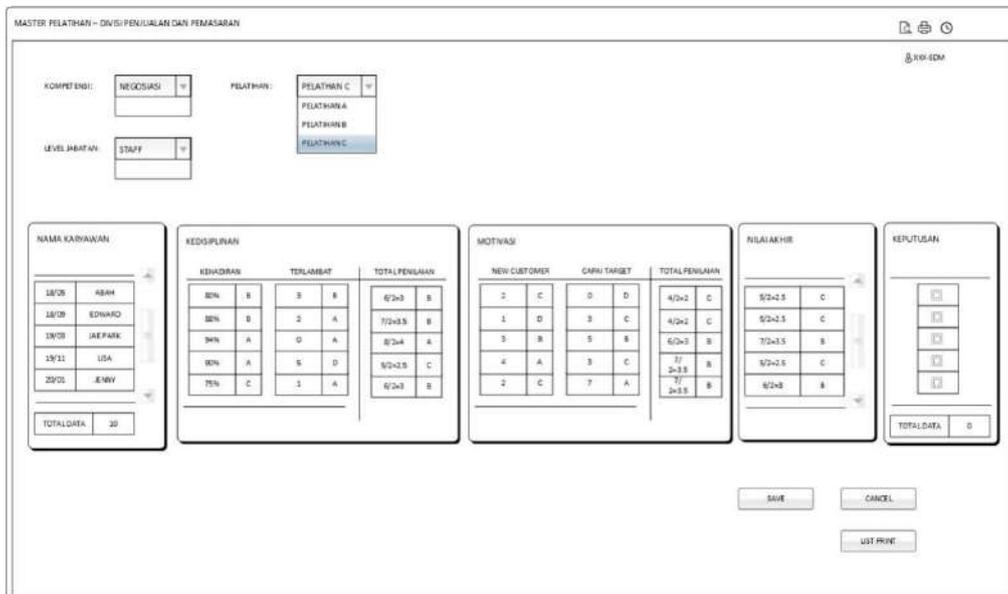
Tampilan layar di atas menunjukkan dalam divisi sumber daya manusia mengisi data perilaku per karyawan. Semakin tinggi nilai dalam total keseluruhan, semakin besar peluang untuk diberikan pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan tersebut mempunyai perilaku yang baik.

### Modul 5 Rancangan Sistem HRA

Rancangan Sistem HRA, di dalam modul 5 akan membahas mengenai sistem perancangan informasi HRA yang sudah terintegrasi dari modul 1 sampai dengan modul 4. Hasil dari sistem rancangan ini adalah mendapatkan daftar karyawan yang direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.



Gambar 22. Tampilan Layar Rancangan Sistem HRA 1



Gambar 23. Tampilan Layar Rancangan Sistem HRA 2

Tampilan gambar di atas menunjukkan hasil dari integrasi dari modul 1-4. Setiap penginputan yang dilakukan pada modul 1-4 datanya akan otomatis masuk ke dalam tampilan gambar 8 dan gambar 9. Divisi sumber daya manusia dapat memilih karyawan yang sesuai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Tanggapan perwakilan pemilik (Aulia, personal communication. 2020, Agustus 6) mengenai rancangan sistem yang dibuat adalah memberikan tanggapan positif, yaitu menyukai hasil rancangan yang diberikan. Hasil ini dirasa dapat membantu perusahaan dimasa yang akan datang. Dalam manajemen perusahaan juga dapat

menjadi lebih efektif dan efisien terutama dalam bidang sumber daya manusia (SDM) karena dapat melihat perkembangan kompetensi karyawan, dan dapat menyeleksi karyawan yang dirasa tidak sesuai dengan standar perusahaan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap Restoran X, makadiketahui bahwa : perusahaan perlu menentukankompetensi pada setiap level jabatan. Terdapat 3 jabatan yang berada di divisi pemasaran dan penjualan yaitu staff, supervisor, dan manajer. Setiap divisi mempunyai kompetensi yang berbeda-beda.

Semakin tinggi level jabatannya semakin tinggi juga kemampuan yang harus dimiliki. Divisi sumber daya manusia akan memetakan untuk mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan ke dalam sebuah sistem. Dalam sistem ini, divisi sumber daya manusia akan mendapatkan pembaruan kompetensi tersebut. Pembaruan didapatkan dari hasil analisa terhadap situs web yang sudah tersambung dengan internal perusahaan. Selain dari situs web, pembaharuan kompetensi juga didapatkan dari usulan divisi penjualan dan pemasaran. Dengan adanya pembaruan mengenai kompetensi

Selain itu, perusahaan juga perlu mengetahui kompetensi yang dimiliki setiap karyawan, data didapatkan dari hasil pemetaan pelatihan. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dinilai berdasarkan level kompetensi yang dikuasai. Level kompetensi yang dikuasai didapatkan dari pelatihan yang pernah diikutinya. Dalam pelatihan yang diikuti, terdapat tim penilai yang akan memutuskan untuk pelatihan tersebut sudah sesuai dengan standar perusahaan atau belum. Penilaian yang dilakukan oleh tim penilai berdasarkan dari pembuktian pelatihan karyawan tersebut. Berdasarkan hasil analisis dan pembuktian pelatihan, bila sesuai akan dimasukkan ke dalam sistem, namun bila belum sesuai data akan dicatat dan disimpan sebagai referensi kedepannya. Di samping itu, kompetensi juga akan berkaitan dengan kemampuan karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari hasil sistem *performance map*. Hasil dari *performance map* terlihat berdasarkan kriteria penilaian pelatihan yang akan memperlihatkan level kompetensi yang sudah dikuasai oleh karyawan. Kriteria penilaian pelatihan membentuk sebuah data yang berupa indikator yang belum tercapai dan yang sudah tercapai. Jika kriteria penilaian pelatihan dari kompetensi tersebut belum tercapai maka akan dilakukan pelatihan dan pengembangan

Perilaku karyawan divisi pemasaran dan penjualan, didapatkan dari hasil penginputan *behavior map*. Penilaian terhadap karyawan secara pribadi akan dinilai dari perilaku karyawan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penilaian perilaku karyawan dari kedisiplinan dan motivasi. Dua hal tersebut di nilai dari kedatangan dan ketika ikut

pelatihan terdapat perubahan atau tidak. Kemudian data diinput ke dalam sistem perilaku karyawan. Rancangan sistem HRA yang sesuai untuk diterapkan pada Restoran X adalah rancangan sistem yang memberikan rekomendasi nama karyawan untuk diberikan pelatihan, Rekomendasi karyawan ini didapatkan dari hasil rancangan sistem kompetensi, pelatihan, *performance*, dan perilaku karyawan. Karyawan akan mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukannya.

Perwakilan dari pemilik terhadap rancangan sistem HRA yang diusulkan secara keseluruhan memberikan tanggapan positif, yaitu memberikan pernyataan setuju terhadap hasil rancangan yang diberikan.

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan maupun penelitian selanjutnya untuk mendukung keberhasilan penerapan HRA. Pertama, Perusahaan perlu menghitung kekurangan dan kelebihan biaya yang akan dikeluarkan jika akan menggunakan sistem HRA. Perusahaan juga perlu memperhatikan apakah investasi untuk sistem HRA akan mempermudah pekerjaan di kemudian hari. Jika perusahaan terkendala mengenai biaya, rancangan sistem tetap dapat digunakan dengan biaya yang lebih mudah dijangkau yaitu dengan menggunakan Microsoft Access. Kekurangannya adalah sistem tidak dapat otomatis, dan banyak tahapan yang harus dipersiapkan.

1. Kedua Perusahaan dalam memberikan data pemetaan akan memakan waktu yang lama, karena perusahaan juga harus turut memberikan arahan mengenai pemetaan yang akan dilakukan.
2. Ketiga, penelitian selanjutnya perlu mengetahui data kompetensi karyawan yang ingin dicapai oleh perusahaan karena akan berpengaruh pada pembuatan sistem.

#### DAFTAR PUSTAKA

- FoEh, J. E. (2020). *Perencanaan Bisnis (Business Plan) Aplikasi Dalam Bidang Sumberdaya Alam*. Yogyakarta: Deepublish.
- Abdi, H. (2021, Oktober 11). *Liputan 6*. Retrieved from Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli dan Jenis-jenisnya yang Perlu

- Dikenali:  
<https://hot.liputan6.com/read/4681419/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli-dan-jenis-jenisnya-yang-perlu-dikenali>
- Abidin, A. A. (2016). Memacu Peningkatan Kualitas Pribadi untuk Meningkatkan Kualitas Institusi (Telaah Manajemen Sumber Daya Manusia di MI Al Illahiyah Rejoagung Ngoro Jombang). *Jurnal Program Studi PGMI*, 178.
- Auliya, A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran Sailendra Hotel JW Marriott Jakarta. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 354.
- BPS. (2018, Maret 23). Retrieved from Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat: <https://jabar.bps.go.id/statictable/2018/03/23/472/jumlah-restoran-rumah-makan-menurut-kabupaten-kota-.htm>
- Dewi, D. A. (2018). Modul Uji Validitas dan Reliabilitas. *Research Gate*, [https://www.researchgate.net/publication/328600462\\_Modul\\_Uji\\_Validitas\\_dan\\_Reliabilitas](https://www.researchgate.net/publication/328600462_Modul_Uji_Validitas_dan_Reliabilitas).
- Gunawan, A. (2010). Increasing the managerial capabilities in Indonesian garment manufacturing. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 346-367.
- Herlina, M. G., & Dora, T. M. (2021, April 23). *Fungsi dari HR Analytics*. Retrieved from BBS - MANAGEMENT: <https://bbs.binus.ac.id/management/2021/04/fungsi-dari-hr-analytics/>
- Heuvel, S. v., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR Analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- KBBI. (2019). *KBBI Daring*. Retrieved April 25, 2020, from KBBI Daring: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Krestyawan, R. (2017, February 22). *PANDUAN PRAKTIS MENYUSUN TRAINING NEED ANALYSIS*. Retrieved from Manajemen SDM: <http://manajemen-sdm.com/>
- Ludwikowska, K. (2018). THE EFFECTIVENESS OF TRAINING NEEDS ANALYSIS AND ITS RELATION TO EMPLOYEE EFFICIENCY.
- Luthans, F., Marsnik, P. A., & Luthans, K. W. (1998). A CONTINGENCY MATRIX APPROACH TO IHRM. *Human Resource Management: Advancing Human Resource Research and Praticce*, 1.
- Mishra, S. N., Lama, D. R., & Pal, Y. (2016). Human Resource Predictive Analytics (HRPA) For HR Management In Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 5, ISSUE 05, MAY 2016*.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*.
- Napitupulu, S. (2018, January 19). *Apa Perbedaan Sales dan Marketing? Yuk, Simak di Sini!* Retrieved from Glints Your One Stop Career Hacks: <https://glints.com/id/lowongan/sales-dan-marketing/#.XrQFqJ5LjIU>
- Nurwicaksono, B. D., & Amelia, D. (2018, March). AKSIS: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. *ANALISIS KESALAHAN BERBAHASA INDONESIA PADA TEKS ILMIAH MAHASISWA*. Retrieved from [http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business\\_analytics.htm](http://www.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/business_analytics.htm)
- Pratama, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang. *JRB - Jurnal Riset Bisnis*.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 207.
- Rozarie, C., & Indonesia, J.-N. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta.
- Sampoerna University. (2022, April 8). *sampoernauniversity*. Retrieved from Apa Itu Penelitian Studi Kasus? Pengertian, Tujuan dan Contohnya: <https://www.sampoernauniversity.ac.id/id/penelitian-studi-kasus/#:~:text=Studi%20kasus%20merupakan%20metode%20dalam,yang%20dijad>

ikan%20sebagai%20subjek%20penelitian

- Seran, S. (2020). *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Sosial*. Yogyakarta: Deepublish.
- SKKNI. (2004, October). Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. *Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Pariwisata Su Sektor Hotel dan Restoran*, pp. 161-189.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human Resource Management*. New Jersey: Wiley.
- Stiehl, V. (2014). *Process-Driven Applications with BPMN*. Walford: Springer.
- Sudarmanto, E. (2021). *Sistem Pengendalian Internal*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sukoco, S. A. (2018). *New Komunikasi Pemasaran Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Abadi.
- Thian, A. (2021). *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Virgilio, F. D., Das, S., & Mondal, S. R. (2022). *HR Analytics and Digital HR Practices*. London: Palgrave Macmillan.
- Yin, R. (2011). *Case Study Research : Design and Methods*. Sage Publication.

## RANCANGAN SISTEM INFORMASI BERBASIS HUMAN RESOURCES ANALYTICS PT. BANK X

Andrew Harnadi<sup>1</sup>, Theresia Gunawan<sup>2,3</sup>, Agus Gunawan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Bank Swasta, Bandung

<sup>1,2,3</sup> Magister Administrasi Bisnis, UNPAR, Bandung

<sup>1</sup> andrewharnadi27@gmail.com

<sup>2</sup> theresia@unpar.ac.id

<sup>3</sup> agus\_gun@unpar.ac.id

\*corresponding author

### ABSTRAK

PT. Bank X adalah bank yang memiliki nasabah di Indonesia dan bergerak skala lokal sehingga hanya memiliki kantor cabang di Indonesia. Bank skala lokal memiliki produk terbatas seperti pinjaman dan simpanan. Dalam masa Covid-19, mayoritas warga negara Indonesia lebih memilih untuk menyimpan uang dan tingkat konsumtif menurun. Hal ini menyebabkan nasabah yang ingin menabung juga meningkat. Bank X hendak meningkatkan performa staf pemasaran dengan memberikan pelatihan yang tepat. Tujuan penelitian adalah merancang sistem informasi berbasis analisis sumber daya manusia yang dapat merekomendasikan pelatihan yang tepat bagi staf pemasaran. Jenis penelitian adalah deskriptif analitis dan metode penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dibutuhkan diperoleh melalui wawancara, diskusi kelompok fokus, dan observasi mengenai sistem informasi, perkembangan dan masalah yang dihadapi oleh PT. Bank X. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan BPMN untuk menggambarkan proses aktual yang sudah ada dan usulan-usulan perbaikan bagi PT. Bank X. Hasil penelitian menunjukkan rancangan sistem informasi berbasis analisis sumber daya manusia yang dapat merekomendasikan staf pemasaran yang perlu diberikan pelatihan sesuai dengan kompetensinya. Adanya rancangan sistem informasi ini diharapkan perusahaan dapat memberikan investasi pelatihan kepada staf pemasaran dengan tepat, sesuai dengan kompetensi staf dan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

**Kata Kunci:** Analisis Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi, Bank

### ABSTRACT

*PT. Bank X is a bank that has customers in Indonesia, which makes this bank on a local scale that only has branch offices in Indonesia. Banks with local scale have limited products such as loans and deposits. In the Covid-19 period, most Indonesian citizens preferred to save money and the consumptive rate decreased. This causes customers who want to save money also increase. Bank X requires to improve the performance of marketing staff by providing proper training. The research objective is to design an information system based on human resources analytics that can recommend appropriate training for marketing staff. This study uses descriptive analytical research types and case study research methods. The data collection was obtained through interviews, focus group discussion, and observations on information systems, developments and problems faced by PT. Bank X. Data analysis techniques use BPMN to describe the actual process that already exists and the proposed improvements for PT. Bank X. The results show information systems design based on HRA, which can recommend marketing staff who will be given training with the competencies required by the company. With this information system design, it is expected that companies can provide investment training to the right marketing staff.*

**Keywords:** Human Resources Analytics (HRA), Information Systems, Bank

### PENDAHULUAN

Sebelum terjadinya pandemi COVID-19, banyak masyarakat yang tertarik untuk memiliki hunian pribadi dengan mengajukan kredit pemilikan rumah (KPR) ke berbagai bank swasta dan BUMN. Akan tetapi, karena pandemi Covid-19 tersebut, terjadi penurunan minat masyarakat terhadap kepemilikan rumah. Hal ini tercermin dari pertumbuhan kredit kepemilikan rumah (KPR) hanya bertumbuh 2,8% pada tahun 2020, lebih

rendah dibandingkan tahun 2019 yang mencapai pertumbuhan 7,3% (Mogi, 2021).

Penurunan minat masyarakat terhadap kepemilikan rumah juga membuat beberapa bank swasta semakin sangat selektif untuk menyalurkan KPR kepada masyarakat (Wiratmini, 2020). PT. Bank X termasuk salah satu bank swasta yang menjadi sangat selektif untuk menyalurkan KPR kepada masyarakat. PT. Bank X merupakan salah satu pilihan masyarakat untuk mengajukan KPR

khususnya untuk KPR di salah satu perumahan elit daerah Jalan Dago. Akan tetapi, penurunan penyaluran KPR menyebabkan PT. Bank X perlu mengatur ulang strategi yang telah ditetapkannya, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan meningkatkan penjualan deposito atau produk simpanan.

Dalam meningkatkan penjualan produk, *staff marketing* perlu memiliki kinerja yang baik agar dapat mencapai target (Natalia, 2021). Akan tetapi *staff marketing* menghadapi tantangan berupa keinginan nasabah yang karakteristiknya berbeda-beda. Di sisi lain, PT. Bank X juga memiliki peluang di mana nasabah *staff marketing* dapat ikut berpindah dari satu bank ke bank yang lain dikarenakan *staff marketing* yang telah terbiasa menangani nasabah tersebut memiliki hubungan emosional yang baik dan dapat membuat nasabah tersebut merasa nyaman. Maka ketika *staff marketing* tersebut pindah ke bank kompetitor, nasabah tersebut juga memiliki kemungkinan untuk ikut memindahkan dana yang dimilikinya ke bank kompetitor (Natalia, 2021). Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi PT. Bank X terutama dalam mengakomodir pelatihan yang diperlukan bagi meningkatkan kinerja *staff marketing*.

Selain perlu untuk memahami karakteristik nasabah yang beragam, *staff marketing* juga perlu secara aktif mencari calon nasabah. Dengan mengetahui psikologi penjualan dan memiliki kompetensi untuk mendekati diri kepada nasabah yang tepat dengan cara dan waktu yang tepat (Natalia, 2021) dapat memaksimalkan kontribusi dari kinerja *staff marketing* untuk meningkatkan penjualan. Salah satu cara untuk meningkatkan kedua kompetensi tersebut adalah dengan memberikan *training* agar *staff marketing* dapat memenuhi kriteria dan memaksimalkan kinerja. *Training* yang paling efektif dan diperlukan oleh *staff marketing* adalah *training marketing skills*, *analytical customer skills* dan *mindset*. *Marketing skills* yang diperlukan adalah menawarkan produk yang sesuai dengan keinginan nasabah melalui *Up Selling*, *Cross Selling* dan juga *Down Selling*.

*Up Selling* adalah suatu tindakan yang bisa mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian

terhadap produk atau jasa yang bernilai lebih tinggi (George Deeb and Red Rocket Partners, LLC, 2015). *Cross Selling* adalah suatu tindakan yang bisa mendorong pelanggan untuk membeli produk pelengkap lain sebagai *additional purchase* (George Deeb and Red Rocket Partners, LLC, 2015). *Down Selling* adalah salah satu teknik pemasaran yang dilakukan oleh penjual dengan cara menawarkan produk yang memiliki harga yang lebih murah daripada produk yang dicari oleh pembeli (Griffiths, 2009).

*Staff marketing* juga memerlukan *training* guna mengetahui keinginan nasabah, yang *training analytical customer skills (Customer profiling)*. *Staff marketing* harus mengetahui dan mengidentifikasi bagaimana kondisi latar belakang nasabah, apa yang mereka perlukan dan merekomendasikan produk yang cocok untuk nasabah tersebut.

Selain itu, diperlukan *training mindset*, agar *staff marketing* senantiasa memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini berbeda dengan kondisi 20 tahun lalu, ketika *staff marketing* bank hanya dituntut untuk memiliki *networking* yang luas dan memiliki *skill* untuk menarik orang menjadi nasabah. Akan tetapi, saat *staff marketing* dituntut untuk mampu melakukan *profiling customer* ketika menawarkan produk sehingga produk yang ditawarkan cocok dengan kriteria profile pelanggan. Di samping itu, manajemen PT. Bank X merasa butuh dukungan untuk meminimalisir investasi pada seseorang yang memiliki perilaku yang tidak baik sehingga *training* hanya diberikan kepada *staff* yang memiliki perilaku baik.

Berdasarkan pemaparan dan kebutuhan dari pihak manajemen PT. Bank X, maka PT Bank X membutuhkan suatu sistem informasi yang dapat membantu bagian sumber daya manusia PT. Bank X untuk melakukan identifikasi dan analisis kompetensi dari setiap *staff* khususnya *staff marketing*. Identifikasi dan analisis kompetensi ini diperlukan sebagai dasar untuk menentukan pelatihan yang tepat bagi *staff* dengan perilaku baik. Konsep ini disebut sebagai *Human Resources Analytics*. *HR Analytics* dapat didefinisikan sebagai alat untuk memahami dan mengevaluasi hubungan sebab akibat antara praktik sumber daya

manusia dan hasil kinerja organisasi (seperti kepuasan pelanggan, penjualan atau laba), dan untuk menyediakan fondasi yang sah dan dapat diandalkan untuk keputusan sumber daya manusia dengan tujuan mempengaruhi strategi dan kinerja bisnis (Boudreau, 2017). Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini adalah untuk merancang sistem informasi berbasis *human resources analytics* yang dapat membantu PT Bank X memberikan *training* yang tepat bagi *staff marketing* yang sesuai (berperilaku baik).

## KAJIAN TEORI

### Bank

Bank adalah lembaga intermediasi keuangan yang bertugas menghimpun dan menyalurkan dana di masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup rakyat. Sedangkan pengertian perbankan adalah segala sesuatu yang berhubungan tentang bank. Penghimpunan dana dari masyarakat dilakukan bank melalui simpanan atau tabungan dan penyaluran dana dilakukan melalui kredit atau pinjaman kepada masyarakat (Bustari Muktar, 2016). Jenis bank dari segi tugas dijelaskan dalam Undang-Undang No 7 Tahun 1992, berdasarkan dari segi tugasnya bank dikategorikan menjadi tiga jenis: Bank Sentral, Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Bustari Muktar, 2016). Jenis bank dari segi kepemilikan Bank dapat dikategorikan menjadi lima jenis berdasarkan dari kepemilikannya, yaitu:

1. Bank pemerintah merupakan bank yang sahamnya dimiliki sebagian atau sepenuhnya oleh pemerintah,
2. Bank swasta, merupakan bank yang sahamnya dimiliki sebagian besar oleh pihak swasta,
3. Bank asing, merupakan cabang bank dari luar negeri yang sahamnya dimiliki oleh pihak asing,
4. Bank pembangunan daerah, merupakan bank yang sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh pemerintah daerah provinsi, dan
5. Bank campuran, merupakan bank yang didirikan oleh satu atau lebih bank umum berkedudukan di Indonesia dengan satu atau lebih bank berkedudukan di luar negeri.

Jenis bank dari segi prinsip secara umum terbagi dua yaitu bank konvensional dan bank Syariah.

Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara yang sudah memasuki usia produktif dan juga penduduk yang berada dalam usia produktif. Meskipun karena berbagai sebab menjadi belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya (Idris, 2016).

*Training Needs Assessment* (TNA) adalah langkah yang dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan sebelum suatu pelatihan berjalan. *Training Needs Assessment* juga merupakan bagian dari desain pelatihan dengan output berupa deskripsi dan gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan (Barbazette, 2006).

### Sistem Informasi

Sistem informasi terdiri dari komponen-komponen yang bertujuan untuk membantu perusahaan memperoleh informasi. Sistem informasi adalah instrumen kunci untuk meninjau lingkungan dan membantu manajer mengidentifikasi perubahan eksternal yang mungkin perlu ditanggapi oleh perusahaan. Adapun sistem informasi sangat berhubungan dengan strategi bisnis (Laudon & Laudon, 2018).

Menurut Laudon & Laudon (2018) terdapat 4 jenis sistem informasi yaitu TPS (*Transaction Processing Systems*), MIS (*Management Information Systems*), DSS (*Decision Support Systems*) dan EIS (*Executive Support Systems*). TPS bertujuan untuk membantu perusahaan mengelola dan mencatat transaksi rutin. MIS bertugas untuk membantu perusahaan mengawasi dan memperdiksi kinerja. DSS berfungsi untuk mendukung pengambilan keputusan. ESS bertujuan untuk membantu manajer tingkat atas merencanakan strategi jangka panjang (Laudon & Laudon, 2018).

Penelitian ini berfokus pada TPS dan MIS. TPS digunakan untuk mencatat kompetensi yang

diperlukan di setiap jabatan dan jenjang di PT, mencatat kinerja, perilaku dan training yang telah diikuti masing-masing pegawai PT. Bank X. MIS digunakan untuk memperoleh laporan pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai dan laporan-laporan lainnya yang berkaitan dengan kompetensi, training, kinerja, dan perilaku dari masing-masing pegawai. MIS yang dirancang akan dikombinasikan dengan *Human Resources Analytics* (HRA) sehingga dapat membantu PT. Bank X menganalisis pegawainya dengan tepat terutama terkait kebutuhan *training* masing-masing pegawai serta *training* yang perlu disediakan oleh perusahaan ataupun *outsourcing*. Sistem ini dapat mengefisienkan pengeluaran *training* PT Bank X karena *training* hanya disediakan bagi pegawai yang membutuhkan dan sesuai kinerja dan perilakunya.

### **Human Resources Analytics (HRA)**

HRA dapat didefinisikan sebagai metodologi untuk memahami dan mengevaluasi hubungan sebab akibat antara praktik sumber daya manusia dan hasil kinerja organisasi (seperti kepuasan pelanggan, penjualan atau laba), dan untuk menyediakan fondasi yang sah dan dapat diandalkan untuk keputusan sumber daya manusia dengan tujuan mempengaruhi strategi dan kinerja bisnis (Boudreau, 2017). Analitik sumber daya manusia atau analitik modal manusia terutama merupakan perangkat komunikasi. Hal ini menyatukan data dari sumber yang berbeda, seperti survei, catatan, dan operasi, untuk memberi gambaran yang kohesif dan dapat ditindaklanjuti tentang kondisi saat ini dan kemungkinan masa depan. Ini adalah pendekatan berbasis bukti untuk membuat keputusan yang lebih baik. Istilah populer ini hanya mengumpulkan fakta-fakta obyektif terutama dan data subjektif. Analitik dibagi menjadi tiga tingkatan:

#### 1. Deskriptif

Metrik sumber daya manusia tradisional sebagian besar adalah metrik efisiensi (tingkat turnover, waktu untuk mengisi, biaya perekrutan, jumlah yang direkrut dan dilatih, dll.). Fokus utama di sini adalah pengurangan biaya dan perbaikan proses. Analitik sumber daya manusia deskriptif mengungkapkan dan

menggambarkan hubungan dan pola data saat ini dan historis. Ini adalah dasar dari upaya analisis. Ini termasuk, misalnya, dashboards dan scorecards; segmentasi tenaga kerja; penambahan data untuk pola dasar; dan laporan berkala.

#### 2. Prediktif.

Analisis prediktif mencakup berbagai teknik (statistik, pemodelan, penambahan data) yang menggunakan fakta terkini dan historis untuk membuat prediksi tentang masa depan. Ini tentang probabilitas dan dampak potensial. Ini melibatkan, misalnya, model yang digunakan untuk meningkatkan kemungkinan memilih orang yang tepat untuk dipekerjakan, dilatih, dan dipromosikan.

#### 3. Preskriptif.

Analitik preskriptif melampaui prediksi dan menguraikan pilihan keputusan dan optimalisasi tenaga kerja. Ini digunakan untuk menganalisis data yang kompleks untuk memprediksi hasil, memberikan pilihan keputusan, dan menunjukkan dampak bisnis alternatif. Ini melibatkan, misalnya, model yang digunakan untuk memahami bagaimana investasi pembelajaran alternatif berdampak pada laba.

### **Key success factor**

*Key success factor* adalah faktor dalam kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang penting bagi badan usaha untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif (Dewi & Rahayu, 2016).

### **Kualitas layanan**

Kualitas layanan adalah perbandingan antara harapan dengan kinerja. Model kualitas layanan (*Service Quality*) telah memberikan banyak perhatian dan merupakan karya yang revolusioner (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Marketing adalah proses mengenalkan produk atau jasa agar diketahui oleh masyarakat. Marketing juga berarti proses pemasaran produk atau jasa layanan, mulai dari pembuatan strategi hingga apa yang dirasakan oleh konsumen.

### **Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Hariwijaya, 2017). SKKNI, US, UK, dan Australia.

Komitmen pendekatan multidimensional, komitmen terhadap pekerjaan seperti halnya komitmen organisasi memberikan pemahaman yang kompleks mengenai keterikatan seseorang dengan pekerjaannya (John M. Ivancevich, 2006)

Kedisiplinan karyawan memiliki tanggung jawab untuk melakukan tugasnya dengan hati nurani, mengikuti arahan manajer, dan melakukan "hubungan mereka dengan sesama karyawan dengan cara yang tidak menyebabkan pertikaian atau perselisihan. (Susanto, 2016). Disiplin memiliki tiga arti berbeda: hukuman karena pelanggaran aturan kerja atau perintah langsung; pelatihan yang membentuk dan memperkuat perilaku karyawan; dan kendali diperoleh dengan kepatuhan yang dipaksakan. Dari ketiga definisi ini, orang dapat melihat bahwa disiplin tidak hanya memiliki komponen korektif tetapi juga yang mendidik.

Menurut Wexley dan Yulk, seperti dikutip Tucuman, Supartha, & Riana (2014) motivasi didefinisikan sebagai motivasi adalah merupakan proses dengan mana perilaku digerakkan atau diarahkan. Terdapat beberapa teori mengenai motivasi antara lain teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow, Teori X dan Y serta teori dua faktor.

1. Teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham mengemukakan lima tingkat kebutuhan yaitu :
  - a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological*) meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
  - b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety*) meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional
  - c. Kebutuhan sosial (*social*) meliputi rasa kasih sayang, kepedulian penerimaan dan persahabatan
  - d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem*) meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian

- dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

## 2. Teori X dan Y

Dauglas McGregor terdapat dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- a. Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin
- d. Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y ada empat asumsi positif yaitu :

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- d. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diadarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen (Soegoto, 2010).

*Assessment center* terdiri beberapa peserta dimana keterlibatan multi-partisipan bertujuan memastikan terciptanya interaksi di antara para peserta *assessment* (*assessee*) pada simulasi yang akan diobservasi. Melalui beragam simulasi, para *assessor* melakukan observasi terhadap perilaku para peserta *assessment*. Hasil observasi dan penilaian dari para *assessor* akan diintegrasikan untuk menentukan skor final dan digunakan sebagai dasar pembuatan laporan

(Ahmad, 2015). Manfaat yang dapat digunakan dari hasil Assessment Center antara lain:

- Memperoleh kriteria yang jelas untuk suatu jabatan tertentu.
- Mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui suatu metode yang memiliki akurasi dan objektivitas yang dapat diandalkan.
- Menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi *staff*.
- Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi *staff*.

Manfaat yang diperoleh dari Assessment Center tersebut dapat dipergunakan oleh pimpinan organisasi sebagai salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karir *staff*. (Ahmad, 2015).

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada tabel 1 memperlihatkan beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan rancangan sistem informasi. Sistem informasi yang dimaksud adalah sistem informasi sumber daya manusia atau sistem informasi *human resources*. Penelitian-penelitian sebelumnya telah melakukan penelitian sejenis di berbagai jenis industri yang berbeda, namun belum ada yang pada bank lokal seperti yang dilakukan dalam penelitian ini. Di samping itu, penelitian lain berfokus pada sistem sumber daya manusia secara umum, bukan sistem informasi berbasis *human resources analytics* seperti dalam penelitian ini.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu terkait Perancangan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Author / Tahun	Judul	Sistem	Industri
Jonni & Husein (2019)	Perancangan Aplikasi Human Resource information system (HRIS) Berbasis website pada PT. Super tata raya steel.	Human Resources information system	Manufaktur (Produksi baja)

Muhammad & Niki (2018)	Pengembangan Human Resource Information System (HRIS) untuk optimalisasi Manajemen Sumber daya manusia di perguruan tinggi.	Human Resources information system	Jasa (Pendidikan)
Permata & Nurahman (2019)	Human resources Information System (HRIS) di PT Sarmiento Parakantja Timber berbasis web.	Human Resources information system	Manufaktur (Kayu)
Suci, Sarah, Gaffar, & Amalia (2021)	Evaluasi dan pengembangan Human Resources Information System Ismarthc pada user di Unit Human Capital Service, PT Telkom Indonesia.	Human Resources information system	Jasa (Telekomunikasi)

Sumber : Pengolahan Data (2022)

### METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis, yang merupakan suatu metode untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Rukajat, 2018).

Metode penelitian adalah suatu teknik atau cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, untuk mendapatkan data yang akan digunakan untuk keperluan penelitian (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan melakukan pengamatan dan

wawancara terhadap *staff marketing* PT. Bank X. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat mengumpulkan dan mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai individu yang diteliti dan masalah yang dihadapi supaya dapat terselesaikan dan membuat diri individu tersebut berkembang lebih baik (Muh. Fitrah, 2017).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dan FGD. Wawancara adalah percakapan dengan maksud-maksud tertentu. Pada metode ini peneliti dan narasumber berhadapan langsung (*face to face*) untuk mendapatkan informasi secara lisan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Penulis melakukan wawancara dengan manajemen PT. Bank X untuk mengetahui bagaimana perusahaan berjalan serta masalah apa yang sedang dihadapi (Hendryadi, 2015).

*Focus Group Discussion* adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan yang spesifik melalui diskusi kelompok. *Focus Group Discussion* dilakukan dengan membuat grup 8 orang untuk membahas permasalahan (Muh. Fitrah, 2017). FGD dilakukan dengan manajemen PT. Bank X khususnya dengan pimpinan cabang dan kepala bagian *marketing, consultant, trainer* yang telah dipercaya oleh PT. Bank X.

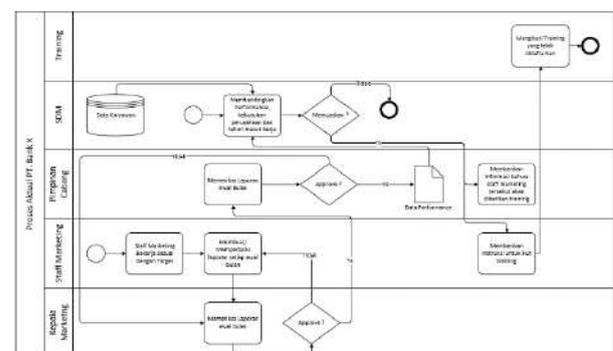
Tahapan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan di bagian marketing.
2. Menjelaskan rancangan sistem yang dapat membantu perusahaan dalam memetakan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing *staff marketing* berdasarkan kinerjanya.
3. Menjelaskan rancangan sistem yang dapat membantu perusahaan dalam memetakan profil *staff* berdasarkan kinerjanya.
4. Menjelaskan rancangan sistem yang dapat membantu perusahaan dalam memetakan profil *staff* berdasarkan perilakunya.
5. Menjelaskan rancangan sistem yang dapat membantu perusahaan dalam memutuskan program training dan development yang tepat dan diperlukan untuk masing-masing *staff* berdasarkan prinsip HRA (Human Resources Analytics).

Penelitian juga menggunakan teknik analisis data *Business Process Model and Notation* (BPMN). BPMN adalah notasi berbasis *flowchart* untuk mendefinisikan proses bisnis dari yang sederhana dengan model yang lebih kompleks dan canggih diperlukan untuk mendukung pelaksanaan proses. BPMN mampu mewakili berbagai tingkatan rincian dan berbagai macam diagram untuk tujuan yang berbeda (White & Miers, 2008).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Proses Aktual PT. Bank X



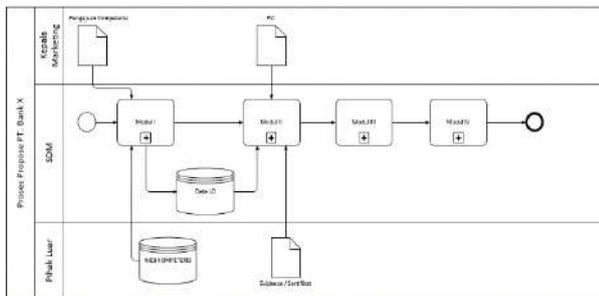
Gambar 1. Proses Aktual PT Bank X

Proses sistem aktual PT. Bank X dimulai dari *Staff marketing* yang bekerja sesuai dengan target yang ditentukan, diberikan tugas untuk membuat laporan setiap awal bulan untuk diserahkan kepada Kepala *Marketing*. Lalu Kepala *Marketing* yang telah menerima laporan akan memeriksa laporan tersebut dan memberikan persetujuan untuk laporan tersebut apakah laporan tersebut telah sesuai dengan kenyataannya atau tidak. Jika tidak sesuai, maka laporan tersebut akan dikembalikan ke *staff* yang bersangkutan untuk diperbaiki. Jika telah sesuai laporan tersebut akan disetujui dan diberikan kepada pimpinan cabang. Pimpinan cabang akan memeriksa kembali laporan yang telah disetujui oleh kepala *marketing*, jika pimpinan cabang tidak setuju dengan laporan tersebut maka laporan tersebut akan dikembalikan kepada kepala *marketing* untuk dilakukan pemeriksaan ulang, namun jika pimpinan cabang telah setuju dengan laporan tersebut maka laporan tersebut akan dibuat menjadi data performa *staff*. Kemudian data performa *staff* akan digunakan oleh bagian sumber daya manusia dengan mengurutkan performa mereka dan juga melihat berapa lama

*staff* tersebut telah bekerja dan apa kebutuhan yang sedang diincar perusahaan. Maka dari itu baru bagian sumber daya manusia dapat memberikan keputusan untuk memilih *staff* mana yang akan didaftarkan *training*.

Kelebihan dari sistem actual ini yaitu tidak memakan waktu yang lama untuk memeriksa laporan *staff* dan menentukan *staff* mana yang akan diberikan training. Kelemahan sistem actual yaitu:

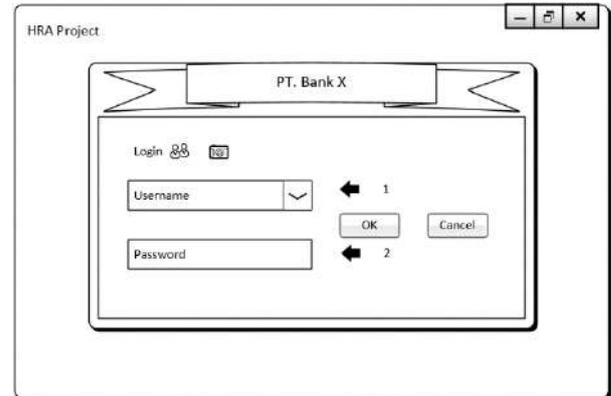
1. Sumber daya manusia dapat memberikan training kepada *staff* secara subjektif.
2. *Staff* mendapatkan training yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
3. *Staff* yang telah lama bekerja di perusahaan akan memiliki kesempatan training yang lebih besar berdasarkan senioritas.



Gambar 2 Blueprint rancangan sistem informasi berbasis human resources analytics PT. Bank X

Proses yang diusulkan untuk memperbaiki proses actual yang terjadi pada PT. Bank X ini adalah seperti Gambar 2 yang memperlihatkan bahwa pihak sumber daya manusia memiliki 4 tahapan cara untuk memilih *staff* mana yang cocok untuk diberikan *training* dan *training* apa yang cocok untuk *staff* tersebut kuasai.

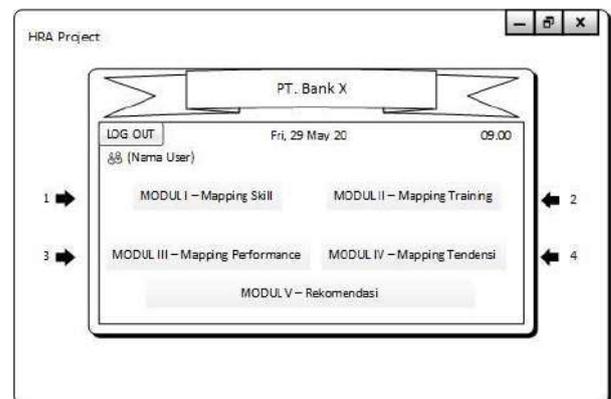
Sebelum masuk ke dalam sistem informasi berbasis human resources analytics, berikut tampilan yang akan muncul pertama kali:



Gambar 3 Tampilan Login

Tampilan login adalah tampilan software pada saat bagian sumber daya manusia ingin memulai untuk menjalankan sistem HRA. Berikut adalah langkah – langkah yang harus dilakukan:

1. Masukan *username* atau juga dapat memilih *username* yang sudah pernah *login*.
2. Masukan *password* yang telah dibuat.
3. Klik *OK* untuk melanjutkan atau klik *cancel* untuk keluar
4. Bagian sumber daya manusia yang sudah pernah melakukan *login* maka cara yang lebih mudah untuk *login* adalah klik tombol kamera di kiri atas untuk langsung webcam yang telah tersedia melakukan *face recognition*



Gambar 4 Tampilan Home

Gambar 4 Tampilan Home adalah tampilan *Home* setelah bagian sumber daya manusia melakukan *Login*. Berikut adalah Langkah-langkah yang harus dilakukan:

1. Setelah login, bagian sumber daya manusia dapat memilih modul mana yang ingin di akses. Klik Modul I untuk mengaksesnya.
2. Klik Modul II untuk Mapping Training
3. Klik Modul III untuk Mapping Performance
4. Dan klik Modul IV untuk Mapping Perilaku

5. Klik Modul V untuk melihat hasil rekomendasi.

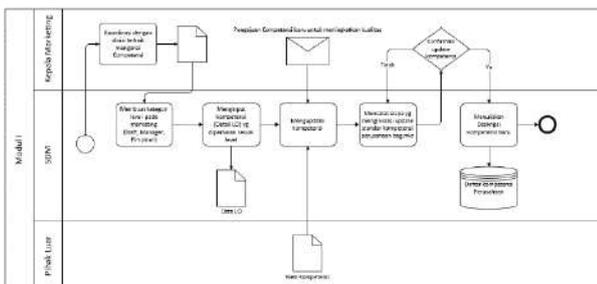
Sistem informasi berbasis *human resources analytics* PT Bank X terdiri dari 5 modul yang bertujuan untuk membantu PT. Bank X dalam (1) mencatat kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan dan jenjang tertentu, (2) mencatat kompetensi dari masing-masing pegawai berdasarkan *training* yang telah diikuti, (3) mengukur kinerja pegawai, dan (4) mengukur sikap pegawai dan (5) memberikan rekomendasi pegawai yang memerlukan *training*, berdasarkan *skill*, kinerja dan perilaku *staff marketing* secara keseluruhan. Adapun rancangan sistem informasi ini dikhususkan bagi karyawan tetap dan karyawan kontrak yang memiliki kinerja yang baik selama minimal 1 tahun bekerja.

### Modul I Mapping Skill

Pada modul ini, manajemen PT. Bank X perlu melakukan analisis terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan dan jenjang bahkan aktivitas yang dilakukan. Analisis kompetensi dapat dilakukan berdasarkan:

- Analisis Standar Kompetensi Negara Indonesia, Negara UK, Negara Australia, Negara Amerika (dokumen standar kompetensi dari berbagai negara)
- Analisis standar kompetensi di PT Bank X saat ini
- Membandingkan standar kompetensi antara 4 negara dengan perusahaan.

Dengan adanya modul ini manajemen perusahaan perlu merevisi kompetensi yang dibutuhkan per jabatan dalam kurun waktu tertentu.

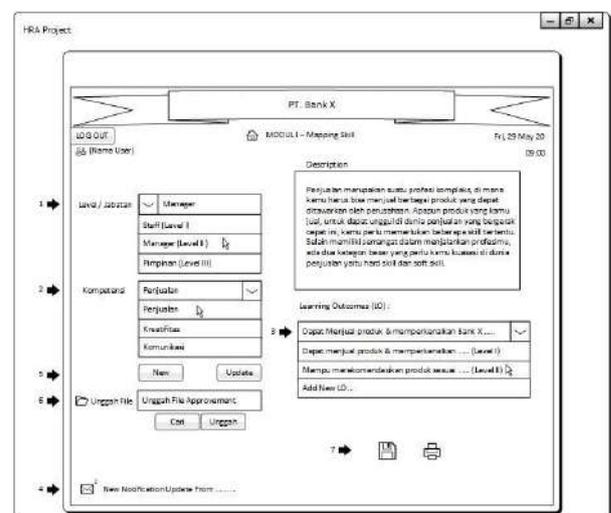


Gambar 5 Modul I Mapping Skill

Pada gambar 5, dijelaskan bahwa bagian sumber daya manusia melakukan koordinasi

dengan pihak terkait yaitu divisi *marketing* untuk mengetahui kompetensinya. Dalam modul I, Skill merupakan turunan dari kompetensi. Contoh, seorang manajer perlu memiliki kompetensi penjualan dengan skill level I dan skill level II.

Setelah kompetensi *staff* telah dicatat sebagai suatu file, maka file tersebut akan digunakan untuk membuat kategori per level *staff* pada bagian *marketing* (Pimpinan, Kepala *Marketing*, *Staff Marketing*). Selanjutnya kompetensi tersebut akan diinput kedalam system lalu akan dilihat *learning outcomes* (LO) apa yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensi yang telah tercatat, maka setelah itu proses ini akan menghasilkan Data LO. Selanjutnya maka bagian sumber daya manusia akan melakukan pengecekan terhadap pihak external untuk melihat apakah ada *update* mengenai kompetensi tersebut atau apakah ada tambahan kompetensi yang diperlukan oleh bagian *marketing*. Maka selanjutnya setelah *update*, maka orang yang menginisiasi *update* tersebut akan dicatat, lalu ringkasan *update* akan diberikan kepada kepala *marketing* untuk memastikan kesesuaiannya, dan jika telah sesuai maka *update* tersebut akan dibuat deskripsi yang menghasilkan daftar kompetensi bagian *marketing* dalam perusahaan.



Gambar 6 Tampilan Modul I Mapping Skill

Gambar diatas adalah Tampilan Modul I Mapping Skill adalah tampilan Modul I. Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan:

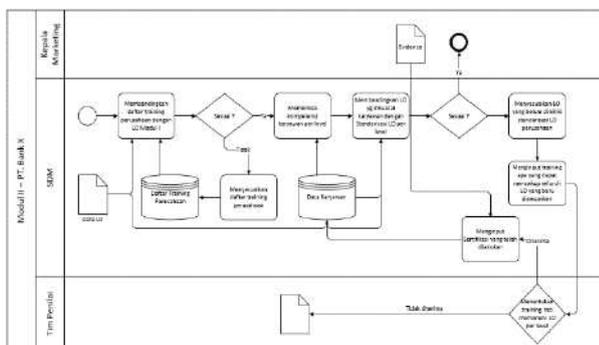
- Memilih jabatan yang sesuai lalu klik.
- Klik kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

3. Pilih level kompetensi (*Learning Outcomes*) yang sesuai dengan jabatan yang telah dipilih.
4. Memeriksa notifikasi update kompetensi dari web yang telah tersambung otomatis dengan sistem ini.
5. Jika kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi baru hasil usulan dari kepala bagian marketing yang belum pernah ada dalam perusahaan maka klik “New” untuk menambahkan kompetensi baru. Jika kompetensi tersebut telah ada tetapi memiliki *Learning Outcomes* yang baru maka klik “Update” untuk mengupdate learning outcomes atau dapat juga menghapus kompetensi yang telah ada.
6. Setiap ada *new* kompetensi atau *update learning outcomes* maka perlu ada lembar persetujuan dengan tanda tangan kepala bagian marketing yang menyetujui atas perubahan kompetensi yang dilakukan, lalu diunggah.
7. Lalu *save* perubahan yang telah dilakukan, dan dapat dicetak juga sebagai arsip.

Hasil dari Modul I adalah perusahaan memiliki standard kompetensi yang disyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu dan untuk kompetensi tertentu.

### Modul II Mapping Training

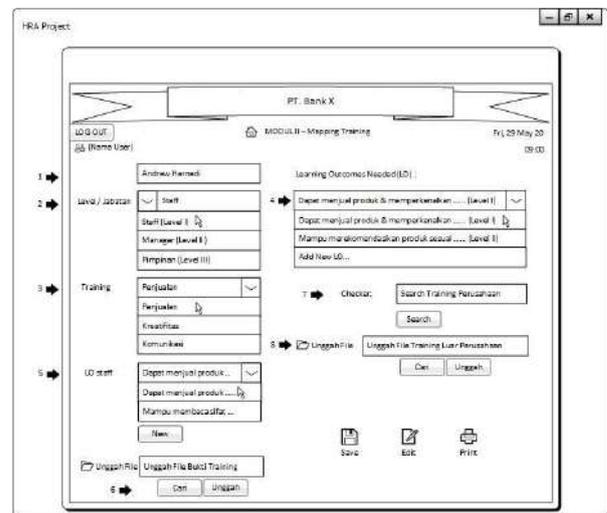
Tahap yang kedua adalah analisis kelebihan dan kekurangan kompetensi dari setiap *staff* marketing. Aktivitas yang dilakukan adalah identifikasi dan analisis kompetensi setiap *staff marketing* dan membandingkan kompetensi dalam masing-masing jabatan dengan kompetensi setiap *staff*.



Gambar 7 Modul II Mapping Training

Gambar 7 menjelaskan bahwa bagian sumber daya manusia akan membandingkan daftar

*training* yang telah dimiliki perusahaan dengan data LO yang terdapat pada Modul 1. Jika belum sesuai maka bagian sumber daya manusia akan menyesuainya terlebih dahulu dan jika sudah sesuai maka bagian sumber daya manusia akan memeriksa kompetensi *staff* sesuai dengan masing-masing levelnya. Setelah memeriksa dan mengetahui kompetensi *staff* maka bagian sumber daya manusia akan membandingkan LO yang telah dikuasai *staff* dengan LO yang dibutuhkan perusahaan. Kegiatan mencocokkan LO secara manual ini perlu dilakukan agar bagian sumber daya manusia dapat mengakomodir pelatihan apabila pelatihan tersebut belum pernah dilakukan, namun berdampak bagi kinerja pegawai.



Gambar 8 Tampilan Modul II Mapping Training

Gambar 8 Tampilan Modul II Mapping Training adalah tampilan Modul II. Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan:

1. Input nama *staff* di kotak nama *staff*.
2. Pilih jabatan yang sesuai lalu klik.
3. Pilih training yang sesuai lalu klik.
4. Memeriksa *learning outcomes* yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan jabatan yang dipilih.
5. Langkah ke 5 ini menunjukkan *learning outcomes* yang telah dimiliki oleh *staff*.
6. Unggah file bukti training (sertifikat)
7. Jika ada ketidaksesuaian antara *learning outcomes needed* dengan *learning outcomes staff* maka bagian sumber daya manusia perlu mencari tahu apakah *learning outcomes* tersebut perlu dimasukkan kedalam *learning*

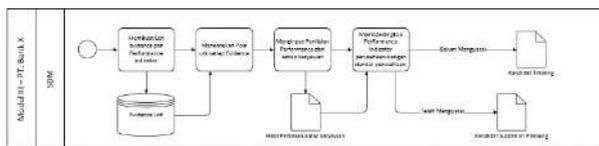
*outcomes needed* agar dapat dilakukan training secara *internal* atau *external*.

8. Jika *learning outcomes* tersebut perlu dimasukan kedalam *learning outcomes needed* tetapi perusahaan tidak memiliki *training intern*, maka diperlukan jasa *training* dari pihak luar perusahaan. Maka bagian sumber daya manusia harus mencantumkan bukti dari perusahaan luar yang memberikan penawaran training yang diperlukan untuk memenuhi *learning outcomes* yang tidak sesuai.

Hasil dari Modul II adalah perusahaan dapat melihat sejarah *training* apa saja yang telah diikuti oleh *staff* tersebut dan melihat kesesuaian antara LO needed dan LO staf sehingga Bank X dapat langsung menugaskan pelatihan bagi pegawai yang belum mencapai LO needed – nya.

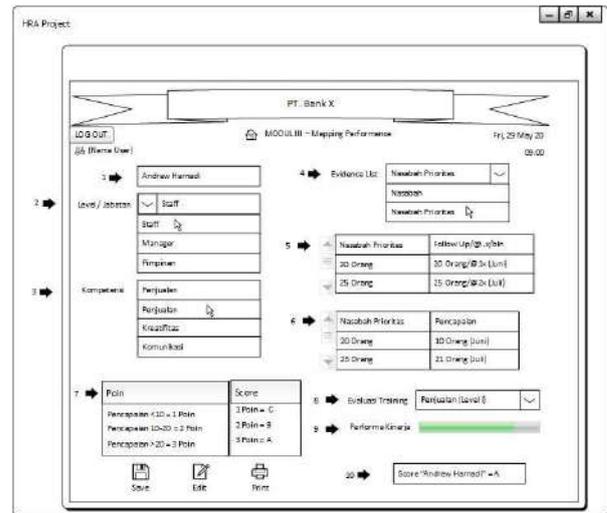
### Modul III Mapping Performance

Tahap ketiga adalah analisis performa kinerja *staff* bagian marketing. Aktivitas yang dilakukan identifikasi dan analisis performa kinerja *staff* bagian marketing untuk mengetahui apakah *staff* tersebut memiliki perubahan performa kinerja atau tidak setelah mengikuti training yang pernah diikuti. Tujuan dari tahap ketiga adalah rancangan sistem yang mampu memetakan performa kinerja setiap *staff* bagian marketing.



Gambar 9 Modul III Mapping Performance  
Sumber : Pengolahan Data

Bagian sumber daya manusia akan membuat *evidence list* dari *performance indicator*, lalu *evidence* tersebut akan diberikan bobot penilaian berupa poin yang akan di input dan dilihat setiap *staff* memiliki nilai berapa lalu bagian sumber daya manusia akan membandingkan *performance indicator* yang dimiliki perusahaan dengan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan lain maka dari situ kita akan mendapatkan kandidat mana yang menguasai *performance indicator* dan kandidat mana yang tidak.



Gambar 10 Tampilan Modul III Mapping Performance  
Sumber : Pengolahan Data

Gambar 10 Tampilan Modul III Mapping Performance adalah tampilan dari Modul III. Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan:

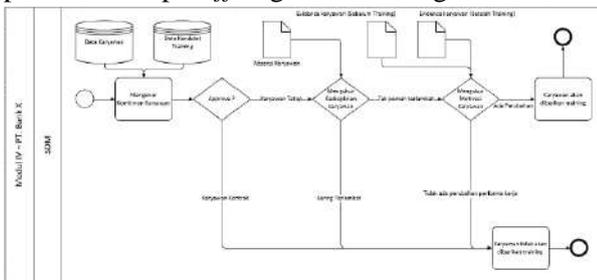
1. Input nama *staff* di kotak nama *staff*.
2. Pilihlah jabatan yang sesuai lalu klik.
3. Pilih Kompetensi yang telah dimiliki oleh *staff*.
4. Evidence list adalah bukti performa kerja dilihat dari kelompok nasabah yang telah dilakukan oleh *staff*.
5. Menampilkan berapa banyak yang termasuk kedalam kelompok nasabah tersebut dan seberapa sering *staff* marketing memfollow up nasabah tersebut.
6. Menampilkan hasil setelah memfollow up, berapa banyak nasabah yang tercapai oleh *staff* marketing tersebut.
7. Hasil dari pencapaian tersebut memiliki penilaian berupa poin yang akan menghasilkan nilai kualifikasi performa *staff* marketing tersebut.
8. Performa kinerja *staff* tersebut akan dibandingkan dengan performa kinerja sebelum mendapatkan training.
9. Performa kinerja *staff* tersebut akan muncul otomatis dengan warna hijau yang membuktikan ada perkembangan kinerja sebanyak 80%.
10. Maka akan muncul secara otomatis bahwa *Staff* tersebut memiliki nilai kinerja yang baik dan jika *staff* tersebut memiliki poin yang memuaskan, maka akan menjadi prioritas bagi

staff tersebut untuk menjabat pada posisi tertentu jika ada kesempatan.

Hasil dari Modul III adalah perusahaan dapat melihat seberapa berpengaruh performa kinerja *staff marketing* pada saat sebelum dan setelah *training* dan berapa poin yang dimiliki oleh *staff marketing* tersebut.

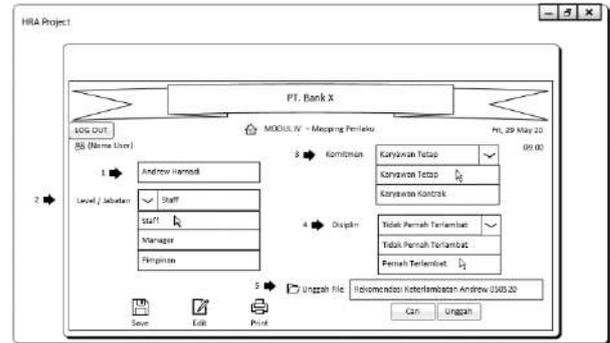
### Modul IV Mapping Perilaku

Tahap keempat adalah analisis perilaku *staff* bagian marketing dengan aktivitas yang dilakukan adalah identifikasi dan analisis perilaku *staff* bagian marketing yang digunakan untuk mengetahui perilaku *staff*. Tujuannya adalah rancangan sistem yang mampu memetakan perilaku setiap *staff* bagian marketing.



Gambar 11 Modul IV Mapping Perilaku  
Sumber : Pengolahan Data

Perilaku dimana bagian sumber daya manusia akan mengukur komitmen *staff* menggunakan data *staff* dan data kandidat *training*. Jika kandidat tersebut adalah *staff* tetap maka bagian sumber daya manusia akan mengukur kedisiplinan *staff* tersebut, jika *staff* tersebut tidak pernah terlambat, maka bagian sumber daya manusia akan mengukur motivasi *staff* apakah setelah mengikuti *training* yang *staff* tersebut pernah ikut, apakah *staff* tersebut telah dapat mendapatkan ilmu dan mengaplikasikannya hingga membuat perubahan atau tidak. Setelah *staff* tersebut lulus dan memenuhi ketentuan tersebut, maka *staff* tersebut akan direkomendasikan oleh sistem agar dapat diberikan *training*, jika *staff* tidak memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ada, maka *staff* tersebut tidak akan diberikan *training* dan dianggap gugur dari kandidat *training*.



Gambar 12 Tampilan Modul IV Mapping Perilaku  
Sumber : Pengolahan Data

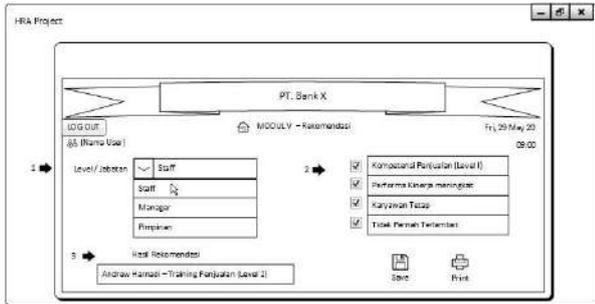
Gambar 12 Tampilan Modul IV Mapping Perilaku adalah tampilan dari Modul IV. Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan:

1. Input nama *staff* di kotak nama *staff*.
2. Pilihlah jabatan yang sesuai lalu klik.
3. Pilih komitmen yang telah disepakati oleh *staff*.
4. Cek absensi selama 3 bulan terakhir apakah *staff* tersebut pernah terlambat atau tidak pernah terlambat.
5. Unggah dokumen yang direkomendasikan oleh pimpinan bagi karyawan yang pernah terlambat.

Hasil dari Modul IV adalah perusahaan dapat melihat kedisiplinan dan komitmen *staff marketing* nya sebagai data pendukung untuk pemilihan kandidat *training*.

### Modul V Rekomendasi

Tahap yang terakhir adalah membuat rancangan sistem HRA untuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan adalah menggabungkan dan menganalisis kompetensi, kinerja dan perilaku setiap *staff* marketing dan mengetahui jenis *training* yang akan diberikan. Tujuan dari tahap terakhir ini adalah rancangan sistem yang mampu membantu pengambilan keputusan *training* apa yang dibutuhkan oleh *staff* yang telah direkomendasikan dan siapa yang tepat diberikan investasi.



Gambar 13 Tampilan Modul V – Rekomendasi  
Sumber : Pengolahan Data

Gambar 13 Tampilan Modul V Rekomendasi adalah tampilan dari Modul V. Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan:

1. Pilihlah jabatan yang sesuai lalu klik.
2. Memperlihatkan kompetensi yang dikuasai dengan bukti training, performa kinerja yang meningkat, status *staff* tetap dan tidak pernah terlambat.
3. Ke empat indikator ini yang memunculkan hasil rekomendasi, siana nama *staff* yang direkomendasikan untuk training.

Hasil dari ke 4 Modul dirangkum oleh sistem informasi berbasis *human resource analytics* yang akan menghasilkan rekomendasi *staff marketing* mana yang akan diberikan *training* pada level jabatan yang telah dipilih.

Dari hasil pembahasan maka diperoleh perbandingan perusahaan sebelum menggunakan sistem HRA dan setelah menggunakan sistem HRA. Perbandingan Sistem lama dan sistem baru tersebut dapat dilihat ditabel perbandingan sistem lama dan sistem HRA.

Tabel 2 Perbandingan sistem lama dan sistem HRA

Sistem Lama	
Aspek Positif	Aspek Negatif
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Staff</i> yang telah lama bekerja memiliki kesempatan <i>training</i> lebih besar</li> <li>- <i>Staff</i> lama akan berusaha loyal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan <i>training staff</i> secara subjektif</li> <li>- Tidak ada pemantauan performa kinerja dan perilaku <i>staff</i></li> <li>- Manager mengikuti saran <i>training</i> dari bagian sumber daya manusia.</li> <li>- Kinerja tidak ada perubahan</li> <li>- Memilih <i>staff</i> di <i>training</i> berdasarkan senioritas</li> </ul>

Sistem HR Analytics	
Strength positive	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Staff</i> baru atau lama memiliki kesempatan yang sama</li> <li>- Performa kinerja terpancang</li> <li>- <i>Turnover staff</i> berkurang.</li> <li>- <i>Staff</i> menjadi loyal dengan sendirinya.</li> <li>- Kemudahan yang dimiliki perusahaan untuk pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memerlukan waktu untuk Pimpinan perusahaan, Kepala bagian <i>marketing</i> dan sumber daya manusia untuk berdiskusi merumuskan kompetensi dan karakter yang dibutuhkan oleh perusahaan</li> </ul>

Sumber : Pengolahan Data

Perwakilan manajemen PT. Bank X setuju dengan rancangan sistem informasi berbasis *Human Resources Analytics* (HRA) (Fatonah, 2020, Wawancara Pribadi). Rancangan sistem ini sangat bagus dari segi teknologinya yang canggih dan informasi yang sangat cepat *terupdate* ke dalam setiap database.

## KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan terhadap PT. Bank X maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama, berdasarkan hasil analisa terdapat 3 jabatan yang berada pada bagian *marketing* PT. Bank X yaitu *staff*, kepala bagian *marketing*, dan pimpinan cabang. Setiap jabatan memiliki kompetensi yang berbeda-beda, semakin tinggi level jabatannya semakin tinggi juga kemampuan yang harus dimiliki. Mengetahui kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap jabatan, bagian sumber daya manusia akan memetakan hal tersebut ke dalam sebuah sistem. Dalam sistem ini, bagian sumber daya manusia dapat melakukan *update* kompetensi tersebut. *Update* didapatkan dari hasil analisa terhadap situs web yang sudah tersambung dengan internal perusahaan. Selain dari situs web, *update* kompetensi juga didapatkan dari usulan bagian *marketing*. Adanya *update* mengenai kompetensi, PT. Bank X dapat memiliki *update* kompetensi yang rutin bagi *staff* bagian *marketing* yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kedua, mengetahui kompetensi yang dimiliki setiap *staff*, data didapatkan dari hasil pemetaan kompetensi yang dimiliki oleh setiap

*staff* dapat dinilai berdasarkan LO yang dikuasai yang didapatkan dari pelatihan yang pernah diikutinya. Dalam pelatihan yang diikuti, terdapat tim penilai yang akan memutuskan untuk pelatihan tersebut sudah sesuai dengan standar perusahaan atau belum. Penilaian yang dilakukan oleh tim penilai berdasarkan bukti *training staff* tersebut. Berdasarkan hasil analisis dan pembuktian *training*, maka bila sesuai akan dimasukkan kedalam sistem, namun bila belum sesuai data akan dicatat dan disimpan sebagai referensi kedepannya.

Ketiga, penilaian kinerja juga akan berkaitan dengan kemampuan *staff*, hal tersebut dapat dilihat dari hasil sistem mapping *performance*. Hasil dari mapping *performance* dapat dilihat dari kriteria penilaian pelatihan yang akan memperlihatkan *learning outcomes* yang sudah dikuasai oleh *staff*. Kriteria penilaian pelatihan membentuk sebuah data yang berupa indikator yang belum tercapai dan yang sudah tercapai. Jika kriteria penilaian pelatihan dari kompetensi tersebut belum tercapai maka akan dilakukan *training*.

Keempat, Perilaku *staff* bagian *marketing*, yang dihasilkan dari penginputan mapping perilaku. Penilaian terhadap *staff* secara pribadi akan dinilai dari perilaku *staff*. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan contoh penilaian perilaku *staff* dari kedisiplinan dan komitmen. Dua hal tersebut dinilai dari keterlambatan absensi dan ikatan kerja kepada perusahaan. Kemudian data diinput ke dalam sistem perilaku *staff*.

Kelima, rancangan sistem informasi HRA yang sesuai untuk diterapkan pada PT. Bank X adalah rancangan sistem informasi yang memberikan rekomendasi nama *staff* untuk diberikan *training*. Rekomendasi nama *staff* ini didapatkan dari hasil rancangan sistem informasi kompetensi, pelatihan, *performance*, dan perilaku *staff* bagian *marketing*. *Staff* yang terpilih maka akan mendapatkan *training* yang sesuai dengan kompetensi yang diperlukannya.

Keenam, perwakilan manajemen PT. Bank X menilai dengan adanya Sistem informasi berbasis *Human Resources Analytics* (HRA) dapat digunakan dalam agenda update sistem yang ada dan dapat bermanfaat untuk memberikan informasi

siapa karyawan dan jenis *training* yang akan diberikan.

Terdapat beberapa saran kepada perusahaan untuk mendukung keberhasilan penerapan sistem informasi berbasis *human resource analytics*. Pertama, Mempersiapkan dana yang cukup untuk perancangan sistem informasi ini yang akan disesuaikan dengan kebutuhan Bank X. Kedua, perlu diskusi antara pimpinan, kepala *marketing*, bagian IT dan bagian sumber daya manusia untuk menentukan kompetensi dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan dan membuat desain sistem informasi HRA menjadi sebuah *prototype*. Ketiga, setelah sistem informasi HRA telah menjadi sebuah *prototype* maka diperlukan pemeriksaan oleh sistem analisis untuk melihat *prototype* sistem informasi HRA ini telah sesuai dengan yang perusahaan butuhkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, G. (2015). *Arsitektur Assessment Center*. Jakarta: Grasindo.
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment*. United States of America: Pfeiffer.
- Boudreau, J. H. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource*.
- Bustari Muktar, R. R. (2016). *Bank dan Lembaga keuangan lain*. Jakarta: Kencana, Prenadamedia Group.
- Dewi, A. n., & Rahayu, Y. (2016). ANALISIS KEY SUCCESS FACTORS SEBAGAI ALAT MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 2.
- George Deeb and Red Rocket Partners, LLC. (2015, October 18). *Startup Lessons #102 - #202 an Entrepreneur's Handbook*. Red Rocket Partners, LLC. Diambil kembali dari Lunaria Studio: <https://lunariastudio.com/2018/10/30/apaitu-upselling-dan-cross-selling/>
- Griffiths, A. (2009, July 29). *101 Ways to sell More of anything to anyone*. Australia: ReadHowYouWant. Diambil kembali dari Bisnis Handal: <https://solusiukm.com/5-metode-selling-untuk-meningkatkan-omzet-bisnis/>

- Hariwijaya, M. (2017). *Proses Rekrutmen & Seleksi Karyawan*. Elmatara.
- Hendryadi, S. &. (2015). *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Idris, A. (2016). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- John M. Ivancevich, R. K. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Jonni, M., & Husein, S. (2019). PERANCANGAN APLIKASI HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM (HRIS) BERBASIS WEBSITE PADA PT. SUPER TATA RAYA STEEL. *Jurnal Teknik*, 5(2). doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.31000/jt.v5i2.352>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2018). *Managing Information Systems : Managing Digital Firm (fifteenth edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mogi, H. F. (2021, Maret 18). Diambil kembali dari [krjogja.com](http://krjogja.com): [krjogja.com/ekonomi/read/271291/pandemi-covid-19-hambat-pertumbuhan-kpr-di-indonesia](http://krjogja.com/ekonomi/read/271291/pandemi-covid-19-hambat-pertumbuhan-kpr-di-indonesia)
- Muh. Fitrah, M. &. (2017). *Metodologi Penelitian*. Sukabumi: CV Jejak.
- Muhammad, H., & Niki, P. (2018). Pengembangan Human Resource Information System (HRIS) untuk Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi. *JUPITER (Jurnal Pendidikan Teknik Elektro)*, 3(2), 1-12. doi:<http://doi.org/10.25273/jupiter.v3i2.3329>
- Natalia, A. (2021, November 1). [ajaib.co.id/cara-kerja-marketing-bank-untuk-mencapai-target/](http://ajaib.co.id/cara-kerja-marketing-bank-untuk-mencapai-target/). Diambil kembali dari [Ajaib.co.id](http://ajaib.co.id): [ajaib.co.id/cara-kerja-marketing-bank-untuk-mencapai-target/](http://ajaib.co.id/cara-kerja-marketing-bank-untuk-mencapai-target/)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*.
- Permata, R., & Nurahman, N. (2019). Human Resources Information System (Hris) Di Pt. Sarmiento Parakantja Timber Berbasis Web. *Jurnal Penelitian Dosen FIKOM (UNDA)*, 10(1).
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif*. Sleman: CV Budi Utama.
- Suci, D., Sarah, I., Gaffar, M., & Amalia, F. (2021). Evaluasi dan Pengembangan Human Resources Information System Ismarthc pada User di Unit Human Capital Service, PT Telkom Indonesia. *Prosiding Industrial Research Workshop and Prosiding Industrial Research Workshop and*, 12, 1591-1596.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Susanto, I. (2016). *99 Perbedaan Pola Pikir Pengusaha vs Karyawan*. Gramedia.
- Tucuman, R. J., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan*.
- White, S. A., & Miers, D. (2008). *BPMN : Modeling and Reference Guide*.
- Wiratmini, N. P. (2020, April 3). *Sejumlah Bank Makin Selektif Salurkan KPR, Apa Saja Syaratnya?* Diambil kembali dari [Bisnis](https://finansial.bisnis.com/read/20200403/90/1222374/sejumlah-bank-makin-selektif-salurkan-kpr-apa-saja-syaratnya): <https://finansial.bisnis.com/read/20200403/90/1222374/sejumlah-bank-makin-selektif-salurkan-kpr-apa-saja-syaratnya>

## UCAPAN TERIMA KASIH KEPADA 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 18 Nomor 2 Tahun 2022 kali ini. Secara khusus kami mengucapkan terima kasih kepada :

- Muhammad Saiful Hakim (Institut Teknologi Sepuluh Nopember)
- Surya Setyawan (Universitas Kristen Maranatha)
- Maria Yosephine Dwi Hayu Agustini (Universitas Soegijapranata)
- Putu Nina Madiawati (Universitas Telkom)
- Silvia Rostianingsih (Universitas Kristen Petra)
- Anita Silvianita (Universitas Telkom)
- Roy Setiawan (Universitas Kristen Petra)
- Aam Amaningsih Jumhur (Universitas Negeri Jakarta)
- Heru Kristanto (Universitas Kristen Duta Wacana)
- Albert Kurniawan Purnomo (Universitas Nurtanio)

Semoga kontribusi dan kebaikan bapak/ibu bermanfaat bagi perkembangan ilmu administrasi bisnis ke depannya.

## ***AUTHOR GUIDLINE***

### **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

<sup>2</sup>Departement / Institution of Author 2, City/Region

<sup>3</sup>Departement / Institution of Author 1, City/Region

<sup>1</sup>Author1@email

<sup>2</sup>Author2@email

<sup>3</sup>Author3@email (Times New Roman, 10pt, no spacing)

\*corresponding author

(A4 Size, Margin for top, bottom, left and right : 2,79cm, 2 cm, 2cm, and 2 cm)

(words: 5000-10.000 words)

**ABSTRAK (Times New Roman, 10 pt, 1 spasi, Bold)**

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 (Heading 1)**

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 paragragf 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 kajia 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)

**METODOLOGI / METHOD** (add space after and before paragraph)

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 (Heading 2)**

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	<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 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 spacing)

evaluasi karyawan. (Heuvel & Bondarouk, 2017)			
---	--	--	--

Sumber : Hasil Pengolahan Data

**Rancangan HR Analytics (remove space after paragraph) (Heading 3)**

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 (Heading 4)**

Data driven menunjukkan data-data yang telah dikumpulkan untuk mendukung rancangan system tersebut.

*Data driven shows data that has been collected to support system design.*

1. Data Penjualan

Merupakan kumpulan transaksi penjualan (fakta). Data penjualan perlu dikumpulkan agar perusahaan dapat mengolahnya menjadi informasi.

Perusahaan yang menerapkan data driven culture perlu menggunakan data penjualan untuk pengambilan keputusan.

2. Data....

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN/ RESULTS AND RESEARCH DISCUSSION**

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>



**Business Administration Department**  
**Faculty of Social and Political Science**  
**Parahyangan Catholic University**  
**2022**