



STUDI KASUS BISNIS & MANAJEMEN: **MARKETING DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Penulis:
Michael Lawrence Budihartono, dkk

Editor:
M.Y. Dwi Hayu Agustini

Studi Kasus Bisnis & Manajemen:
Marketing dan
Pengembangan Organisasi

Penulis:

Michael Lawrence Budihartono

Vicho Tihar Tambun

Lady Liana

Elisabeth Metta Yuliyanto

Y. Endrat Ari Wibowo

Xavier Satria Daniswara

Vicky Martinus Widjojo

Editor:

M.Y. Dwi Hayu Agustini

Penerbit:

Universitas Katolik Soegijapranata

Studi Kasus Bisnis & Manajemen:
Marketing dan Pengembangan Organisasi

Penulis : Michael Lawrence Budihartono
Vicho Tihar Tambun
Lady Liana
Elisabeth Metta Yuliyanto
Y. Endrat Ari Wibowo
Xavier Satria Daniswara
Vicky Martinus Widjojo
Editor : M.Y. Dwi Hayu Agustini

Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa seijin tertulis dari penulis dan penerbit.

Hak Cipta : © Universitas Katolik Soegijapranata 2024
Terbit : Februari 2024
ISBN : 978-623-5997-60-5 (PDF)
Ukuran Buku : B5 (18.2 x 25.7 cm)
Tata Letak : Ignatius Eko
Illustrator : Hartoyo SP
Penerbit : Universitas Katolik Soegijapranata
Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019
Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234
Telpon (024)8441555 ext. 1409
Website : <https://www.unika.ac.id/upt-publishing/>
Email Penerbit: ebook@unika.ac.id

KATA PENGANTAR

Ungkapan Mgr. A. Soegijapranata, S.J., seorang uskup dan pahlawan nasional, ***tempora mutantur, et nos autem cum illis*** (bahasa Latin) mengandung makna “jaman berubah dan kitapun berubah pula”. Melalui ungkapan itu beliau mengajak kita untuk tidak boleh diam melainkan harus terus berubah karena perubahan terus terjadi pada semua aspek kehidupan manusia, terutama dalam cara berpikir, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Tuntutan untuk melakukan perubahan juga datang dari faktor eksternal, baik pada skala lokal, regional, nasional, maupun internasional.

Kita dan organisasi harus berubah untuk beradaptasi dan merespon perubahan jaman walaupun perubahan eksternal seringkali jauh dari jangkauan dan kemampuan kendali kita dan organisasi. Misalnya, pandemi Covid 19 yang terjadi tahun 2020-2022 dan perkembangan teknologi informasi khususnya teknologi digital yang telah menimbulkan dampak yang sangat luar biasa dalam perekonomian dan bisnis dalam berbagai skala.

Perubahan dunia bisnis mendorong para mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Soegijapranata Catholic University (FEB SCU) untuk meneropong dan membedah bagaimana beberapa perusahaan mengalami dan beradaptasi dengan perubahan zaman. Sebanyak tujuh judul studi kasus disajikan dalam buku ini dan dikelompokkan ke dalam bidang Marketing dan Pengembangan Organisasi. Melalui karya ini, para penulis menyajikan masalah dan upaya perubahan para pelaku bisnis yang sangat beragam. Oleh karena itu dapat dipetakan bahwa perubahan bisnis dipicu oleh perubahan selera atau *lifestyle* masyarakat, pandemic Covid 19, dan perkembangan teknologi digital. Buku ini memberikan pengetahuan dan juga dapat membuka kesadaran bagi para pelaku bisnis tentang mendesaknya kebutuhan untuk berubah.

Buku ini bukan yang pertama dari Magister Manajemen FEB SCU dan saya percaya buku semacam ini akan terus bertambah, sehingga program studi akan semakin mampu memperkaya masyarakat dan terutama para pelaku bisnis akan pengetahuan bisnis praktis. Atas terbitnya buku ini saya menyampaikan selamat kepada para mahasiswa penulis dan pengelola Program Studi Magister Manajemen FEB SCU.

Akhirnya saya sampaikan selamat membaca dan menikmati bedah kasus dalam buku ini. Semoga buku ini memberikan pengetahuan yang berguna dan menginspirasi Anda semua dalam berbisnis atau yang akan berbisnis. Terima kasih. Tuhan memberkati.

Semarang, Februari 2024

Dekan FEB SCU

Theodorus Sudimin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
MARKETING	
1. Manuver Demi Kerek Omset Salesman <i>Michael Lawrence Budihartono</i>	2
2. ATTIN COLLECTION: Pedagang Offline dalam Pasar Digital <i>Vicho Tihar Tambun</i>	15
3. Keterpurukan Yang Semu Di Ujung Hari, Selamat Datang Sang Mentari <i>Lady Liana</i>	37
4. Promosi, Promosi, dan Promosi <i>Elisabeth Metta Yuliyanto</i>	49
PENGEMBANGAN ORGANISASI	
5. Rekam Medis Elektronik: Keterpaksaan atau Peluang? <i>Y. Endrat Ari Wibowo</i>	68
6. Berkembang dengan Opsi Spin-Off <i>Xavier Satria Daniswara</i>	87
7. Struktur Organisasi <i>Non-Hierarchy</i> Sebagai Terobosan Sistem Manajemen PT BSA <i>Vicky Martinus Widjojo</i>	107
PROFIL PENULIS	119



MARKETING

1

Manuver Demi Kerek Omset

Salesman

Siang itu Julius sedang duduk di kantor sembari fokus dengan laptopnya ketika Pak Caesar, direktur perusahaan, masuk dengan membawa laporan penjualan yang didapatkan dari kepala Divisi Sales. “Jul, ini kok omset salesman naiknya sedikit sekali ya...pusing saya”, kata Pak Caesar. “Lho kok bisa pak, coba saya lihat dan cermati dulu laporannya...nanti secepatnya kita bicarakan lagi ya pak,” balas Julius. Setelah Pak Caesar pergi, Julius mencermati laporan penjualan tersebut satu demi satu untuk mengetahui penyebabnya.

Julius belum begitu memahami kondisi yang dihadapi karena ia sendiri belum genap satu bulan bekerja di CV. ABC ini sebagai konsultan manajemen. Ia harus segera memahami permasalahan yang dialami perusahaan dan memikirkan pemecahan masalah tentang bagaimana meningkatkan omset para salesman dengan maksimal.

Sekilas tentang CV. ABC

CV. ABC didirikan pada tahun 1963, dimana pada awalnya perusahaan ini menjual karung dan besi baja. Setelah beberapa tahun berjalan, perusahaan dapat mengumpulkan modal untuk membangun sebuah gudang sebagai tempat penyimpanan stok produk perusahaan. Namun takdir berkata lain, pada akhir dekade 1980-an, perusahaan tertimpa musibah kebakaran besar, yang menghabiskan hampir seluruh aset dan stok barang milik perusahaan di dalam gudang. Perusahaan terpaksa tidak beroperasi selama hampir dua tahun karena permasalahan finansial yang kurang memadai akibat musibah tersebut. Akhirnya, ayah Pak Caesar sebagai direktur perusahaan pada saat itu terpaksa merelakan semuanya dan dengan bantuan dari temannya memutuskan untuk berpindah haluan menjadi distributor sebuah merek pompa air yaitu Rizuka, yang dimiliki oleh temannya itu di Jakarta. Sejak saat itu, perusahaan semakin berkembang dan hingga saat ini sudah dapat mendistribusikan 17 merek pompa air (tabel 1) dan lebih dari 350 jenis produk pompa air ke berbagai daerah di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 1. Daftar Merek Pompa Air yang Didistribusikan CV. ABC

Merek Pompa Air			
Rizuka	Hionde	Senyo	Pingyun
Omta	Milia	Tangshin	Hoko
Sanel	Simzu	Peronnu	Gross
Grupos	Pasoni	KIP	Asami
			Dab

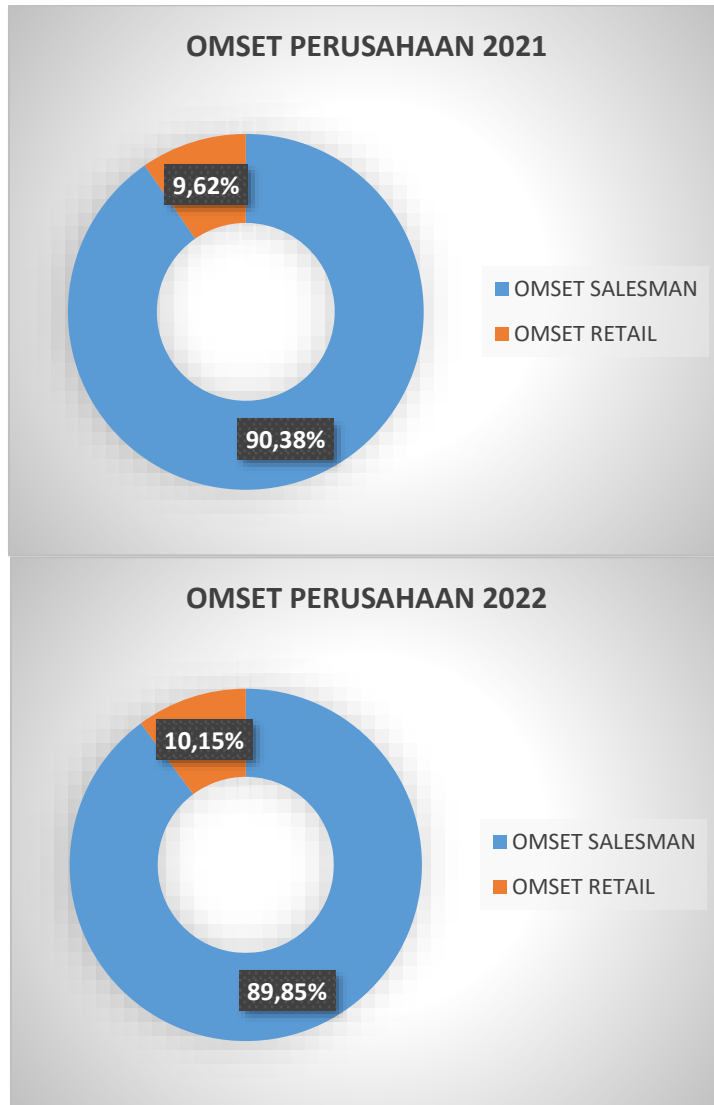
Sumber: CV.ABC, (diolah) 2023

Selain menjadi distributor, CV. ABC juga membuka penjualan secara ritel di toko, tetapi omset penjualan ritel perusahaan hanya sepersepuluh dari omset total perusahaan (Gambar 1). Persentase kenaikan omset salesman tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan, yaitu hanya sebesar 0,58% pada 2021-2022 dibanding omset retail yang naik sebesar 6,81% pada tahun yang sama (lihat tabel 2).

Tabel 2. Persentase Peningkatan Omset CV. ABC 2021-2022

Jenis Omset	Persentase
Omset Salesman	0,58
Omset Retail	6,81

Sumber: CV. ABC (diolah), 2023



Sumber: CV. ABC (diolah), 2023

Gambar 1. Omset CV. ABC Tahun 2021-2022

Profil salesman CV. ABC

CV. ABC mempekerjakan 28 salesman, yang terdiri dari 4 salesman untuk pasar dalam kota Semarang dan 24 salesman untuk luar kota Semarang. Setiap dua tahun sekali dilakukan perputaran daerah kerja salesman. Setiap daerah kerja dibawah oleh satu orang salesman. Setiap salesman bekerja mulai hari Senin hingga Jumat. Pada setiap hari Sabtu minggu kedua dan keempat, para salesman berkumpul di kantor pusat perusahaan di Semarang untuk rapat evaluasi hasil kerja bersama dengan supervisor sales dan direktur perusahaan. Dalam rapat mereka menyampaikan hal-hal yang terjadi di lapangan seperti kondisi permintaan di pasar, dan keluhan-keluhan konsumen atau salesman.

Para salesman umumnya sudah memiliki jadwal kunjungan tersendiri setiap harinya terutama untuk konsumen toko bangunan. Walaupun teknologi sudah sangat maju dan dimanfaatkan oleh banyak perusahaan dalam melakukan strategi pemasaran, CV. ABC masih mempertahankan cara lama dengan lebih mengandalkan peran para salesman untuk bertemu konsumen secara langsung. Perusahaan yakin bahwa interaksi langsung yang terjalin baik antara perusahaan yang diwakili

salesman dengan para konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen. Para salesman juga dituntut untuk mencari calon konsumen potensial yang harus selalu dilakukan *follow up* dengan divisi Marketing karena hal ini berkaitan langsung dengan penentuan rute dan jadwal kunjungan para salesman kepada konsumen yang optimal.

Konsumen, target pasar, produk dan persaingan bisnis

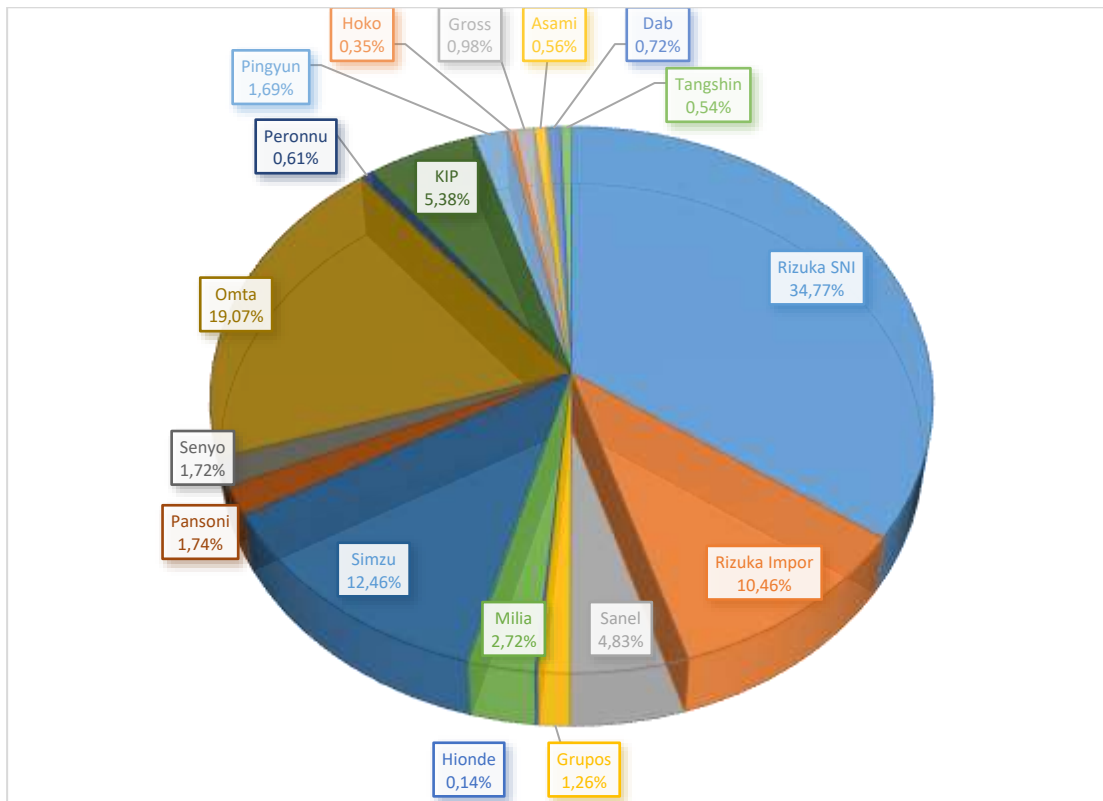
Hingga saat ini, CV ABC memiliki lebih dari 3.000 konsumen yang tersebar luas di Jawa Tengah dan DIY baik di kota maupun daerah pinggiran dan pelosok. Konsumen bisnis mencakup konsumen utama atau tetap dan tidak tetap. Konsumen tetap mencakup toko-toko bangunan yang berskala besar hingga kecil. Toko bangunan berskala besar (pareto) biasanya dianggap sebagai sub-distributor oleh CV ABC. Konsumen tidak tetap mencakup proyek-proyek potensial pemerintah, seperti rumah susun, rumah sakit daerah, toilet umum, hingga proyek saluran irigasi; proyek swasta, seperti perumahan, hingga konsumen perorangan.

CV. ABC memiliki kompetitor yang cukup banyak, namun ada dua perusahaan yang paling besar yang juga berada di Kota Semarang. Hal ini sering menyebabkan terjadinya perang harga dimana para distributor berlomba-lomba untuk menawarkan produk pompa

dengan diskon yang sebesar-besarnya, walaupun tetap berada dalam kontrol dan pengawasan oleh perusahaan *principal* atau produsen di Jakarta dan Surabaya untuk mencegah terjadinya saling merusak harga produk di pasar. Di sini—peran para salesman diperlukan untuk membujuk dan meyakinkan para konsumen bisnis dengan cara memberi pelayanan yang ramah, harga yang paling baik, bonus, dan jaminan pengiriman tepat waktu. Oleh karena itulah, perusahaan juga memutuskan untuk membangun gudang cabang di Kabupaten Tegal dan Kabupaten Magelang untuk dapat lebih menjangkau pelanggan dan memaksimalkan pelayanan pengiriman barang secara lebih efisien.

CV ABC menjual beberapa merek pompa, seperti yang tercantum pada tabel 1 dengan jenis yang beragam mulai dari pompa sumur dangkal dan dalam, pompa booster, pompa celup, pompa jet, *oil pump*, dan sebagainya, dengan aplikasi penggunaan mulai dari kebutuhan rumah tangga hingga industri berskala kecil maupun besar.

Gambar 2 menunjukkan persebaran omset salesman CV. ABC pada tahun 2021 yang kondisinya tidak jauh berbeda dengan persebaran pada tahun 2022 (gambar 3).

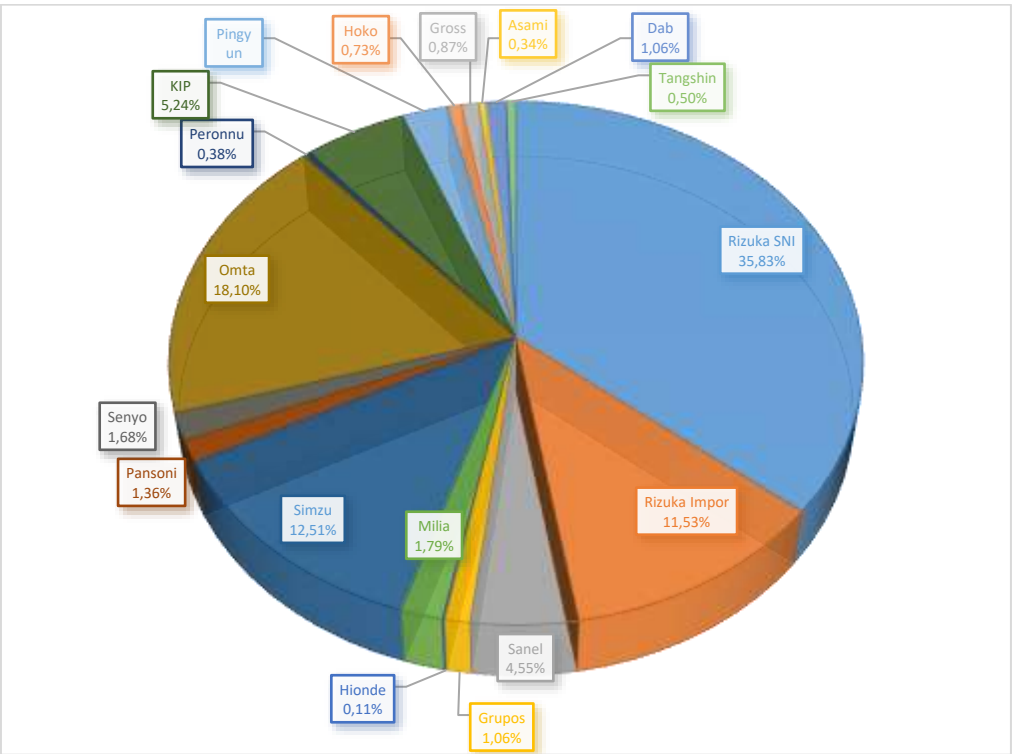


Sumber: CV. ABC (diolah), 2023

Gambar 2. Persebaran Omset Salesman 2021

Omset dari tiga merek, yaitu Rizuka, Omta, dan Simazu, sudah mencakup lebih dari 75% total keseluruhan omset salesman. Sedangkan omset merek lainnya relatif jauh tertinggal, tidak mencapai 5% dari omset total. Kondisi ini terjadi pada seluruh salesman di semua area kerja. Julius berpikir mungkin ada

sesuatu yang tidak beres tentang bagaimana para salesman memasarkan produk-produk pompa tersebut.



Sumber: CV. ABC (diolah), 2023

Gambar 3. Persebaran Omset Salesman 2022

Karena ingin tahu lebih jauh, Julius kemudian menggali informasi dari supervisor sales CV. ABC. Dari sini Julius mengetahui bahwa ketiga merek pompa air tersebut memang merupakan produk yang *fast moving* dan *high demand* atau merupakan pemimpin pasar dan memang sangat banyak peminatnya. Julius menyimpulkan

bahwa tidak ada masalah yang berarti dalam hal pesanan oleh pelanggan. Para salesman sudah mampu memenuhi target omset mereka melalui ketiga merek tersebut sesuai dengan sistem target omset yang ditentukan perusahaan.

Biasanya, target omset salesman dalam kota Semarang minimal Rp 350 juta dan salesman luar kota minimal Rp 500 juta per bulan untuk semua barang. Sistem yang demikian menyebabkan *scope* penjualan seorang salesman menjadi terlalu luas karena salesman dapat dengan fleksibel dan “bebas” memasarkan produk apapun sejauh target omsetnya terpenuhi dan komisi yang didapat sudah memenuhi harapan. Di sisi lain, omset dari lebih 14 merek produk lain seakan terabaikan. Beberapa salesman mengeluh dengan banyaknya tipe produk yang harus dijual yang mencakup lebih dari 350 jenis produk pompa.

Beberapa merek produk yang terkesan diprioritaskan para salesman memang bukan tanpa alasan. Ambil saja contoh Rizuka dan Omta. Di samping keduanya merupakan produk yang paling laris, CV. ABC memiliki beberapa kompetitor distributor di Jawa Tengah yang ditunjuk oleh kedua pabrik *principal* di Jakarta dan Surabaya berdasar nilai transaksi pengambilan barang dari pabrik dan omset perusahaan. Apabila perusahaan tidak bisa memasarkan dan menjual produk termasuk melalui salesman

maka perusahaan bisa kehilangan hak sebagai distributor dan akan dialihkan ke perusahaan distributor lainnya.

Meskipun begitu, di sisi lainnya performa penjualan produk-produk dari 14 merek lainnya juga tetap dimonitor oleh perusahaan *principal* sehingga meskipun perusahaan tidak ditarget secara spesifik dan seekstrim Rizuka dan Omta, namun performa perusahaan dalam memasarkan dan menjual produk tersebut menjadi pertanyaan. Menurut supervisor sales, selama ini direktur perusahaan rutin mengadakan evaluasi mingguan untuk berkoordinasi dengan para salesman untuk mendorong mereka lebih gencar mempromosikan semua produk terutama dari 14 merek lainnya itu karena sebenarnya produk-produk tersebut memiliki potensi yang besar.

Julius cukup menyayangkan hal ini terjadi. Di satu sisi, ia merasa seharusnya para salesman bekerja layaknya sebagai seorang salesman sejati dengan memberikan *effort* lebih untuk memasarkan dan meyakinkan konsumen untuk membeli produk-produk dari 14 merek lainnya, tetapi di sisi lain, Julius juga tidak bisa menyalahkan para salesman sepenuhnya karena strategi dari perusahaan sendiri memang memungkinkan hal tersebut terjadi. Julius bergumam dalam hati, “Hmmm... mungkin ada baiknya

yang sudah terjadi biarkan demikian dan yang belum maksimal coba dipikirkan dan dievaluasi lagi saja.”

Penutup

Setelah membaca dan menelaah isi laporan dan menggali berbagai macam informasi, Julius perlu memikirkan solusi dan aksi yang harus dilakukan untuk perusahaan. Direktur perusahaan cukup terbuka dengan cara apapun yang diambil Julius untuk mengatasi permasalahan ini. Julius sudah membayangkan beberapa solusi yang bisa dibahas dengan pihak-pihak terkait di perusahaan, namun Julius harus menentukan strategi yang lebih cocok dan tepat yang dapat diaplikasikan pada para salesman untuk mendongkrak omset terutama untuk 14 produk yang omset penjualannya masih relatif rendah sehingga bisa memaksimalkan omset total.

Daftar Pustaka

- Dharmmesta, Basu & Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Pemasaran: Analisis Perilaku Konsumen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing, Seventeenth Edition*. Pearson.

LP2M Universitas Medan Area. (2022). *Analisis Internal: Definisi dan Mengapa Ini Penting Bagi Perusahaan*. Diakses dari <https://lp2m.uma.ac.id/2022/06/04/analisis-internal-definisi-dan-mengapa-ini-penting-bagi-perusahaan/>

Suherman, A. (2022). *Manajemen Strategi* (1st ed.). PT. Insan Cendekia Mandiri Group.

2

ATTIN COLLECTION: Pedagang Offline di Pasar Digital

Attin Collection adalah sebuah merk *fashion* lokal yang berfokus pada baju gamis dan hijab. Bisnis ini adalah bisnis keluarga yang dilanjutkan dan dikembangkan Maulana Azmiarif Alfayed yang biasa dipanggil Arif yang tinggal di Rawa Belong Jakarta Barat. Arif merupakan Sarjana Ekonomi yang baru saja di wisuda pada 6 Juni 2023 lalu dari salah satu universitas swasta di Jakarta.

Attin Collection memiliki beberapa kios pada tiga blok besar di Pasar Tanah Abang yakni Blok A, Blok B, dan Blok F. Selain itu, Attin Collection juga membuka cabang di Pusat Grosir Central Tanah Abang (CTA). Adanya perubahan trend berbelanja masyarakat dari offline (berkunjung ke lokasi berbelanja) ke online (berbelanja melalui *e-commerce*) membuat jumlah pengunjung di Pasar Tanah Abang mengalami penurunan. Hal ini juga berdampak pada Attin Collection, yang menyebabkan meningkatnya biaya operasional di beberapa kios Attin. Selain itu, kondisi Pasar Tanah Abang yang tidak ramah, baik untuk pedagang maupun

pengunjung, dengan maraknya pungli, parkir liar dan tindakan pencurian dan pencopetan membuat pengunjung mencari alternatif tempat belanja lain seperti platform belanja online di berbagai *e-marketplace*.

Attin Collection juga turut merambah berbagai platform online baik melalui *social commerce*, seperti Tiktok dan Instagram, dan juga *e-commerce*, diantaranya Shoppe. Namun hasilnya tidak begitu signifikan dalam meningkatkan penjualan. Hal ini membuat Attin Collection mengalami kerugian dan laporan laba rugi (tabel 1) menunjukkan hal ini.

Saat ini Arif sedang melakukan evaluasi terkait strategi operasional dan marketing yang dijalankan oleh Attin Collection mengingat belum stabilnya pemasukan Attin Collection pasca pandemie Covid-19. Sebenarnya, berbagai strategi marketing sudah dilakukan Attin Collection termasuk penjualan online. Arif melakukan evaluasi untuk mempertimbangkan apakah akan tetap bertahan pada penjualan offline, atau bersaing dalam penjualan online, atau bahkan menerapkan penjualan secara hybrid. Arif bermaksud mengetahui cara mana yang paling efektif untuk meningkatkan penjualan.

Tabel 1. Laporan Laba Rugi Attin Collection 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Penjualan					
Penjualan Offline - Store	485.000.000	595.000.000	365.000.000	265.000.000	370.000.000
Penjualan Online - Marketplace	160.000.000	185.000.000	135.000.000	145.000.000	160.000.000
Total Penjualan	645.000.000	780.000.000	500.000.000	410.000.000	530.000.000
Potongan Penjualan					
Diskon Penjualan	32.250.000	39.000.000	25.000.000	20.500.000	26.500.000
Potongan Fee Marketplace 3,75%	6.000.000	6.937.500	5.062.500	5.437.500	6.000.000
Total Potongan Penjualan	38.250.000	45.937.500	30.062.500	25.937.500	32.500.000
Pendapatan Bersih	606.750.000	734.062.500	469.937.500	384.062.500	497.500.000
Beban Pokok Pendapatan	129.000.000	156.000.000	100.000.000	82.000.000	106.000.000
Total Gross Profit	477.750.000	578.062.500	369.937.500	302.062.500	391.500.000
Beban Operasional					
Photoshoot	19.350.000	23.400.000	15.000.000	12.300.000	15.900.000
Gaji	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000
THR & Bonus	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Insentif	23.887.500	28.903.125	18.496.875	15.103.125	19.575.000
Perbaikan & Pemeliharaan	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Internet	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Listrik	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
Pajak & Perizinan	70.950.000	85.800.000	55.000.000	45.100.000	58.300.000
Biaya Sewa	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Service Charge	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Hiburan	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total Beban Operasional	223.687.500	247.603.125	197.996.875	182.003.125	203.275.000
Penyusutan - Mesin & Peralatan	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Beban Lain-lain	20.000.000	15.000.000	10.000.000	15.000.000	25.000.000
Beban (Pendapatan) Lain-lain	55.000.000	50.000.000	45.000.000	50.000.000	60.000.000
Net Profit	199.062.500	780.459.375	126.940.625	70.059.375	128.225.000

Sumber: Pembukuan Tahunan Attin Collection

Sekilas tentang Attin Collection

Pada awal mulanya, bisnis Attin Collection dibangun oleh kedua orang tua Arief pada tahun 2003 dan bertempat di Pasar Tanah, Jakarta Pusat Blok F1 lantai LG. Pada tahun tersebut, kedua orang tua Arif selaku *owner* memulai usahanya dalam bidang fashion wanita yang berfokus pada atasan blouse bordir wanita. Selama berjualan di Blok F1, usaha terus berkembang sehingga dapat menambah cabang baru yang dibuka di Blok F2 yang bertahan hingga 2010.

Melihat perkembangan *trend fashion* di Indonesia pada masa itu dan banyaknya peminat produk hijab dan gamis yang pada saat itu juga dijual oleh Attin, maka akhirnya pada tahun 2010 diputuskan toko Attin dipindah ke lokasi yang lebih strategis yaitu di blok B Tanah Abang (gambar 1), serta turut mengganti semua produk yang ada ke lini gamis wanita dengan membuat disain produk sendiri.

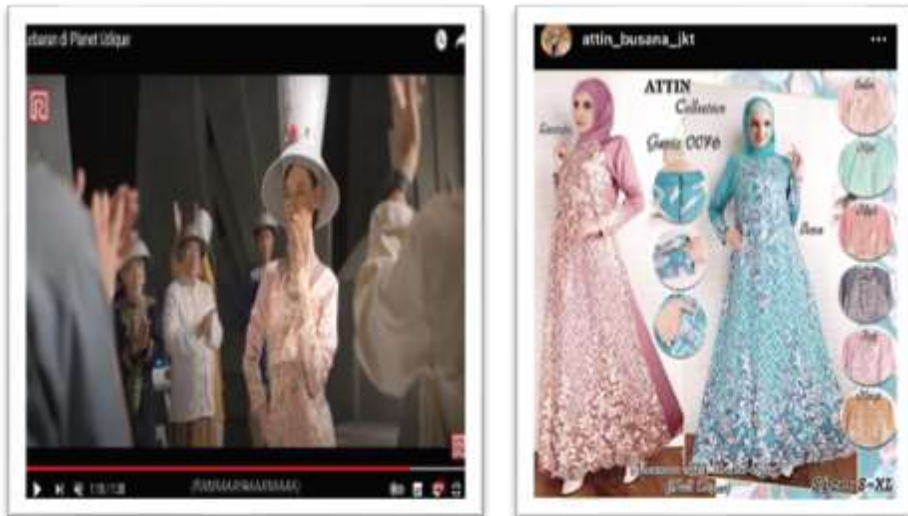
Pada tahun 2010, penjualan toko Attin mengalami kemajuan yang cukup pesat dikarenakan tahun itu mulai banyak konsumen yang berlangganan, baik dari domestik dan mancanegara, yang suka dan tertarik terhadap gamis yang dibuat oleh Attin.



Sumber: Attin Collection, 2023

Gambar 1. Tampilan Toko ATTIN Collection di Pasar Raya Tanah Abang

Salah satu konsumen besar Attin yaitu Ramayana dimana Attin Collection bekerjasama dalam bentuk mensuplai produk Attin ke berbagai cabang Ramayana untuk dijual melalui *retail offline* dan *online* mereka. Dengan bekerjasama dengan Ramayana, Attin bisa mendapatkan pemasukan tetap dan produk Attin bisa dikenal oleh banyak orang melalui promosi yang dilakukan Ramayana dengan menggunakan produk Attin Collection (gambar 2).



Sumber: Channel Youtube Ramayana

Gambar 2. Kerjasama Attin Collection dengan Ramayana

Demand yang semakin meningkat membuat Attin memberanikan diri untuk memperbanyak cabang toko di Tanah Abang. Dari tahun 2010 sampai 2020 sebelum terjadinya pandemie COVID-19, Attin sudah dapat memperluas cabangnya menjadi kurang lebih 20 cabang toko yang terletak di Blok A, Blok B, Blok F, dan CTA Tanah Abang.

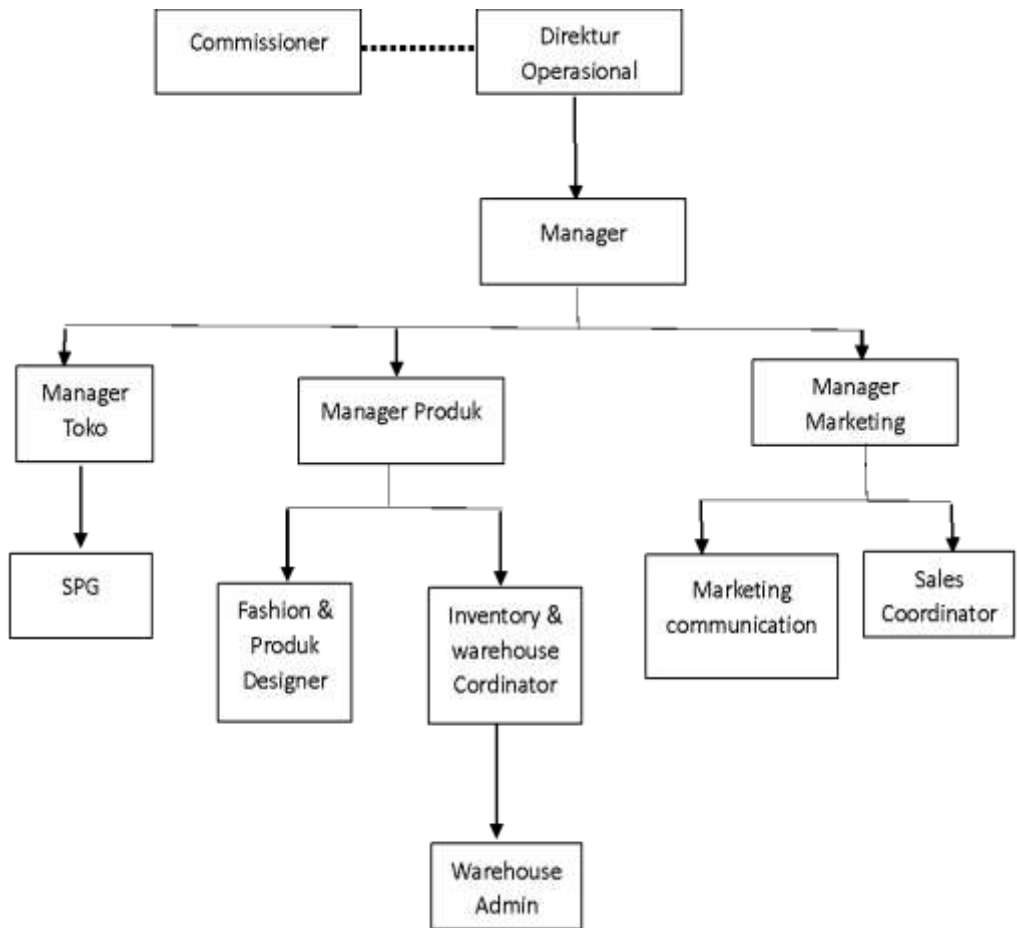
Dengan bertambahnya cabang toko dari Attin Collection, maka pengelolaan usaha dibuat lebih rapi dalam struktur yang lebih

formal dengan pembagian tugas dan tanggung jawab kerja yang jelas (gambar 3). Dengan begitu, pengelolaan dan pengawasan dapat lebih terorganisasi dan evaluasi dapat mudah dilakukan serta fokus dapat diarahkan pada pengembangannya usaha.

Perkembangan usaha Attin Collection

Sebelum era pandemi, Attin Collection bisa mendapatkan omzet yang cukup stabil, karena kondisi Pasar Tanah Abang yang masih ramai pengunjung—sehingga Attin Collection berani untuk melakukan stock barang dengan jumlah besar hingga 2.000 pcs untuk setiap jenis pakaian per bulan karena optimis barang atau produknya dapat laku terjual. Namun ketika masa pandemi, omzetnya menurun hingga 50% dan hal ini juga terus diperparah dengan adanya penerapan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) ketika itu, dimana penutupan tempat-tempat umum terjadi secara berkala, dan banyak aturan-aturan yang membuat Arief dan kedua orang tuanya harus menutup Attin Collection dan menghentikan produksi.

Selama masa pandemi, PD Pasar Jaya selaku pengelola gedung perdagangan di Pasar Tanah Abang, menerapkan aturan berdasarkan ketentuan pemerintah. Sebagai akibatnya, dalam



Sumber : Attin Collection, 2023

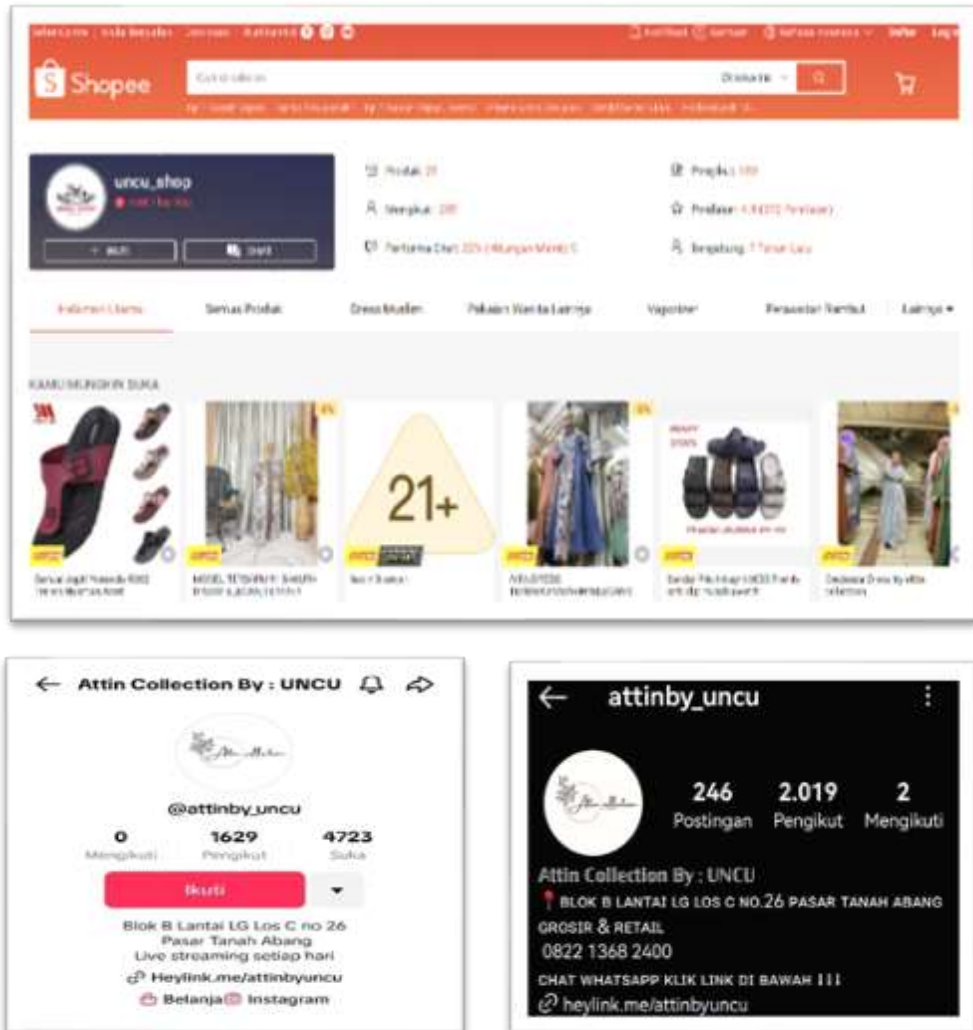
Gambar 3. Struktur Organisasi Attin Collection

kurun waktu 2020-2021, toko Attin Collection di Tanah Abang tutup hampir satu tahun dan baru bisa buka jika ada arahan dari PD Pasar Jaya. Sebagian operasional dipindahkan ke rumah Arief

di Jl. Rawa Belong, Jakarta Barat untuk tetap bisa bertahan dan menerima pesanan atau *repeat order* dari sejumlah langganan Attin.

Pada masa pandemi, Arief juga mencoba untuk melakukan improvisasi dan adaptasi cara pemasaran dengan melakukan penjualan secara online (*e-commerce*) melalui website Attin Collection, *social-commerce* Instagram dan Tiktok, serta *e-marketplace* Shopee. Arief bersama keluarganya membuka sejumlah toko online serta melakukan penjualan secara *live* di *e-marketplace*. Pada awalnya penjualan secara online cukup menjanjikan dan dapat menutupi sejumlah kerugian operasional dari Toko Attin di Tanah Abang yang tutup tetapi tetap harus membayar biaya sewa. Namun karena harga yang tidak bisa bersaing dengan kompetitor menjadikan produk *fashion* dari Attin Collection kalah bersaing di *e-commerce*.





Sumber: Website dan e-commerce Attin Collection, 2023

Gambar 4. Tampilan Website dan Akun E-commerce Attin Collection

Pasar Tanah Abang, jejak perdagangan di pusat mode Jakarta

Pasar Tanah Abang merupakan salah satu pasar tekstil terbesar di Asia Tenggara yang terletak di Jakarta. Pasar ini juga banyak dikenal sebagai surganya konsumen yang ingin membeli pakaian. Selain itu, pasar Tanah Abang memiliki sejarah yang panjang dalam perdagangan tekstil.

Perkembangan pasar Tanah Abang bisa menjadi pasar tekstil dapat dilihat kembali dari sejarah abad ke-18 dimana lokasi tersebut masih menjadi lokasi yang sangat terbuka serta luas. Awalnya lokasi pasar Tanah Abang merupakan ladang tebu dan ladang lainnya, namun dengan perkembangan waktu lokasi tersebut terus berubah peruntukkannya. Pengembangan pasar Tanah Abang dilakukan oleh pemerintahan Hindia-Belanda pada awal abad ke-19, yang menjadikan lokasi Tanah Abang menjadi lokasi untuk perdagangan tekstil (gambar 5). Meningkatnya permintaan dari Eropa dan negara-negara lainnya membuat pasar Tanah Abang menjadi pusat berbagai macam produk tekstil seperti pakaian jadi dan kain.

Pada masa kolonial, pasar Tanah Abang merupakan salah satu tempat perdagangan terpenting dan terbesar di Hindia Belanda



Sumber: Detik.com

Gambar 5. Tampilan Awal Pasar Tanah Abang

yang membuat banyak pedagang dari berbagai penjuru dunia tertarik untuk datang ke pasar ini guna memperoleh produk tekstil yang beragam dan berkualitas. Pada saat itu, banyak pedagang sekitar bahkan internasional berlomba-lomba untuk menawarkan produk terbaik mereka. Pengaruh Eropa dan Tiongkok terlihat pada produk tekstil yang dijual dan hal ini membuat pasar Tanah Abang menjadi tempat dimana perdagangan dan pertukaran budaya berkembang sampai saat ini. Perpaduan budaya ini mampu menciptakan gaya unik di pasar Tanah Abang.

Pada tahun 1945 setelah Indonesia Merdeka, pasar Tanah Abang tetap menjadi pusat perdagangan tekstil. Banyaknya perubahan zaman membuat pasar Tanah Abang juga mengalami berbagai macam perubahan. Hal tersebut membuat Pemerintah Indonesia mencoba melakukan pengaturan ulang agar lebih terorganisir dan menjadi lebih baik. Sejak 1972, pemerintah memutuskan untuk memindahkan lokasi pasar Tanah Abang ke tempat yang lebih luas agar dapat lebih tertata. Hal ini dilakukan dengan adanya evaluasi permasalahan yang terjadi seperti masalah lalu lintas. Dengan perpindahan lokasi, pasar Tanah Abang menjadi lebih luas, lebih tertata, dan modern.

Dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang semakin tinggi membuat pertumbuhan perdagangan di pasar Tanah Abang meningkat dan memiliki banyak peminat sehingga menjadikannya salah satu pusat perdagangan tekstil yang paling diminati di dunia. Banyaknya macam produk yang ditawarkan di pasar Tanah Abang seperti kain, baju jadi, produk tekstil, dan aksesoris baju (Gambar 6) menjadi salah satu penarik konsumen dari berbagai negara untuk datang ke pasar Tanah Abang untuk mendapatkan produk yang berkualitas dan harga yang lebih kompetitif untuk pembelian produk dalam jumlah banyak atau grosir.



Sumber: Beritasatu.com

Gambar 6. Kondisi Pasar Tanah Abang Tahun 2023

Banyaknya pedagang dari berbagai daerah dan mancanegara membuat daerah sekitar juga merasakan sisi positifnya terutama dari sisi ekonomi dimana sektor perhotelan dan kuliner mengalami peningkatan.

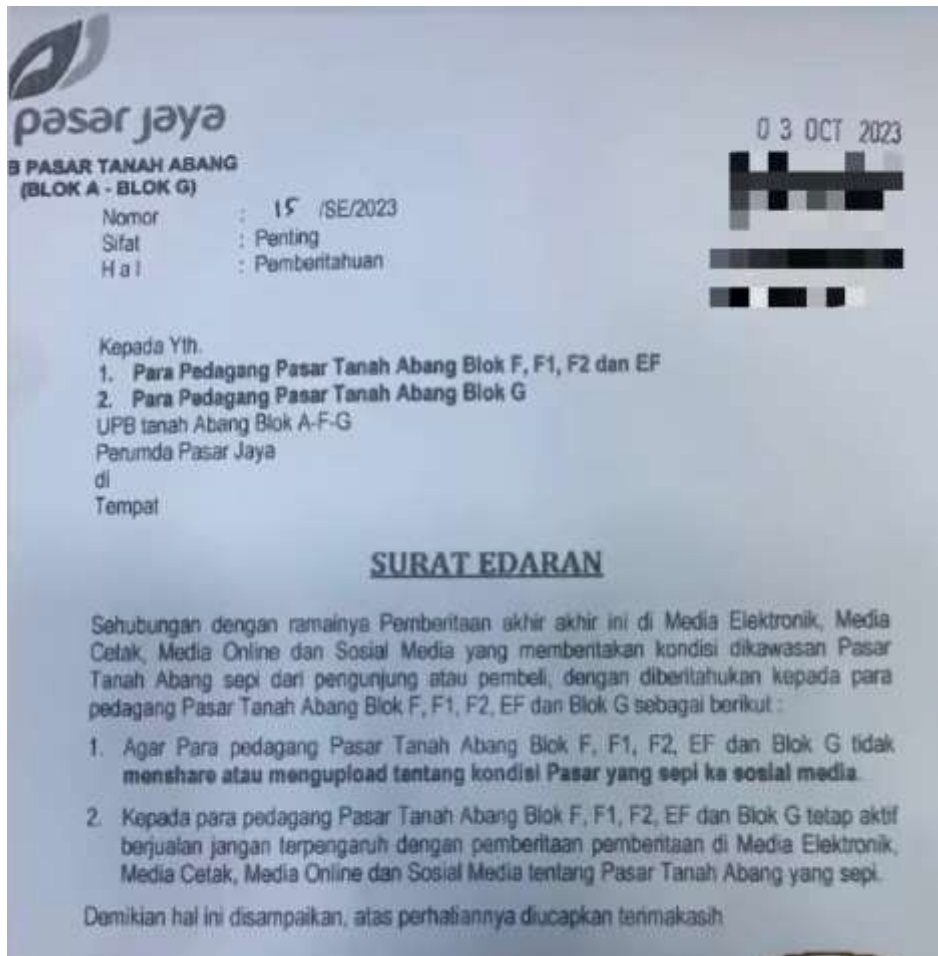
Tantangan dan kendala yang dihadapi Attin Collection di Pasar Tanah Abang

Seiring dengan kegiatan perekonomian yang makin meningkat di pasar Tanah Abang, tidak bisa dipungkiri jika tantangan dan

kendala terkait regulasi dan penertiban juga akan meningkat. Semakin banyak pengunjung membuat pengawasan juga harus ditingkatkan untuk meminimalisir terjadinya kasus jual beli barang palsu atau barang *black market*.

Salah satu permasalahan regulasi dan keamanan terkait dengan perkembangan teknologi dan *e-commerce*. Kedua hal ini menjadi faktor yang mempengaruhi jual beli di pasar Tanah Abang. Banyak konsumen yang lebih memilih membeli barang melalui *platform* digital dibandingkan harus pergi ke lokasi. Kondisi tersebut membuat pengunjung pasar Tanah Abang berkurang. Ketidakselarasan antara kebijakan yang diterapkan oleh Pasar Raya selaku pengelola pasar Tanah Abang dengan kondisi para pedagang di Tanah Abang juga dirasakan oleh Arief. Misal, pada saat masifnya penjualan di Tiktok shop dan tuntutan pedagang terhadap pemerintah untuk melakukan penutupan *social commerce* tersebut, pihak pengelola justru mengeluarkan surat edaran kepada pedagang untuk tidak menampilkan kondisi Tanah Abang yang sepi pembeli/pengunjung (gambar 7). Menurut Arief, pihak pengelola Pasar Jaya tidak memberikan solusi tetapi malah membungkam pedagang untuk tidak bersuara di depan publik dan membuat Attin Collection dan sejumlah pedagang lainnya seakan-akan baik-baik saja di Tanah Abang.

Selain masalah penjualan online, Arief juga menceritakan hambatan-hambatan lain termasuk faktor kondisi di lapangan. Situasi pasar Tanah Abang yang kurang kondusif dan kurang ramah terhadap pedagang dan pembeli juga menjadi faktor penurunan pengunjung serta pedagang. Arief turut merasa resah dengan adanya perilaku sejumlah orang yang melakukan pungli dan parkir liar yang dinilai bekerjasama dengan oknum pihak berwenang seperti Dishub DKI Jakarta. Menurut Arief, sistem keamanan dan penanganan masalah hukum di Tanah Abang kurang baik. Hal ini berdampak pada banyaknya kejadian pencurian dan pencopetan di area pasar Tanah Abang, baik yang dialami oleh pedagang maupun pembeli, yang membuat pembeli khawatir akan keamanan saat berbelanja.



Sumber: PD. Pasar Jaya, 2023

Gambar 7. Foto Surat Edaran Perumda Pasar Jaya

Untuk dapat mempertahankan keberlangsungan perdagangan maka Pemerintah Indonesia melakukan investasi melalui pembaharuan infrastruktur menjadi lebih modern serta fasilitas parkir kendaraan yang lebih memadai. Target utama dari upaya tersebut adalah meningkatnya kepuasan pelanggan sehingga bisa membuat pasar Tanah Abang menjadi salah satu tempat perbelanjaan yang lebih maju dan nyaman. Selain itu, untuk terus mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat, kolaborasi dengan desainer-desainer ternama di Indonesia maupun internasional dilakukan untuk membuat produk-produk yang ditawarkan menjadi lebih unik dan bervariasi.

Upaya penjualan secara hybrid Attin Collection

Arief sudah melakukan beberapa langkah dan upaya agar Attin Collection bisa tetap bersaing di situasi sekarang, seperti melakukan pemasaran *live* setiap hari selepas dari berjualan di pasar Tanah Abang dan juga berjualan di e-marketplace. Hanya saja produk Attin Collection masih kalah bersaing dengan beberapa *brand* yang dipromosikan dengan menggunakan *influencer* dan *selebgram* yang sudah terkenal dan menawarkan harga yang tidak masuk akal murahnya. Hal ini tentu membuat seorang konsumen lebih memilih yang lebih murah.

Tidak hanya itu, Arief juga sudah berusaha melakukan promosi online seperti di Instagram, website, Shopee, dan Tiktokshop. Namun sesuai algoritma *online shop* yang mendahulukan barang-barang yang menurut *provider* lebih menguntungkan, Arief pun tidak bisa berbuat banyak selain hanya bisa mengikuti aturan yang ada. Belum lagi dari segi harga yang menurut Arief tidak masuk akal, dimana harga produk yang diperjualbelikan di Tiktok shop misalnya jauh di bawah HPP (harga pokok penjualan). Arief menganggap apa yang dilakukan penyedia *social commerce* dan *e-commerce* tersebut hanya ingin merusak pasar dan tidak memikirkan keuntungan yang akan diperoleh. Di sisi lain, penjualan secara *offline* masih memberikan harapan untuk tetap tumbuh walaupun belum sesuai yang diharapkan.

Penutup

Dalam upayanya untuk menentukan strategi pemasaran dari Attin Collection, Arief menyadari langkah melakukan transformasi digital dengan berjualan secara *hybrid* harus didukung dengan berbagai kesiapan dan sumber daya, baik dana maupun SDM yang adaptif dengan trend yang ada, serta cermat dalam melihat situasi dan peluang di masyarakat. Pilihan untuk digitalisasi

bukan hanya memberikan peluang namun juga kemampuan untuk menghadapi persaingan yang sangat kompetitif. Di sisi lain, berjualan secara *offline* di pasar Tanah Abang di era saat ini bukanlah menjadi pilihan yang baik bagi Arief, karena situasi Tanah Abang yang kurang ramah serta perubahan pola perilaku konsumen yang makin dimanjakan oleh sistem *online*. Namun Arif tetap harus menentukan cara yang paling efektif di antara berjualan secara *offline*, *online*, atau *hybrid* dan sekali pilihan ditentukan, komitmen dengan pilihan tersebut harus dibangun untuk memajukan Attin Collection.

Daftar Pustaka

- Antaranews (2023). *PPKM Dicabut, Pasar Tanah Abang Kembali Ramai Pembeli*. Diakses 2 Januari 2023 dari <https://www.antaranews.com/berita/3332523/ppkm-dicabut-pasar-tanah-abang-kembali-ramai-pembeli>
- Detik (2021, 1 Mei). *Pasar Tanah Abang Ramai Jelang Lebaran, Pengunjung Berdesak-desakan*. Diakses dari <https://news.detik.com/berita/d-5553775/pasar-tanah-abang-ramai-jelang-lebaran-pengunjung-berdesak-desakan>
- Dinar Standar (2022, 29 Agustus). *State of the Global Islamic Economy Report 2022*. Diakses dari <https://www.dinarstandard.com/post/state-of-the-global-islamic-economy-report-2022>
- Goerzig, D. Dan Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia CIRP*. 67, 540 – 545
- Uncu. (2023). Attin. Diakses dari https://www.instagram.com/attinby_uncu/
- Purchase, V., Parry, G., Valerdi, R., Nightingale, D., Mills, J. (2011). Enterprise Transformation. Why Are We Interested,

What Is It, and What Are the Challenges? *Journal of Enterprise Transformation*. 1, 14–33.

Shopee. (2023). *Ecommerce Attin Collection*. Diakses dari <https://shopee.co.id/dilla.fashion.tnbang01>

Ulas, Dilber. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*. 158, 662–671.

3 Keterpurukan Yang Semu Di Ujung Hari, Selamat Datang Sang Mentari

Awal mula kebangkitan

Badai Covid-19 menyapu bersih semua sektor perekonomian, mulai dari perusahaan besar hingga kecil. Seperti halnya toko-toko lain yang berada di daerah, toko material bangunan milik keluarga Lili yang ada di Pangkalan Bun Kalimantan juga tidak luput dari dampak pandemi Covid-19. Toko yang sudah beroperasi selama betahun-tahun mengalami kebangkrutan dan terpaksa harus ditutup.

Keputusan menutup toko ini harus diambil oleh Lili karena pengeluaran operasional toko yang terus berjalan sedangkan pendapatan tidak bisa mengimbangi. Lili sudah mencoba bertahan saat situasi kritis tersebut dengan cara menutup pengeluaran dengan menggunakan tabungan pribadi. Namun cara ini hanya bertahan selama satu tahun (2020-2021). Pada akhirnya Lili menyerah dan harus menutup tokonya karena tabungan pribadi

sudah sangat minim sementara kebutuhan hidup Lili dan keluarga juga terus berjalan.

Tidak ingin terpuruk lebih dalam, Lili berusaha merintis kembali usaha milik keluarga. Setelah merenung selama setahun (2021-2022), Lili memutuskan akan merenovasi bangunan toko lebih dulu sebagai langkah awal.

Lili memutuskan akan menjual produk yang berbeda dari sebelumnya, yaitu material bangunan dan beralih untuk menjual kemasan makanan dan minuman. Alasan peralihan dari bisnis sebelumnya adalah hobinya mengkoleksi kemasan bekas makanan dan minuman yang masih bagus dan layak pakai. Lili biasanya menyimpan bekas box makanan seperti *thinwal* setelah dicuci bersih untuk digunakan kembali sebagai wadah penyimpanan makanan atau lainnya. Begitu pula dengan bekas botol minuman yang akan digunakannya kembali sebagai wadah untuk cairan pencuci piring atau lainnya.

Sebagai info tambahan Lili juga banyak berdiskusi dengan rekan-rekan pebisnis lain terkait peluang bisnis apa saja yang sedang ramai. Dari diskusi didapatkan hasil bahwa bisnis penjualan kemasan makanan dan minuman bisa menjadi peluang saat ini. Untuk memperkuat informasi tentang bisnis kemasan Lili melakukan pengamatan ke beberapa pusat keramaian misalnya

tempat nongkrong, taman kota, dan kafe. Hasilnya jika diamati rata-rata dari para penjual menyajikan makanan/minuman dengan kemasan jenis paper, plastik, dan *styrofoam*. Namun, Lili menyadari bahwa memulai usaha baru tidak semudah membalikkan telapak tangan.

Mengidentifikasi kondisi pasar

Merintis usaha baru juga akan dihadapkan pada berbagai masalah, antara lain masalah dalam memilih *supplier*. Lili masih ragu dalam memilih *supplier* yang tepat untuk tokonya karena masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. *Supplier* yang dipilih harus mampu mendukung kondisi pasar yang dilayani Lili.

Lili juga harus menggali informasi pada calon konsumen mengenai kondisi pasar dan jenis produk yang laku dijual di wilayah dimana toko Lili akan dibuka. Jika dilihat dari kondisi pasar saat ini, pusat jajanan yang berlokasi di Bundaran Pancasila menjadi peluang pasar yang besar (gambar 1). Adanya kafe-kafe yang berada di dekat lokasi tersebut juga menunjukkan adanya peluang pasar yang menggiurkan.



Sumber: <https://www.amazingborneo.id/bundaran-pancasila-pangkalan-bun-city-tour/> 2023

Gambar 1. Lokasi Pusat Jajanan Pangkalan Bun, Kobar,
Kalimantan Tengah

Selain adanya pusat jajanan kota, program pemerintah yang mengadakan Jambore UMKM untuk mendukung kegiatan Bangsa Buatan Indonesia juga menjadi peluang pasar. Kegiatan ini ditujukan bagi pelaku UMKM agar menciptakan produk yang unggul dengan antara lain meningkatkan kualitas kemasan yang menarik, modern, dan higienis. Program ini juga didukung dengan *launching* 2000 gerobak UMKM berkah yang terdiri atas gerobak

makanan dan gerobak minuman yang akan didistribusikan di seluruh Provinsi Kalimantan Tengah (Cahyo, 2023).

Informasi lain diperoleh dengan cara melakukan observasi kepada empat toko yang menjual kemasan makanan dan minuman yang ada di Pangkalan Bun. Lili bertemu langsung dengan pemilik toko dan melakukan wawancara kepada masing-masing pemilik toko. Namun hanya satu narasumber yang benar-benar terbuka dan bersedia berbagi informasi secara detil. Informasi yang diberikan mulai dari layout toko, spesifikasi produk, produk yang sering dicari, dan kontak sales pemasok barang yang terpercaya.

Hambatan awal

Setelah rampung merenovasi tokonya pada pertengahan tahun 2023, Lili harus mengurungkan niat untuk membuka toko ini karena kendala permodalan.

Untuk mengatasi masalah ini, beberapa hal terlintas dalam benak Lili untuk mendapatkan modal. Langkah pertama adalah menghilangkan gengsi dan dengan rendah hati bicara pada pihak keluarga untuk meminta bantuan dukungan modal. Kedua adalah melakukan pinjaman ke bank dengan menjaminkan asset. Namun kemungkinan untuk mendapatkan pinjaman ini nampaknya kecil

karena tidak ada pendapatan tetap untuk membayar cicilan yang nantinya harus dilakukan. Oleh karena itu, Lili harus mengambil alternatif pertama dan bicara kepada pihak keluarga.

Beberapa bulan setelahnya, Lili mendapatkan dukungan modal dari keluarga untuk meneruskan pembukaan toko barunya. Sebelum mendapatkan pinjaman modal, Lili dan pihak keluarga melakukan kesepakatan mengenai jaminan atas pinjaman modal tersebut. Yang menjadi jaminan atas pinjaman modal adalah seluruh barang dari toko sebelumnya (material bangunan) yang diestimasi sekitar 200 juta rupiah. Pengembalian pinjaman modal sekitar 5 tahun atau sesuai dengan kemampuan bayar dari Lili.

Kondisi pasar dan persaingan usaha

Kondisi permintaan pasar untuk kemasan makanan dan minuman saat ini cukup baik karena di Pangkalan Bun banyak dijumpai pelaku UMKM yang menjual makanan dan minuman. Mereka menjual produk dengan cara membuka lapak pada bazar di taman kota, berjualan secara *online* melalui media sosial, dan membuka kafe. Hal ini merupakan peluang untuk menawarkan produk kemasan makanan dan minuman kepada para pelaku usaha di bidang kuliner.

Toko yang menjual kemasan makanan dan minuman di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah masih sedikit dan bisa dihitung jari, seperti minimarket “AA Mart” dan “CC Mart”. Namun demikian, toko-toko tersebut tidak secara khusus menjual kemasan tetapi juga menjual barang lain seperti sembako dan lainnya. Kelebihan berbelanja di minimarket adalah konsumen akan mendapatkan beragam kebutuhan produk yang cari dalam satu tempat perbelanjaan. Toko Juragan menjual segala macam kebutuhan kemasan dan plastik dan sudah cukup lama beroperasi. Lokasi toko ini berada di dalam pasar tradisional yang sangat ramai dan konsumen cenderung kesulitan untuk mendapatkan akses jalan menuju ke area toko tersebut. Kelebihan dari berbelanja di toko ini konsumen akan mendapatkan harga lebih murah.

Pentingnya keamanan kemasan makanan dan minuman

Kemasan makanan dan minuman yang dijual harus memenuhi standar *food grade*. Artinya, jenis kemasan tersebut merupakan kemasan dengan bahan yang aman untuk kontak langsung dengan makanan atau minuman yang dikemas. Selain memperhatikan keamanan bahan kemasan, kemasan makanan dan minuman juga diarahkan menjadi ramah lingkungan seperti misalnya kemasan bisa daur ulang. Kemasan pangan yang bisa didaur-ulang diberi kode tertentu sesuai Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 24/M-IND/PER/2/2010 (gambar 2).



Sumber:

<https://www.tab-packaging.co.id>, 2023

Gambar 2. Sertifikasi Keamanan Material Kemasan

Pasokan produk

Saat ini, sebagian besar pasokan produk kemasan di Pangkalan Bun berasal dari wilayah pulau Jawa, seperti Semarang dan Surabaya. Karena di kedua kota tersebut terdapat pabrik atau *supplier* berskala besar, sehingga harga tentu akan lebih murah. Kelebihan memesan dari wilayah tersebut adalah biaya kirim lebih murah dibandingkan biaya kirim dari wilayah lain karena rute kapal barang langsung tanpa singgah di pulau lain.

Sebagai contoh Manuva Retail yang merupakan *supplier* yang menyediakan langsung paket usaha penjualan kemasan dengan syarat menjadi mitra. Adapun biaya menjadi mitra mulai dari Rp 200 juta hingga Rp 450 juta. Perusahaan ini memasok berbagai jenis kemasan mulai dari gelas dan botol, kemasan makanan seperti kertas nasi, paper bowl, lunch box, mika jumbo, sekat bento.

Apabila tidak mau bermitra, perusahaan supplier besar kemasan bernama *Tab Packaging* dapat menjadi pilihan. Mereka memiliki cabang supplier di beberapa kota di Indonesia yang bernama *Hatta Pack*. Supplier ini menjual produk kemasan makanan, minuman, hingga tisu dengan berbagai jenis dan ukuran. Harga mulai dari Rp 124 hingga Rp 36.036 per satuan produk.

Lili masih gamang untuk memilih supplier yang mana. Lili butuh waktu lagi untuk mempertimbangkan lebih mendalam dan melihat banyak aspek lain sebelum menentukan pilihan *supplier*. Aspek apa yang harus dipertimbangkan? Bagaimana membandingkan satu *supplier* dengan *supplier* lainnya? Ukuran/indikator apa yang bisa digunakan untuk memilih dengan tepat? Dan masih banyak tanya yang perlu dijawab Lili.

Daftar Pustaka

- Amazing Borneo Indonesia. (2023). Bundaran Pancasila Pangkalan Bun City-tour. Diakses 20 Desember 2023 dari <https://www.amazingborneo.id/bundaran-pangkasila-pangkalan-bun-city-tour/>
- Cahyo. (2023). Distribusikan 2000 Gerobak Se-Kalteng, Gubernur Resmikan Jambore UMKM Wilayah Barat Di Pangkalan Bun. *Kalteng Terkini*. Diakses 20 Desember 2023 dari <https://kaltengterkini.co.id/2023/09/05/distribusikan-2000-gerobak-se-kalteng-gubernur-resmikan-jambore-umkm-wilayah-barat-di-pangkalan-bun/>

Direktorat Standardisasi Olahan Pangan. (2019). *Peraturan BPOM Nomor 20 Tahun 2019 tentang Kemasan Pangan*. Diakses 30 November 2023 dari https://standarpangan.pom.go.id/dokumen/peraturan/2019/PBPOM_Nomor_20_Tahun_2019_tentang_Kemasan_Pangan.pdf

Pujawan, M. (2017). *Supply Chain Management*. Yogyakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Tab Packaging. (2023). *Tab Packaging*. Diakses 14 Desember 2023 dari <https://www.tab-packaging.co.id/>

4

Promosi, Promosi, dan Promosi

Seperti biasa, setiba di kantor Petra langsung menuju ke meja kerjanya dan menyalakan komputer. Hal pertama yang ia lakukan sebagai staf bagian marketing sebuah perusahaan multinasional adalah mengecek *email* yang masuk dari konsumen. Tugas utama Petra adalah berkoordinasi dengan konsumen, salesman, dan bagian produksi untuk memastikan barang yang dipesan konsumen diproduksi sesuai ketentuan dan bisa dikirim tepat waktu. Biasanya mulai pukul 09.00 dering telepon bersahutan seolah tanpa henti dan Petra dengan sigap menjawab telepon tersebut.

Bagi Petra, pekerjaannya ini memiliki posisi yang bagus dan menarik. Gajinya juga sepadan dengan pekerjaannya, bahkan setara dengan UMR Jakarta walaupun perusahaannya terletak di kabupaten kecil di Jawa Tengah. Namun beban kerja yang tinggi sebagai tim marketing membuat Petra terkadang merasa *burnout*, sehingga tak jarang ia berpikir “sudah bekerja dari pagi sampai sore dan bahkan hingga malam, namun hasilnya segitu-segitu

saja”. Petra merasa gajinya hanya bisa mencukupi dirinya sendiri dan empat kucing yang senantiasa harus ia beri makan dan vitamin, mandikan hingga *grooming*.

Petra pun mulai berpikir, “Sudahlah... daripada banyak mengeluh mending cari tambahan pendapatan lain saja.” Tekad itu membuat Petra mulai mengamati sekitarnya untuk mencari produk yang bisa dijual dan menghasilkan pendapatan yang menjanjikan. Jiwa *marketing* Petra pun tergelitik. *Flashback* tahun 2017, Petra teringat saat semasa kuliah S1 ia pernah berjualan secara *online*. Ketika itu *marketplace* belumlah marak dan menjadi *trend* seperti sekarang ini, sehingga keuntungan yang didapatkan cukup menjanjikan. Toko online yang dimilikinya sudah lama tidak ia aktifkan karena kesibukan pekerjaan. Ia pun mulai tertarik untuk berjualan *online* lagi dan mulai menimbang-nimbang barang apa yang sebaiknya dijual.

Suatu hari sepulang dari kerja, Petra mampir ke toko makanan hewan (*pet shop*) untuk membeli makanan bagi empat anabulnya. Ketika sedang membayar, CLINGG.... sebuah ide terlintas di benaknya. Mengapa toko *online* yang sudah lama tidak ia gunakan tidak ia manfaatkan saja untuk berjualan makanan dan snack untuk kucing. Petra termangu memikirkan strategi apa yang bisa ia lakukan untuk membuat toko makanan kucing miliknya nanti

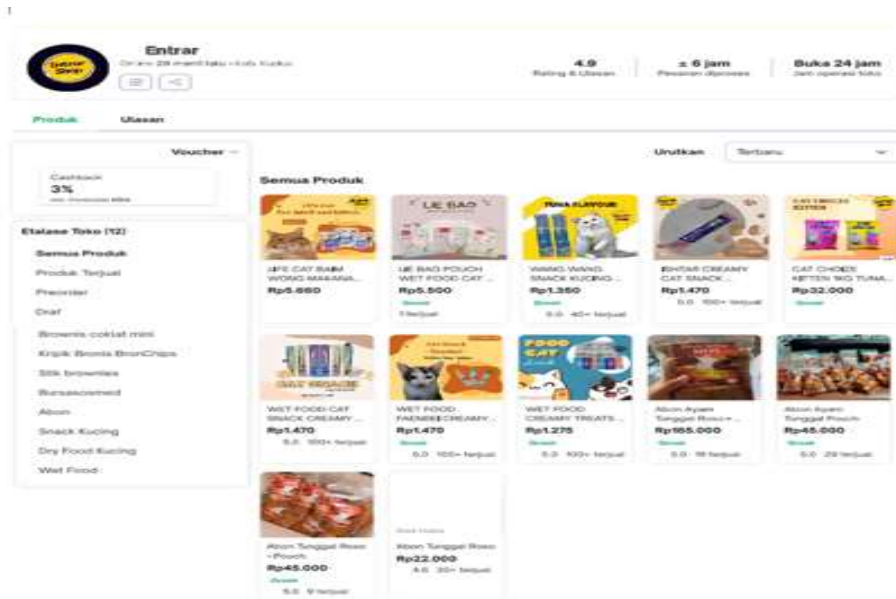
bisa berhasil. Pikiran ini terus terngiang-ngiang di benaknya dalam perjalanan pulang sehingga ia hampir salah belok jalan.

Sekilas tentang toko Entrar

Toko *online* yang dimiliki Petra sejak tahun 2017 diberi nama Toko Entrar. Toko yang secara fisik berlokasi di Kab. Kudus itu beroperasi secara online di *platform* Tokopedia. Namun toko ini sendiri sudah tidak aktif semenjak 2020. Bermodalkan ide yang didapatkan ketika berada di toko makanan hewan, Petra membuka kembali toko Entrar pada Juli 2023 dengan menjual makanan kucing. Gambar 1 menunjukkan tampilan toko Entrar di Tokopedia. Produk yang dijual cenderung pada kategori snack kucing dengan harga sekitar Rp 1.000.

Toko Entrar merupakan toko yang dinilai memiliki kredibilitas dan mendapatkan status *power merchant* dari Tokopedia. Status ini diperoleh karena toko Entrar sudah mencapai point minimal 60 untuk bisa diberi label jaminan oleh Tokopedia. Toko Entrar memiliki poin 4,9 dari 5 dan kecepatan memproses pesanan kurang lebih enam jam.

Bermodalkan toko yang sudah lama tidak aktif ini, Petra tinggal memikirkan bagaimana mendapatkan kembali kepercayaan pelanggan melalui strategi promosi online yang jitu.



Sumber: Tokopedia.cmo (Toko Entrar, 2023)

Gambar 1. Tampilan Toko Online Entrar

Penjualan Toko Entrar

Setelah empat bulan sejak toko Entrar aktif kembali (Juli - November 2023), penjualan mengalami fluktuasi yang cukup ekstrim (tabel 1). Berdasarkan kondisi penjualan dan pendapatan toko Entrar, Petra bertanya-tanya, kenapa penjualan Entrar

awalnya bagus, namun setelah bulan ketiga mengalami *stuck* dan bahkan tidak ada penjualan. strategi promosi online apa yang harus dilakukan toko Entrar untuk menaikkan kembali penjualan yang mengalami *stuck*.

Tabel 1. Jumlah Pengunjung dan Penjualan Toko Entrar

Bulan	Jumlah Pengunjung	Jumlah Pesanan	Jumlah Produk Terjual	Nilai Penjualan
Juli	21	1	1	165.000
Agustus	359	13	289	1.366.635
September	148	6	267	388.600
Oktober	91	3	143	208.140

Sumber: Data Entrar (November, 2023)

Melihat lebih jauh tentang penyebab penjualan yang stuck, Petra mengamati data dari mana pembeli mengunjungi toko Entrar (tabel 2). Data menunjukkan *top three* sumber kunjungan terbanyak adalah halaman toko, top ads iklan produk, dan lainnya. Setelah dilakukan pengecekan lebih lanjut, ternyata untuk sumber dari halaman toko sendiri ialah promosi toko melalui media sosial. Pada promosi tersebut terdapat sebuah link yang bila ditekan akan dilanjutkan secara langsung menuju laman toko. Atau bisa juga melalui promosi dengan merujuk kepada link pembelian produk tersebut. Namun, informasi ini tidak banyak memberikan gambaran penyebab penjualan yang *stuck*.

Tabel 2. Sumber Kunjungan

Kriteria	Bulan			
	Juli	Agustus	September	Oktober
Dari Halaman Toko	9	69	25	18
Hasil Pencarian Tokopedia	3	8	4	7
Top Ads - Iklan Produk	0	58	0	0
Top Ads - Iklan Toko	0	3	0	0
Rilisan Spesial	0	0	1	0
Lainnya	0	0	26	18
Total	12	138	56	43

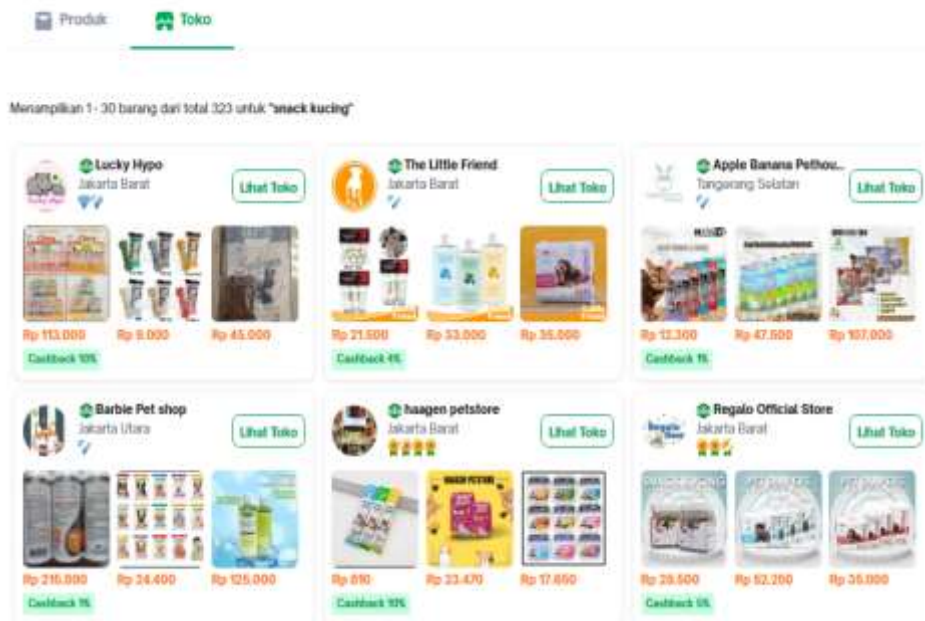
Sumber : Data Entrar (November, 2023)

Potensi pasar makanan kucing

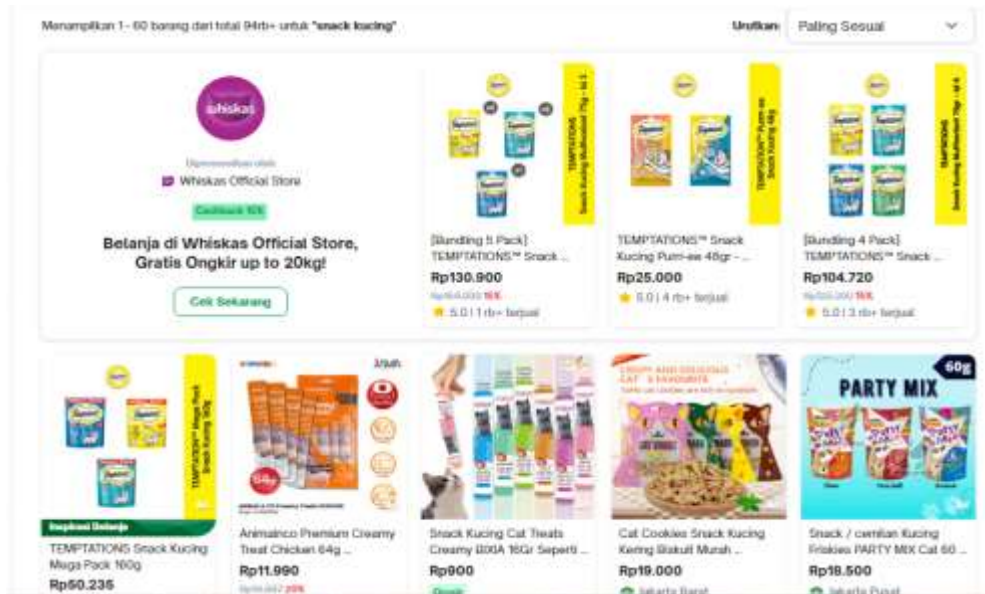
Menurut Euromonitor, ada 4,80 juta ekor kucing yang dipelihara masyarakat Indonesia (Prasetyo, 2023). Jumlah ini naik dari 2,15 juta ekor pada 2016. Populasi kucing yang sebagian besar dipelihara sebagai kucing rumahan tersebut jauh melampaui populasi anjing sebagai hewan peliharaan yang tercatat hanya mencapai 737.400 ekor pada 2022.

Di sisi lain, ada banyak toko *offline*, baik yang berskala besar maupun kecil, yang menjual berbagai macam makanan untuk hewan peliharaan. Dari sini bisa terlihat bahwa bisnis makanan hewan ini sangatlah menjanjikan. Pandemi COVID-19 juga mendorong hal ini, dimana pandemi membuat banyak orang pada akhirnya memilih untuk “mengadopsi” hewan peliharaan sebagai teman di rumah.

Dari sisi lain, banyak sekali toko online yang mencoba mencari peruntungan serupa. Dengan memasukkan *keyword* “makanan kucing” di *marketplace* Tokopedia muncul 323 toko (gambar 2) dan lebih dari 94 ribu produk (gambar 3). Bahkan saat ini banyak artis yang juga memiliki usaha makanan kucing. Salah satunya ialah Baim Wong.



Gambar 2. Jumlah Toko Snack Kucing di Tokopedia



Sumber: Tokopedia.com (November, 2023)

Gambar 3. *Snack* Kucing Yang Dapat Ditemui Di Tokopedia

Walaupun toko online dimana lokasi dinilai tidak penting karena produk bisa dikirim kepada pembeli lewat ekspedisi kemana saja, namun pembeli makanan kucing nampaknya terlokalisasi. Pembeli yang melakukan pembelian secara online pasti akan melihat lokasi toko tersebut. Bagi yang tinggal di Jakarta, tentu akan memilih toko yang berasal dari Jabodetabek dan sekitarnya supaya barang lebih cepat sampai atau pembeli bisa memanfaatkan fitur pemesanan *instant* dimana barang bisa sampai kurang dari 6 jam. Toko Entrar yang dioperasikan dari Kudus, tentu hanya akan dipilih oleh pembeli dari Kudus dan

sekitarnya. Data sebaran area pengguna online shop paling banyak berada di area Jabodetabek dan sekitarnya.

Pemilihan Produk dan Merek

Jenis makanan kucing dibagi menjadi tiga jenis, yaitu makanan kering, semi basah, dan basah (Setiawan, 2020). Tabel 4 menunjukkan jenis makanan tersebut beserta karakteristik dan contohnya. Berdasarkan modal yang dimiliki, toko Entrar memfokuskan diri terlebih dulu pada makanan basah yang juga disebut *snack* untuk kucing dengan pertimbangan selain harganya murah, perputarannya cepat, dan produknya ringan.

Toko Entrar memilih *supplier* dari China, sehingga terdapat kendala yang muncul seperti biaya kirim, minimal order pembelian (*minimum order quantity*), dan pengiriman yang cenderung lama. Merek produk yang dijual oleh toko Entrar juga merupakan merek asing yang belum tentu dikenal oleh masyarakat Indonesia, seperti Liebao, Wang Wang, Ishtar, dan Fanbei. Sementara merek yang digandrungi masyarakat Indonesia ialah Frieskies, Me-0, Royal Canin, Maxi dan Whiskas yang semuanya masuk sebagai top brand index makanan kucing (gambar 4).

Tabel 4. Jenis Makanan Kucing

Jenis	Karakteristik	Contoh
Makanan Kering	Mengandung 6 – 10% air	
Makanan Semi Basah	Mengandung 35% air	
Makanan Basah	Mengandung 75% air	

Nama Brand	2019	2020	2021	2022	2023
Friskies	11.60	16.00	12.70	14.20	20.20
Maxi	10.80	13.30	11.80	10.80	7.00
Me-O	-	-	-	-	20.40
Royal Canin	0.90	8.80	9.50	9.90	5.00
Whiskas	26.60	27.60	35.90	32.70	31.40

Sumber: Top Brand Award (Komparasi Brand Index, 2023)

Gambar 4. Top Brand Index Makanan Kucing

Strategi promosi toko Entrar

Terdapat empat strategi promosi yang dilakukan Petra untuk meningkatkan penjualannya toko onlinenya.

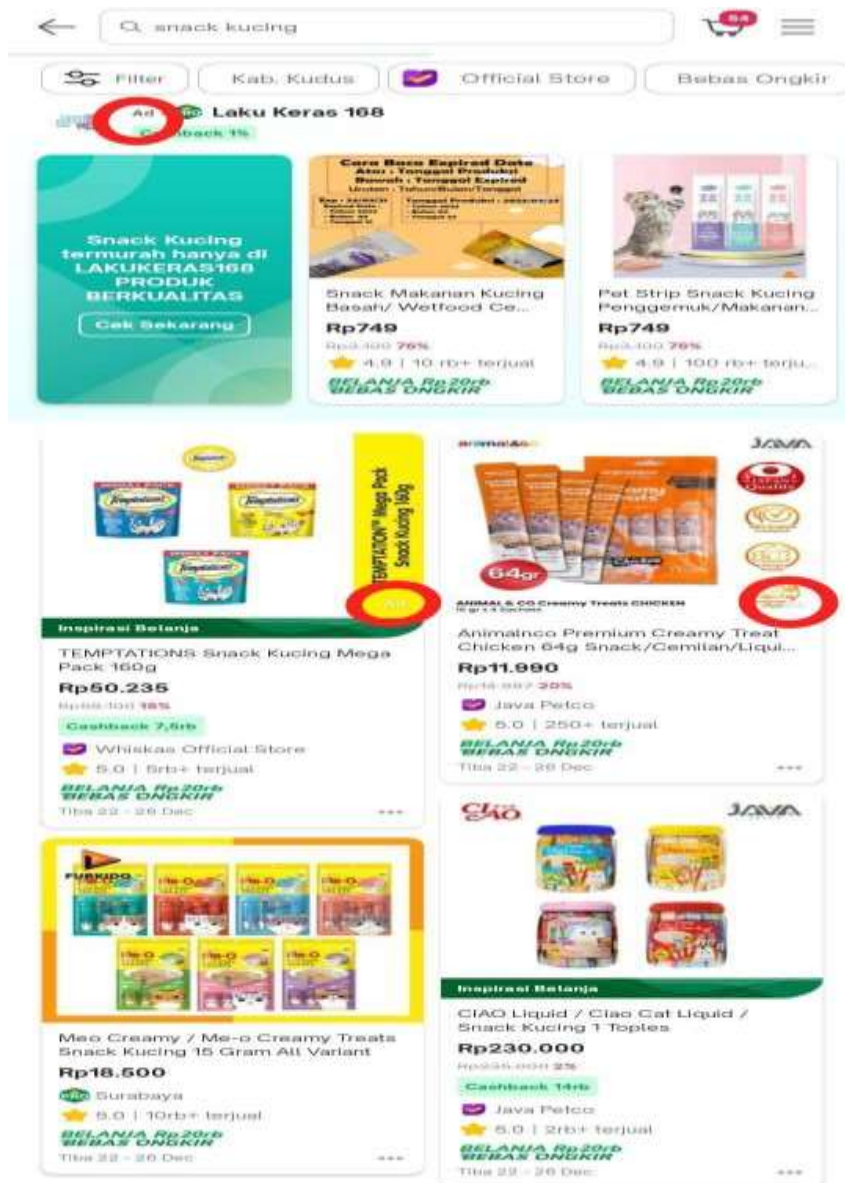
1. Iklan/*Advertising*

Petra melakukan iklan melalui media sosial Instagram dan WhatsApp dengan tambahan tautan/link toko atau produk, sehingga pembeli bisa langsung tertuju pada toko Entrar di Tokopedia tanpa harus mencari terlebih dahulu (gambar 5).



Gambar 5. Link Toko Entrar pada Promosi di Media Sosial

Selain melalui media sosial, promosi toko Entrar juga menggunakan fasilitas yang ada pada Tokopedia yang berupa Topads-iklan produk (gambar 6), dimana penjual cukup membayar sejumlah tertentu dan Tokopedia dengan fitur dan teknologinya menampilkan produk pada laman teratas. Sebagai contoh produk yang akan dinaikkan adalah “Snack Kucing”, maka ketika pembeli melakukan pencarian “snack kucing” produk yang membayar iklan akan muncul pada laman atas. Hal ini membuat *awareness* atas produk dan toko bersangkutan makin tinggi.



Gambar 6. Topsads Toko Entrar di Tokopedia

2. Diskon

Merupakan partisipasi toko Entrar untuk mengikuti *flash sale* atau promo seperti pemberian kupon atau promo *campaign* yang diadakan oleh Tokopedia. Selain itu toko Entrar juga rutin memberikan kupon berupa *cashback* dengan jumlah pembelian minimal tertentu.

3. Pengiriman gratis

Toko Entrar mengaktifkan program pengiriman gratis ongkir dengan jumlah subsidi maksimal Rp 20.000 yang bisa didapatkan oleh semua pembeli toko Entrar.

4. *Bundling*/paket harga

Toko Entrar juga memberikan paket-paket untuk pembelian dengan jumlah tertentu. Harga spesial diberikan untuk pembelian dengan jumlah tertentu. Pembelian paket tidak dibatasi. Setiap pembeli bisa melakukan pembelian paket berkali-kali dan bahkan bisa melakukan *request* produk yang diinginkan.



Cat Food
PRICE LIST

Entrar Shop

SNACK LIQUID		WET FOOD	
CAT SNACK	2.000	LIFE CAT	6.000
FAENBEI	2.000	LIEBAO	6.000
ISHTAR	2.000		
PET SNACK	2.000		
WANG WANG	2.000		
3 PCS = IDR 5.000			
16 PCS = IDR 25.000			
33 PCS = IDR 50.000			

TOKOPEDIA.LINK

Gambar 7. Daftar Harga Toko Entrar

Petra berpikir mengapa pada dua bulan pertama setelah toko Entrar beroperasi kembali, pendapatan sangatlah bagus dan seperti yang diprediksikan perputaran barang sangat cepat. Namun ujian mulai terasa di bulan ketiga dimana penjualan turun drastis dan bahkan tidak ada penjualan sama sekali. Petra bertanya-tanya bagaimana itu bisa terjadi dan strategi promosi online apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan penjualan. Untuk menjawab hal ini, Petra selaku owner mulai memikirkan solusi dan aksi apa yang harus dilakukan. Dia juga mengikuti

berbagai seminar terkait pengembangan toko online untuk bisa memahami pengelolaan toko online dan bisa menyusun strategi yang bisa meningkatkan penjualan pada toko Entrar.

Daftar Pustaka

- Komparasi Brand Index*. (2023). *Komparasi Brand. Top Brand*. Diakses Desember 2023 dari https://www.topbrand-award.com/komparasi_brand/bandingkan?id_award=1&id_kategori=2&id_subkategori=452.
- Iswati, H., & Lestari, N. I. (2021). Pengaruh Display, Promosi Penjualan dan Kualitas Produk Pada Toko Online terhadap Loyalitas Konsumen dengan Variabel Intervening Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Manajemen*, 11(1), Januari-Juni 2021.
- Joesoef, H. (2021, January). Analisis Keputusan Pembelian Online Berdasarkan Faktor Diskon, Program Pengiriman Gratis dan Pelayanan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1).
- Kotler, P., dan Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14e*. New Jersey: Pearson.

Maharany, A. M., Saidani, B., Fidhyallah, N. F. (2021). Pengaruh Kepuasan dan Manfaat yang Ddirasakan Terhadap Minat Beli Ulang pada E-Commerce Marketplace X di Indonesia. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Keuangan*, 2(2).

Mahuda, I., Kusuma, A. C., & Meilisa, R. (2021, April). Pengenalan dan Pendampingan Pemanfaatan Marketplace E-Commerce Bagi Pelaku UMKM di Kelurahan Lialang-Serang. *Indonesian Journal of Engagement, Community Services, Empowerment and Development*, 1(1).

Prasetyo, A. Y. (2023, Agustus 3). Peluang Bisnis Hewan Peliharaan di Indonesia. *Kompas*. Diakses Desember 2023 dari <https://www.kompas.id/baca/riset/2023/08/03/peluang-bisnis-hewan-peliharaan-di-indonesia>.

Puadi, A., Meitiana, dan Kristinae, V. (2023, Desember). Hubungan Bundling Harga, Citra Merek, dan Keputusan Pembelian pada E-Commerce Shopee Indonesia. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 4(3).

Setiawan, S. R. (2020, November 11). Jenis Makanan Kucing yang Perlu Diketahui, Apa Saja? *Kompas*. Diakses Desember 2023 dari

<https://www.kompas.com/homey/read/2020/11/24/114600176/jenis-makanan-kucing-yang-perlu-diketahui-apa-saja?page=all>

Toko Entrar. (2023). Toko Entrar. *Tokopedia*. Diakses dari <https://tokopedia.link/TVYkWL2QsGb>.



PENGEMBANGAN ORGANISASI

5

Rekam Medis Elektronik: Keterpaksaan atau Peluang?

Dalam suatu rapat yang dihadiri oleh seluruh Direksi RS AAA, dr. Monalisa, M.K.M., selaku Direktur Utama mengutarakan rencananya untuk menerapkan Rekam Medis Elektronik atau disingkat RME. Rencana ini terutama didorong oleh regulasi pemerintah yang menyatakan implementasi RME paling lambat adalah pada 31 Desember 2023 (Peraturan Menteri Kesehatan RI No 24 tahun, 2022) serta adanya keyakinan bahwa RME dapat meningkatkan pelayanan kesehatan yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan medis kepada pasien. Tuntutan dari pasien, khususnya kecepatan penyediaan laporan medis pasien yang akan dipakai untuk berobat di RS lain atau di RS di luar negeri menjadi tantangan untuk mewujudkan RME yang terintegrasi dan terpadu. RME ini juga akan sangat membantu pasien dengan penjamin asuransi dalam melakukan klaim biaya pemeriksaan. Kecepatan penyediaan diagnosa atau laporan medis pasien menjadi kunci cairnya klaim biaya perawatan yang

diajukan oleh pasien ke asuransi. Perlu disusun program kerja RS yang mengarah ke digitalisasi. Salah satunya adalah penerapan RME.

Selain mengungkapkan alasannya, dr. Monalisa juga memberikan *warning* tentang risiko yang dihadapi apabila konsep, alur, dan disain dari RME tidak diperhitungkan dengan cermat. "Kegagalan dalam penerapan akan membuat operasional RS akan terhenti dan pada akhirnya kepercayaan terhadap RS turun. Saya menginginkan RME yang bisa disesuaikan dengan proses bisnis RS dan membantu pekerjaan saya. Oleh karena itu, saya menugaskan seluruh direksi untuk mengawal proses ini dengan baik demi meminimalisir risiko kegagalan." Untuk mengurangi pertentangan yang muncul dalam rapat, dr. Monalisa mengatakan dengan suara tegas: "Ingat, bahwa RME bukan hanya sebatas mengganti tulisan manual ke kertas!" Pertentangan yang dihadapi atas rencana penerapan RME ini membuat dr. Monalisa harus segera menentukan sikap akan menerapkan RME atau tidak. Karena walaupun sebagai Kepala RS, dr. Monalisa tidak bisa hanya mengikuti kehendaknya sendiri.

Dinamika penerapan rekam medis elektronik

Terjadi perbedaan pendapat dari jajaran direksi tentang rencana penerapan RME. Sebagian mempunyai keyakinan 100% penerapan RME dapat dilaksanakan, dan di sisi lain terdapat direksi yang masih gamang atau ragu-ragu atas keberhasilan penerapan RME.

Kelompok direksi yang 100% mempunyai keyakinan atas penerapan RME adalah Direktur Marketing dan Direktur Keuangan dan Administrasi, Direktur SDM dan Penunjang Umum. Masing-masing memiliki pertimbangan sendiri.

- dr. Celosia sebagai Direktur Marketing menyoroti dampak penerapan RME terhadap *positioning* RS AAA di masa depan. dr. Celosia berpendapat bahwa penerapan RME yang lebih cepat dari RS lain akan membawa dampak positif bagi *positioning* RS AAA di masyarakat dan tagline “Selangkah lebih maju dari yang lain” yang diterapkan pihak RS AAA bisa dikongkretkan dengan penerapan RME ini. Dampak lain yang disoroti adalah pelaksanaan RME dapat menjadi pintu awal untuk dapat berkolaborasi dengan RS di luar negeri dalam penanganan medis seorang pasien. RME akan memudahkan komunikasi antar dokter di seluruh dunia dengan bantuan teknologi terkini. RME tentunya akan memudahkan kinerja marketing.

- Bp.Pieter sebagai Direktur Keuangan dan Administrasi menyatakan keyakinannya terhadap penerapan RME karena faktor kondisi keuangan RS AAA cukup baik apabila dilihat dari rasio-rasio keuangan (*cashflow* yang baik, net Profit margin >20%, ROA dan ROI). Dengan ratio keuangan yang sehat maka pembiayaan infrastruktur untuk mendukung penerapan RME seperti komputer, server, jaringan internet tidak akan mengalami kendala. Terlebih lagi 70% komputer/PC yang ada di RS AAA saat ini harus diganti, karena spesifikasi yang sudah usang. Walaupun kecepatan proses pengadaan infrastruktur tersebut menjadi pertimbangan, namun pak Pieter menyampaikan bahwa hal ini akan dikomunikasikan dengan bagian *purchasing* RS.
- Ibu Deasy sebagai Direktur SDM dan Penunjang Umum berpendapat bahwa penerapan RME dapat dilakukan dengan cepat mengingat rata-rata umur perawat adalah 27 tahun, sehingga tidak ada hambatan dalam menggunakan teknologi terkini dan siap menerima segala perubahan yang terjadi. Namun yang perlu dipikirkan adalah latihan teknis dan sosialisasi penerapan RME yang memakan waktu lama dan jadwal yang padat bisa saja menjadi sumber turunnya produktivitas perawat. Tentang hal ini ibu Deasy menyampaikan akan memikirkan solusi terbaiknya.

Sedangkan kelompok direksi yang masih ragu-ragu dengan penerapan RME adalah Direktur Penunjang Medis, Direktur Pelayanan Medis, Direktur Rawat Inap dan Keperawatan dengan pertimbangan yang berbeda.

- dr. Renita, M.Kes sebagai Direktur Penunjang Medis berpendapat bahwa penerapan RME tidak bisa dilakukan pada tahun ini karena belum jelas aspek legalnya dan panduan teknisnya dari kementrian terkait. Aspek legal yang masih menjadi keraguan adalah tentang sah atau tidaknya tanda-tangan dokter secara digital. Hal ini bisa memberikan celah hukum apabila ada suatu permasalahan terkait dengan tindakan medis yang dilakukan oleh dokter. Di sisi lain, belum terdapat aturan baku terhadap pelaksanaan RME tersebut. Informasi yang diperoleh pihak RS masih sebatas kajian-kajian teknis dan belum menjadi kebijakan resmi
- dr. Felix sebagai Direktur Pelayanan Medis berpendapat bahwa resistensi atau penolakan dari dokter akan cukup besar karena masalah *cultural behaviour*. dr. Felix mengingatkan bahwa dokter yang berpraktek di RS AAA adalah dokter yang rata-rata sudah berpengalaman, umur sudah tidak muda, dan merupakan dokter mitra (bukan *full timer*). Resistensi terjadi karena mereka telah terpolakan dengan pengisian rekam medis secara manual, dan mereka beranggapan cara itu lebih cepat.

Masalah lainnya adalah ketidakfasihan dokter dalam menggunakan komputer sehingga akan menjadi masalah yang cukup serius apabila RME dipaksakan untuk dilaksanakan.

- Ibu Linda sebagai Direktur Rawat Inap dan Keperawatan tidak setuju apabila penerapan RME dilaksanakan tahun ini karena dampak terbesar kegagalan adalah di unit Keperawatan. Setiap kegagalan sistem membuat aktivitas di unit Keperawatan tidak bisa dilaksanakan sehingga bisa menimbulkan *complain* dari pasien.

Profil RS AAA

Sejarah RS AAA dimulai dari berdirinya sebuah poliklinik kecil pada tahun 1925 di Gang Gambiran, Semarang yang diberi nama “Polikliniek Tionghoa”. Tujuan berdirinya poliklinik tersebut adalah untuk kepentingan sosial dan melayani masyarakat golongan menengah ke bawah. Poliklinik ini semakin berkembang dan mendapat simpati dari banyak masyarakat dan semakin banyak pula yang menjadi donatur demi perkembangan poliklinik tersebut. Pada 25 November 1951, Poliklinik Tionghoa tersebut berubah menjadi Rumah Sakit THIW dengan kapasitas 50 bed. Nama RS THIW kemudian resmi berubah menjadi RS AAA pada 12 Desember 1962 dan beroperasi hingga saat ini.

RS AAA merupakan RS swasta modern tipe B standar internasional yang mempunyai visi “Menjadi rumah sakit pilihan utama dan terdepan dalam layanan unggulan.” Untuk mewujudkan visi tersebut, ditetapkan tiga layanan unggulan (*center of excellence* atau COE), yaitu layanan unggulan jantung, layanan unggulan saraf, dan layanan unggulan infertile. RS AAA ini memiliki pelayanan rawat inap, rawat jalan, instalasi gawat darurat, serta layanan penunjang medis seperti laboratorium, farmasi dan radiologi.

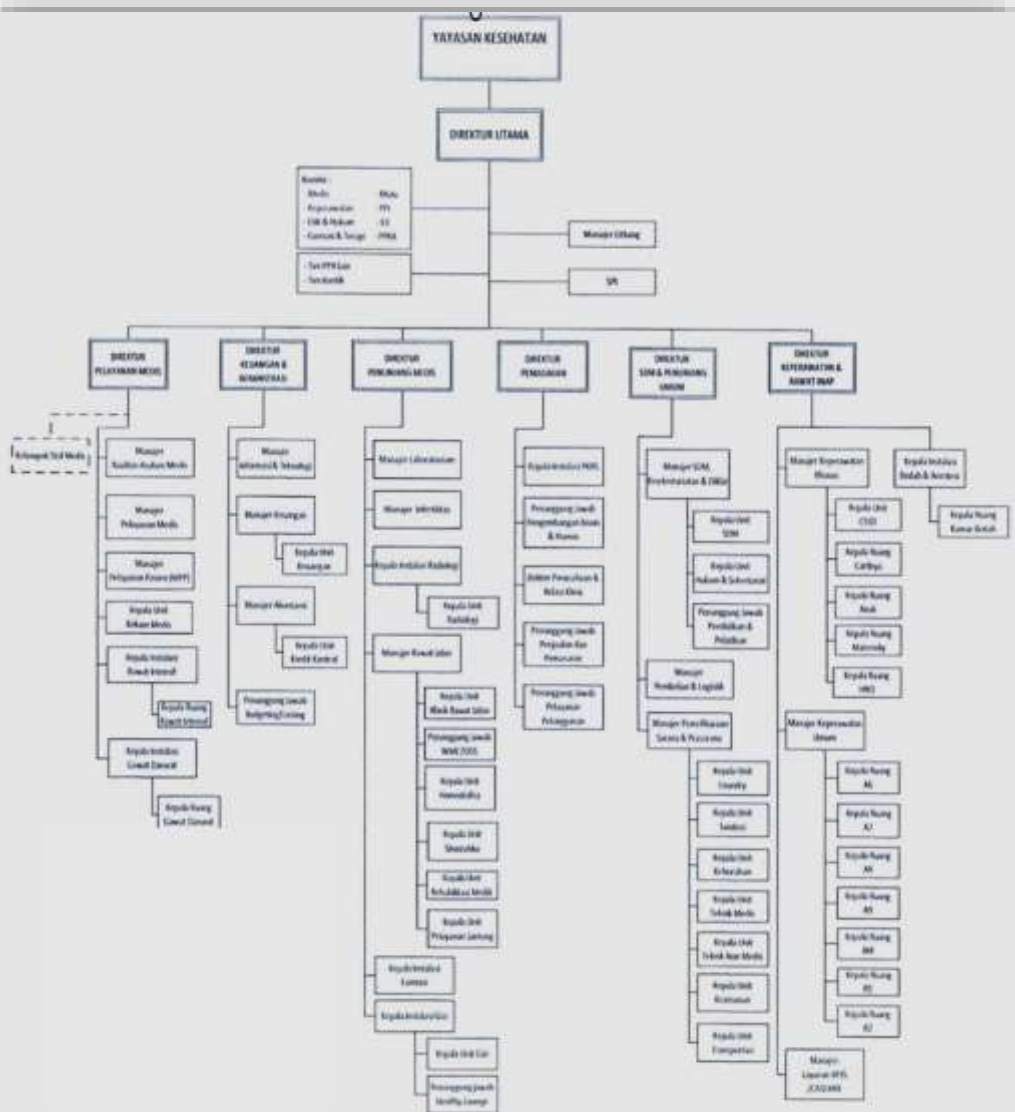
Saat ini, pelayanan rawat inap memiliki kapasitas 330 *bed* yang tersebar dalam tiga blok gedung. Pengembangan dan peningkatan pelayanan medis, serta penyediaan sarana dan prasarana yang *up to date* menjadi hal yang sangat diperhatikan pihak RS untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Berikut catatan penting perjalanan RS AAA dari tahun 1951 – 2016.

- 25 November 1951, RS Tiong Hoa Ie Wan berdiri dengan kapasitas 50 bed
- 12 Desember 1962, RS AAA mulai digunakan sebagai nama
- Tahun 1963, Sekolah Perawat didirikan untuk mendukung kebutuhan SDM Keperawatan di RS AAA

- Tahun 1986, RS AAA mendapat penghargaan sebagai RS Terbaik dari Menteri Kesehatan
- 17 Februari 1997, RS AAA mendapatkan sertifikat akreditasi, satu-satunya RS yang ada di Jawa Tengah
- 2 Juni 2005, RS AAA mendapatkan akreditasi untuk 16 pelayanan medis nasional
- 29 April 2009, RS AAA memperoleh sertifikat akreditasi ISO
- Tahun 2013, RS AAA meresmikan gedung rawat inap baru dan memperoleh akreditasi sebagai rumah sakit bintang lima
- Tahun 2016, RS AAA mengembangkan klinik rawat jalan dengan sistem kluster.

Struktur organisasi RS AAA

RS AAA berada di bawah naungan Yayasan Kesehatan. Direktur Utama membawahi enam direktur dan komite serta manajer Litbang dan SPI. Jabatan Direktur terdiri dari Direktur Pelayanan Medis, Direktur Keuangan & Administrasi, Direktur Penunjang Medis, Direktur Pemasaran, Direktur SDM dan Penunjang Umum, serta Direktur Keperawatan dan Rawat Inap (gambar 1).



Gambar 1. Struktur Organisasi RS AAA

Dokter dan perawat di RS AAA

Per September 2023, jumlah dokter yang bertugas di RS AAA adalah sebanyak 203 dokter, yang terdiri dari 68 dokter *full time* dan 135 dokter mitra. Dokter mitra adalah dokter yang melakukan praktek di RS AAA tetapi bukan sebagai karyawan tetap. Sedangkan jumlah tenaga perawat per September 2023 sebanyak 515 perawat yang terdiri 283 perawat *ward*, dan 232 perawat non ward. Perawat RS AAA rata-rata berusia 35 tahun, Sedangkan usia rata-rata kelompok dokter adalah 45 tahun. Komposisi SDM berdasarkan kelompok umur berpengaruh terhadap persepsi dan penerimaan mereka terhadap suatu perubahan. Para pekerja yang lebih tua juga dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru (Karim & Tajibu, 2018).

Kewajiban penyelenggaraan rekam medis

Rekam medis adalah dokumen yang berisikan data identitas pasien, pemeriksaan, pengobatan, tindakan, dan pelayanan lain yang telah diberikan kepada pasien. Rekam medis dapat diselenggarakan dengan rekam medis manual dan rekam medis secara elektronik. Rekam medis elektronik adalah rekam medis yang dibuat melalui sistem elektronik yang dirancang khusus

untuk menyimpan rekam medis (Peraturan Menteri Kesehatan RI No 24 tahun, 2022). Setiap RS harus memiliki rekam medis yang sesuai dengan standar dan berusaha untuk mencapai standar global secara bertahap (Dewan Perwakilan Rakyat RI, 2023; Kementerian Kesehatan RI, 2009). Hal ini mengindikasikan bahwa penyelenggaraan rekam medis adalah bersifat wajib.

Rekam medis pada prinsipnya harus memenuhi unsur IAR, yaitu informasi, analisa, dan rencana. Konsep IAR tersebut harus tertuang dalam semua yang ada di rekam medis. Data yang ada di suatu rekam medis pada prinsipnya dibedakan dua yaitu data klinis dan data administratif. Data klinis berisi identitas pasien atau yang akan mendapat pengobatan, tanggal dan waktu terjadinya tindakan pengobatan di fasilitas kesehatan, hasil anamnesis yang berupa keluhan penyakit pasien serta riwayat penyakit dari pasien, hasil pemeriksaan fisik dari dokter yang menangani serta penunjang medik, diagnosis (proses menentukan jenis penyakit yang diderita pasien), rencana penatalaksanaan tindakan medis yang diberikan kepada pasien oleh petugas medis, dan informasi-informasi lainnya yang mendukung. Data administratif dalam rekam medis mencakup nama lengkap pasien yang menerima perawatan, nomor rekam medis atau nomor identitas lainnya, tanggal, bulan, tahun, dan kota kelahiran pasien, jenis kelamin, status pernikahan, nama dan alamat

keluarga yang paling dekat dan mudah dihubungi, serta tanggal dan waktu kelahiran.

Penerapan RME merupakan kewajiban bagi RS AAA sebagai rumah sakit yang bertaraf internasional dan sebagai bentuk perwujudan dari tema besar program kerja tahunan. Untuk kebutuhan *positioning*, pihak RS AAA menetapkan tema besar dalam setiap program kerja tahunan RS. Dalam lima tahun terakhir ini, RS AAA mengambil tema “Go Digital” yang dinilai relevan dengan perubahan perilaku masyarakat yang menghendaki kecepatan dan efisiensi pelayanan. Salah satu ide penerapan program digitalisasi adalah dengan penerapan RME.

Alur operasional rekam medis manual di RS AAA

Rekam medis diselenggarakan sejak mulai pasien datang, mendapatkan pelayanan, dan selesai pelayanan. Artinya seluruh proses kegiatan pelayanan pasien harus didokumentasikan melalui catatan rekam medis. Karena bersifat manual, setiap rumah sakit harus menyediakan formulir rekam medis cetak dan diisi dengan ditulis tangan. Formulir rekam medis bisa berbeda antara satu RS dengan RS lain, baik dari sisi jumlah maupun bentuknya, tetapi harus memuat informasi yang disyaratkan.

Distribusi formulir rekam medis dikelola oleh unit Rekam Medis. Salah satu fungsi-unit tersebut adalah mendistribusikan formulir rekam medis kepada dokter yang memberikan pelayanan kepada pasien. Oleh karena itu, diperlukan SDM yang tugasnya mendistribusikan formulir rekam medis ini sebelum dan sesudah pelayanan. Sebelum pasien datang, rekam medis manual tersebut harus sudah siap di ruang dokter dan diisi pada saat ada kegiatan pelayanan. Pada saat sesi praktek dokter selesai, maka petugas tersebut akan mengambil satu per satu rekam medis di setiap poli layanan dan menyimpan rekam medis tersebut di ruang penyimpanan rekam medis. Rekam medis dapat dibutuhkan kembali ketika misalnya ada permintaan keterangan diagnosa oleh perusahaan asuransi untuk kepentingan pencairan klaim. Petugas harus mencari satu per satu kembali rekam medis tersebut. Hal ini tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya. Hal ini yang menjadi sumber terjadinya ketidakefisienan dalam pelayanan.

Karakteristik rekam medis elektronik

RME adalah sistem informasi kesehatan berbasis komputer yang menyimpan data demografi pasien, riwayat kesehatan, alergi, dan riwayat hasil pemeriksaan laboratorium. Selain itu, RME juga

memiliki sistem pendukung keputusan (Ludwick & Doucette, 2009). Dari definisi ini dapat diartikan bahwa RME merupakan kumpulan data yang terstruktur mencakup medis dan non medis yang kemudian bisa digunakan sebagai *supporting data* pengambilan keputusan, terutama keputusan medis (Kemkes, 2022).

RME mendukung penyelenggaraan pelayanan kesehatan dengan menyimpan dan berbagi data medis tanpa bergantung pada dokumen kertas. RME tidak menggunakan ruangan khusus seperti halnya RM berbasis kertas, tetapi fokus pada kemampuan berbagi data secara lebih cepat melalui bantuan teknologi informasi dan penyimpanan data yang lebih efisien (Kemkes, 2022).

RME yang digunakan pada layanan rawat jalan ditujukan untuk mengurangi kesalahan, meningkatkan kualitas layanan kesehatan, dan menghemat pengeluaran. Hal ini dapat diartikan bahwa penerapan RME berperan penting dalam meningkatkan kualitas data, yaitu lebih akurat, lebih terstruktur dan dapat digunakan sebagai bahan analisa untuk pengambilan keputusan. Implementasi RME oleh penyelenggara pelayanan kesehatan RME sebagai upaya untuk mengurangi kesalahan medis, meningkatkan

kualitas pelayanan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pasien (Kemkes, 2022).

Teknologi yang tepat dalam penerapan RME adalah teknologi yang mampu memenuhi beberapa kriteria sesuai ketentuan Kementerian Kesehatan. RME harus mempunyai sifat informatif dengan data SOAP (*Subjective, Objective, Assessment, Planning*) dan harus *clear, correct, dan complete* (3C). RME juga harus memenuhi persyaratan yang efektif dan efisien, seperti tidak ada pengulangan atau duplikasi, sistem registrasi dengan satu nomor, dan aman, yaitu hanya dapat diakses oleh dokter pemeriksa yang memiliki *login* dan *password*. Selain itu, revisi rekam medik hanya dapat dilakukan melalui *supervisor* atau dokter yang memiliki *password* khusus dan hanya dapat dilakukan dengan izin tertentu (Verawati, 2022).

RME harus mampu memberikan pelayanan prima kepada pasien, seperti proses registrasi dan layanan yang lebih berkualitas, cepat, dan akurat. Ini akan membuat pasien puas ketika mereka mendapatkan layanan di rumah sakit. Sebagai contoh pelayanan prima yang disebabkan oleh penerapan RME adalah waktu pelayanan yang lebih singkat karena semua dokumentasi rekam medis dapat diakses secara lebih cepat, pelayanan klaim asuransi

dan evaluasi kondisi kesehatan pasien juga dapat dilakukan dengan mudah (Verawati, 2022).

Dengan segala keterbatasan informasi dan terjadinya perbedaan pandangan yang terjadi di antara jajaran direksi, dr. Monalisa menyadari bahwa keputusan penerapan RME masih memerlukan pertimbangan yang lebih mendalam lagi, namun hal ini tidak menghalangi komitmennya untuk menerapkan RME tersebut. Tim pengkaji akan segera dibentuk untuk memberikan masukan kepada dr. Monalisa. Hasil dari kajian akan menentukan apakah penerapan RME segera dapat dilakukan atau tidak. Tim pengkaji diberikan waktu selama satu minggu untuk melaporkan hasil kajiannya. Masalahnya tim pengkaji juga belum menemukan titik tolak, kriteria dan aspek mana saja yang akan menjadi fokus pengkajian.

Apa saja yang perlu dilihat oleh tim pengkaji sehingga hasil kajian dapat memberikan informasi yang valid untuk dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi dr. Monalisa?

Daftar Pustaka

- Andriyanto, W. (2022). Catatan Sederhana untuk Permenkes No. 24 Tahun 2022 tentang Rekam Medis. *Hukumonline.com*. Diakses dari <https://www.hukumonline.com/berita/a/catatan-sederhana-untuk-permenkes-no-24-tahun-2022-tentang-rekam-medis-lt6347ad6eb872d/?page=4>
- Chanafi. (2021). Data Yang Harus Ada Dalam Rekam Medis Pasien. *Trustmedis.com*. Diakses dari <https://trustmedis.com/blog/data-yang-harus-ada-dalam-rekam-medis-pasien/>
- Dewan Perwakilan Rakyat RI. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan. *Undang-Undang, 187315*, 1–300.
- Dhaci, R. A. (2016). Modul Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan. *Perencanaan Dan Evaluasi Kesehatan*, 1–55.
- Hamad, M. M. (2005). Copyrighted Material Copyrighted Copyrighted Material Copyrighted Material. *Design*, 3–12.
- Karim, K., & Tajibu, M. J. (2018). Keterkaitan Usia dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank di

Makasar, The Linkage of Age and Organizational Development to the Work Achievement of Bank Employees in Makassar. *SEIKO: Journal of Management & ...*, 2(1), 73–91. Diakses dari <https://journal.steamkop.ac.id/index.php/seiko>

Kementrian Kesehatan RI. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009. *Presiden Republik Indonesia*, 1, 41. Diakses dari <https://peraturan.go.id/common/dokumen/ln/2009/uu0442009.pdf>

Kemkes. (2022). Transformasi Digital Rekam Medis Manual Menuju Rekam Medis Elektronik. *Kemkes.go.id*. Diakses dari https://yankes.kemkes.go.id/view_artikel/1679/transformas-i-digital-rekam-medis-manual-menuju-rekam-medis-elektronik

Kementerian Kesehatan RI. (2022). Peraturan Menteri Kesehatan RI No 24 tahun 2022 tentang Rekam Medis. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2022*, 151(2), 10–17.

Sebastian, S. (2019). Penerapan Analisis SOAR dalam Strategi Pengembangan Bisnis Clothing Line Parasite Cloth. *Universitas Brawijaya*, 1–9.

Verawati. (2022). Transformasi Digital Rekam Medis Manual Menuju Rekam Medis Elektronik. *Kemkes.go.id*. Diakses dari https://yankes.kemkes.go.id/view_artikel/1679/transformasi-digital-rekam-medis-manual-menuju-rekam-medis-elektronik

6 Berkembang Dengan Opsi Spin-Off

Charles, *owner* Rotopak yang merupakan sebuah perusahaan *flexible packaging* atau kemasan plastik (lihat gambar 1), mulai mempertimbangkan untuk mengembangkan lini bisnisnya dari lini *rotogravure* ke lini *digital printing*. *Rotogravure* merupakan proses cetak yang menggunakan silinder, sedangkan *digital printing* merupakan proses cetak yang menggunakan teknologi digital seperti *printer* tetapi dalam skala industrial.

Walaupun Rotopak sudah berpengalaman selama 30 tahun di lini *rotogravure*, namun di tahun 2020 Charles merasa bahwa perkembangan order *rotogravure* sudah stagnan sehingga memutuskan untuk membeli mesin *digital printing* tanpa melakukan *feasibility study* yang matang pada waktu itu. Charles beranggapan bahwa yang dibeli hanya jenis mesin dan proses cetak saja yang berbeda, selebihnya proses produksi tetap sama atau tidak akan jauh berbeda. Demikian juga dengan material dan hasil yang juga tidak jauh berbeda. Bagian yang dicetak

ditempatkan di bagian depan dan akan dilapis dengan material lainnya (gambar 2).



Gambar 1. *Flexible Packaging* (Kemasan Plastik) Yang Diproduksi Rotopak

Ternyata satu tahun setelah pembelian, semua anggapan Charles di awal tidak sesuai ekspektasinya. Charles baru menyadari bahwa lini bisnis *flexible packaging* yang menggunakan *digital printing* berbeda dengan yang menggunakan *rotogravure*. Perbedaan yang jelas kentara adalah dari sisi kapasitas. Lini *digital printing* tidak bisa melayani order dengan jumlah besar dari pelanggan seperti korporasi besar atau *brand owner*. Charles yang baru menyadari perbedaan tersebut lalu memutuskan untuk membentuk departemen *Business Development* dengan

harapan bisa mengembangkan lini bisnis *digital printing* yang selanjutnya diberi nama Digipak.



Gambar 2. Lapisan Material di Sebuah Kemasan Plastik

Setelah tiga tahun, Charles merasa bahwa Digipak sudah berkembang dari tahun sebelumnya. Berdasarkan data *Year-to-Date Growth* yang dipresentasikan tim *Business Development*, Digipak sudah naik dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Meski kenaikannya terasa signifikan, namun volume order Digipak masih relatif sangat kecil (data dapat dilihat di sub bab volume order) dibanding dengan Rotopak yang memenuhi mayoritas order. Dari sisi finansial, Rotopak juga turut

serta memberikan subsidi silang untuk membantu menutup kerugian dalam fase *trial and error* bisnis Digipak.

Charles berharap ke depannya Digipak dapat berjalan sendiri terlepas dari Rotopak yang sudah mempunyai reputasi besar di industri flexible packaging. Untuk maksud ini dan juga karena pangsa pasar yang jelas berbeda dari Rotopak, Charles yakin untuk melakukan *spin-off* perusahaan.

Di suatu rapat, tim *Business Development* serta tim *Sales & Marketing* menyarankan untuk tidak melakukan *spin-off* terlebih dulu di kondisi saat ini dengan pertimbangan Digipak dinilai belum mandiri secara operasional.

Berdasarkan pertimbangan yang disampaikan oleh tim *Business Development* dan tim *Sales & Marketing*, Charles menghadapi dilemma dan ingin mempertimbangkan ulang maksud untuk melakukan *spin-off* Digipak dari Rotopak.

Rotopak dan rotogravure

Rotopak adalah perusahaan kemasan plastik (*flexible packaging*) yang sudah berpengalaman dalam industri *rotogravure* selama lebih dari 30 tahun. Kemasan plastik diproduksi melalui tahap

printing, laminating, dan finishing. Tahap *finishing* terdiri dari dua jenis proses yaitu *slitting* yang menghasilkan produk roll dan *bag making* yang menghasilkan produk dalam bentuk bag siap isi (gambar 3).



Gambar 3. Kemasan Plastik Flexible Packaging
Dalam Bentuk Roll Dan Bentuk Bag

Dengan pengalaman yang selama itu, sudah pasti perusahaan sangat matang dan terstruktur secara organisasi. Dengan kematangan organisasi dan pengalaman yang sangat mumpuni, Rotopak menjadi *supplier* yang dipercaya oleh banyak pelanggannya. Pelanggan milik Rotopak tergolong dalam skala industri besar dan *brand owner* seperti Unilever, Indofood, Frisian Flag dan *brand* besar lainnya yang mendistribusikan produknya ke seluruh Indonesia bahkan ekspor.

Proses *rotogravure* memerlukan investasi awal untuk membuat silinder untuk masing-masing warna yang nantinya digunakan untuk proses produksi (gambar 4). Hal tersebut yang membuat tidak semua *brand owner* dapat melakukan order dengan proses *rotogravure*.

Berdasarkan skala, mesin *rotogravure* milik Rotopak lebih sesuai untuk melakukan produksi dalam jumlah besar (gambar 3), sehingga tidak semua calon pelanggan dapat memilih Rotopak sebagai *supplier*-nya dengan banyak pertimbangan, baik dari segi harga, kuantitas pesanan, hingga *term-of-payment* yang tidak fleksibel bagi bisnis kecil-menengah.



Sumber: Wikipedia & Lidamach.com

Gambar 4. Unit Mesin dan Lini Mesin Printing *Rotogravure*

Digipak dan digital printing

Digipak merupakan sebuah pengembangan bisnis Rotopak yang sudah berpengalaman di industri *rotogravure*. Salah satu hal yang memicu munculnya Digipak adalah anjuran pemerintah terhadap perusahaan besar untuk aktif bermitra dengan usaha mikro, kecil, dan menengah (Mediana, 2022). Charles melihat bahwa kemasan plastik yang digunakan pada produk UMKM belum mampu bersaing dengan produk dari *brand* besar.

Secara garis besar, tahapan pembuatan kemasan plastik (*flexible packaging*) tetap sama, yaitu *printing*, *laminating* dan *finishing*. Perbedaan mendasar ada di proses *printing*. Jika mesin rotogravure memerlukan beberapa silinder warna untuk proses produksi cetak, mesin *digital printing* hanya membutuhkan file desain dari pelanggan yang sudah disesuaikan untuk proses cetak layaknya seperti mesin printer *personal computer* namun secara dimensi dalam skala industrial (gambar 5).

Kelebihan lainnya dalam proses *digital printing* yaitu bisa melakukan order dalam skala kecil dan banyak varian sekaligus. Rangkuman perbedaan proses cetak *digital printing* dibandingkan *rotogravure* dapat dilihat pada tabel 1.



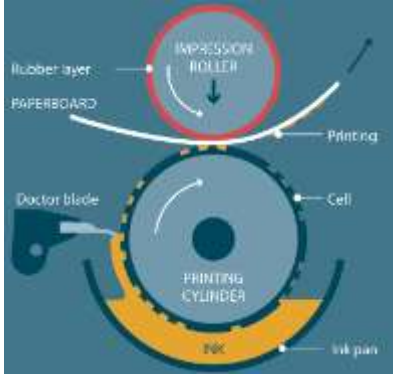
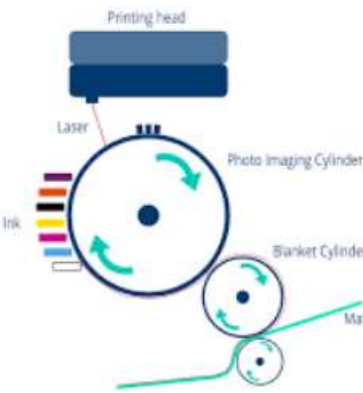
Sumber: 3-print.com

Gambar 5. Lini Mesin *Digital Printing*

Pasar flexible packaging

Saat ini persaingan *brand* bersifat stagnan karena tidak ada *brand* baru yang mampu menyaingi *brand* lama yang sudah terkenal di kalangan masyarakat. Rintisan *brand* dari UMKM banyak yang berpotensi menjadi *favorite brand* bagi masyarakat tetapi belum memiliki kualitas kemasan yang memadai. Biasanya *brand* baru seperti ini ditemukan viral di sosial media dan internet karena menggunakan strategi *digital marketing* yang tepat untuk kalangan muda di era modern ini.

Tabel 1. Perbedaan *Rotogravure* vs *Digital Printing*

Kategori	<i>Rotogravure</i>	<i>Digital Printing</i>
Proses Cetak	 membutuhkan beberapa silinder untuk masing-masing warna (tergantung desain)	 hanya membutuhkan file PDF untuk proses cetak
Kapabilitas Cetak	Satu varian desain dalam sekali proses cetak	Banyak varian desain dalam sekali proses cetak
Investasi Awal	Pembuatan silinder warna 2-3 juta rupiah silinder, tergantung jumlah warna yang digunakan (<i>flexypack</i>)	tidak perlu investasi awal
Kisaran Harga dan Minimal Order	Rp 870,- (indotrading) Minimal order 75.000 pcs	Rp 4.107,- (<i>flexypack</i>) Minimal order 500 pcs

Sumber: website Flexypack dan Indotrading

Charles kemudian menyadari bahwa UMKM merupakan *niche market* yang layak dijajaki. Setelah melakukan penelitian diketahui bahwa UMKM yang bisa menjadi target konsumen pada *niche market* ternyata belum mampu untuk melakukan *purchase*

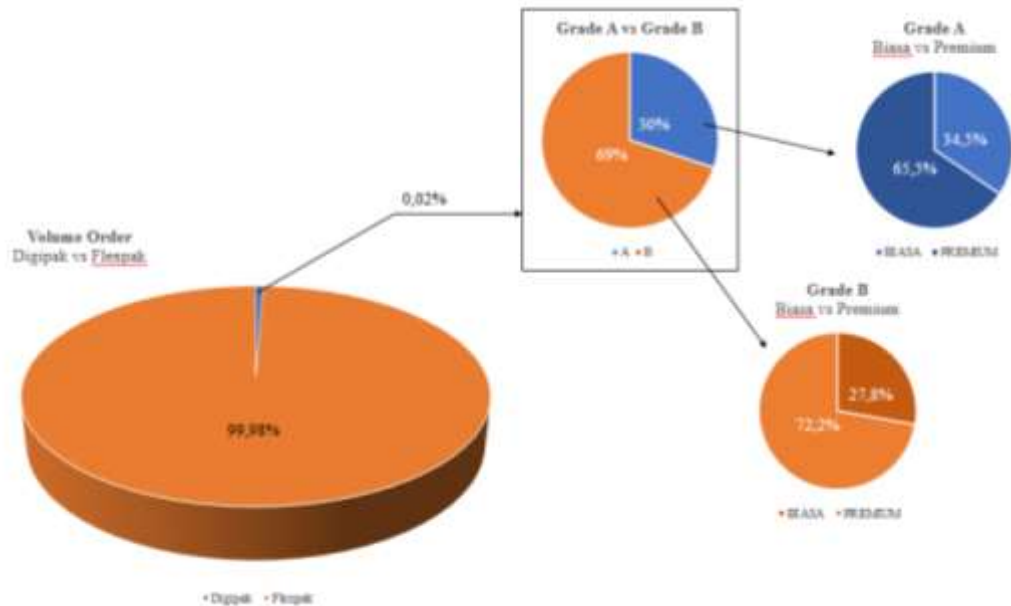
order di Rotopak yang berbasis *rotogravure* karena proses yang cukup lama dan perlu investasi awal yang cukup besar untuk membeli silinder *rotogravure*. UMKM lebih memilih ke perusahaan kemasan yang menggunakan *digital printing* yang prosesnya bisa lebih cepat. Meskipun harga per unit kemasan dengan *digital printing* cenderung lebih mahal, tetapi tidak perlu investasi besar di awal seperti dengan *rotogravure*.

Data menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan Digipak adalah *small and potential company (grade B)* sedangkan mayoritas pelanggan Rotopak adalah *big company (grade A)* yang membutuhkan Digipak untuk pengembangan produk atau kemasan baru dalam jumlah kecil (gambar 6).

Berdasarkan *brand* pengguna kemasan, 70% *brand* yang menjadi pelanggan Digipak menyasar pada *grade A* dan *grade B* untuk segmen premium. Segmen premium yaitu konsumen menengah ke atas yang bersedia membeli produk yang dijual dengan harga di atas harga rata-rata jika dibandingkan dengan produk lain.

Pelanggan *grade A* dan *grade B* pun dibedakan dalam segi pelayanannya. Hal ini disesuaikan dengan kebiasaan perusahaan kecil (*grade B*) yang membutuhkan kemasan dalam waktu yang cenderung lebih cepat, sedangkan perusahaan besar (*grade A*)

biasanya melakukan order dalam waktu jauh sebelumnya sehingga kecepatan dalam pengiriman jarang menjadi masalah.



Sumber: : Rotopak, 2023

Gambar 6. Kelompok Pasar yang Dilayani

Strategi pemasaran

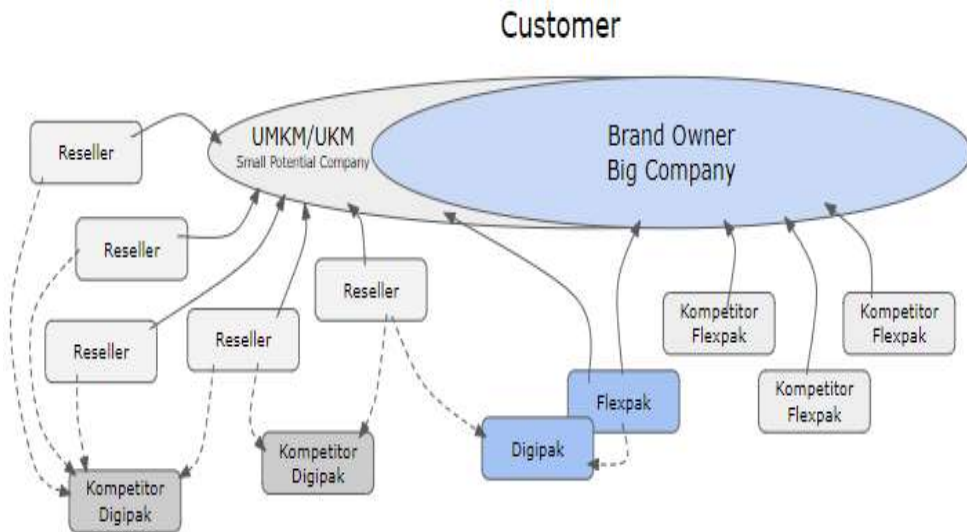
Sebagai perusahaan yang sudah berpengalaman, Rotopak memiliki prosedur yang lebih detail sebagai tuntutan untuk menjadi supplier dari pelanggan perusahaan besar (*grade A*). Karyawan Rotopak merupakan orang-orang berpengalaman di

bidangnya masing-masing, baik di marketing, R&D, produksi, maupun QC.

Pada awal perintisan Digipak, muncul banyak keluhan dari pelanggan UMKM karena prosedur dan birokrasi Rotopak yang cukup panjang. Hal tersebut menyebabkan calon pelanggan Digipak lari ke kompetitor yang mampu melayani dengan cepat. Berkaca dari kejadian tersebut, prosedur kemudian dipersingkat dengan melakukan penyesuaian agar mencapai tuntutan dari pasar.

Setelah dilakukan penyesuaian, tim marketing Rotopak berupaya untuk menarik kembali calon pelanggan untuk Digipak yang masih berada di bawah Rotopak. Target pasar yang sebelumnya fokus pada UMKM, kini ditambah dengan *brand owner* yang ingin mengeluarkan produk, varian, ataupun merk baru. Namun demikian, kebutuhan UMKM yang bisa didapat dengan bermitra dengan *reseller* tetap ditampung (gambar 7).

Tim Marketing Rotopak yang mencari order untuk Digipak menerapkan strategi dengan menggabungkan strategi marketing kompetitor Digipak maupun Rotopak. Strategi marketing kompetitor Digipak untuk mendapatkan order adalah mengandalkan relasi dengan banyak *reseller* yang tersebar luas dan dekat dengan UMKM.



Sumber: : Rotopak, 2023

Gambar 7. Penyesuaian Strategi Marketing

Di sisi lain, strategi marketing kompetitor Rotopak untuk mendapatkan order adalah melakukan kontak langsung dengan departemen purchasing *brand owner*. Tim Marketing Rotopak melakukan kontak langsung ke purchasing *brand owner* dan membuka relasi kepada beberapa reseller untuk mendapatkan order.

Strategi tersebut menghasilkan pertumbuhan order yang cukup mengejutkan. *Year-to-date growth* Digipak pada 2023 menunjukkan kenaikan yang signifikan sebesar 101,57% dari tahun sebelumnya (gambar 8).

Capaian yang signifikan dapat dilihat dari jumlah meter order yang dicetak pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2023 setelah penyesuaian strategi dilakukan tim marketing (gambar 9).



Sumber: : Digipak, Oktober 2023

Gambar 8. *Year-to-Date Growth* Digipak

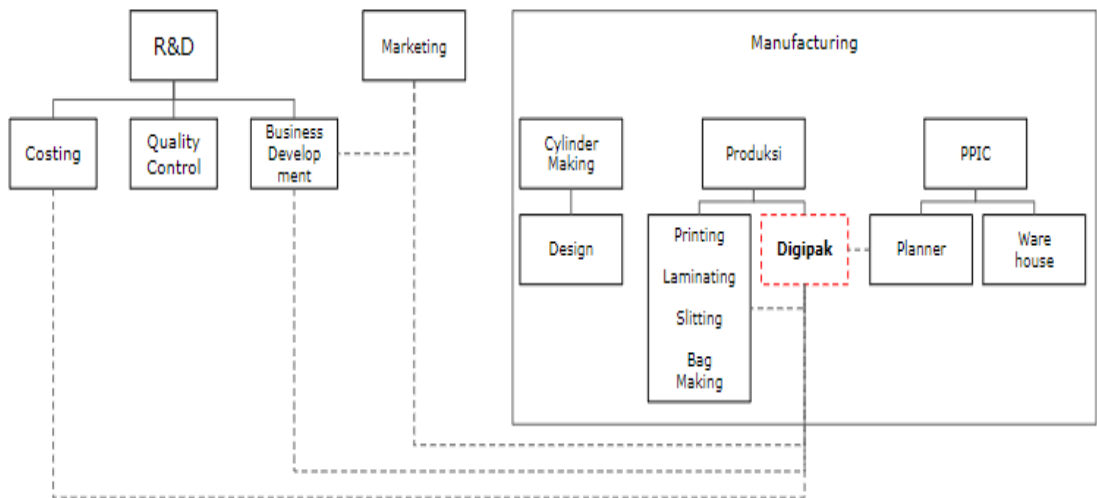


Sumber: : Digipak, Oktober 2023

Gambar 9. Grafik *Year-to-Date Growth* Meter Order Digipak

Posisi Digipak dalam Rotopak

Dalam struktur organisasi saat ini, Digipak merupakan bagian dari Departemen Manufacturing dan memiliki sifat yang unik dibandingkan bagian lainnya. Digipak tidak terlalu didikte oleh Departemen Manufacturing, tetapi bekerja sama langsung dengan R&D, Marketing, dan Business Development (gambar 10).



Sumber: : Rotopak, 2023

Gambar 10. Struktur Organisasi Rotopak

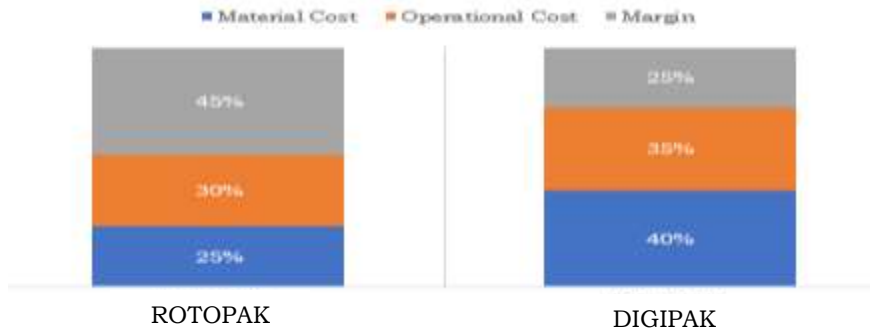
Alternatif yang dipikirkan Charles untuk melakukan spin-off terhadap Digipak adalah melepas Digipak dari struktur tersebut

dan membuat struktur organisasi baru bagi Digipak dengan kewajiban untuk mendampingi Digipak dalam menyusun struktur seperti perlunya R&D, Planner, Marketing dan lain sebagainya.

Secara garis besar, finansial Digipak juga belum dipisahkan dari Rotopak dikarenakan masih ada subsidi silang dari Rotopak pada fase awal pembentukan Digipak dimana Rotopak turut serta menyediakan segala fasilitas dari research and development bagi Digipak.

Jika dilihat dari margin keuntungan dan biaya produksi, memang terlihat adanya perbedaan yang cukup jauh antara Digipak dan Rotopak. Margin keuntungan Digipak sekitar 20-30%, sedangkan margin keuntungan Rotopak bisa di antara 40-50%.

Dari sisi biaya produksi, biaya material atau bahan baku (penggunaan listrik dan utilitas lainnya), harga tinta, dan material plastik untuk *digital printing* lebih mahal di kisaran 40% dan biaya operasional di kisaran 35% dari harga jual. Sedangkan biaya Rotopak bisa lebih murah di kisaran 25% untuk biaya material dan 30% untuk biaya operasional (gambar 11).



Sumber: : Rotopak, 2023

Gambar 11. Perbandingan Material Cost, Operational Cost dan Margin Pada Rotopak dan Digipak

Pertimbangan *Spin-Off*

Salah satu referensi yang ditemukan Charles terkait faktor-faktor utama dalam melakukan spin-off adalah artikel *Factors and Motives for the Spin-Off Process* di mana ada 4 empat faktor yang dapat mendukung keputusan *spin-off* perusahaan (Khmelev & Kruglov, 2013).

Faktor pertama adalah faktor industri dimana kehadiran teknologi dari hasil penelitian dapat mendukung *spin-off* perusahaan. Dalam hal ini adalah teknologi *digital printing* yang menjadi alternatif dari *rotogravure* yang sudah ada sejak lama.

Kedua, faktor siklus hidup yang meyakini bahwa suatu industri yang sedang berkembang dapat mencapai kesuksesan awal tanpa menghadapi persaingan yang ketat. Baru ada 3 perusahaan, termasuk Digipak, yang fokus pada bidang *digital printing*. Menurut Khmelev dan Kruglov, hal tersebut dapat mendukung terjadinya *spin-off* perusahaan.

Ketiga, faktor ukuran perusahaan dimana perusahaan kecil dapat lebih fokus kepada pelanggan yang lebih besar karena sumber daya dan tingkat birokrasi yang lebih rendah dapat mempercepat proses melayani pelanggan. Digipak masih menginduk Rotopak yang sudah termasuk skala besar terkadang sedikit terhambat dengan birokrasi dalam menerima order-order baru. Charles berpikir apabila Digipak berdiri sendiri, birokrasinya dapat lebih ringkas.

Faktor terakhir adalah faktor dukungan dari perusahaan induk. *Spin-off* perusahaan dapat dikatakan sempurna, apabila perusahaan induk dan perusahaan yang akan dilakukan *spin-off* masih dalam pasar, metode, dan teknologi (mesin), dan produk yang dihasilkan yang serupa. Hal tersebut sangat cocok dengan Rotopak dan Digipak yang saling berbagi target pasar, menggunakan proses dan mesin serta menghasilkan produk (kemasan plastik) yang serupa.

Setelah membaca referensi tersebut, Charles merasa perlu mempertimbangkan lagi apakah *spin-off* yang hendak dilakukan tepat untuk waktu dan kondisi Digipak saat ini?

Daftar Pustaka

- Ambarwati, Rita, dan Supardi. (2020). *Buku Ajar Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri*. Sidoarjo: UMSIDA Press. Diakses dari <https://press.umsida.ac.id/index.php/umsidapress/article/view/978-623-6833-48-3/751>
- Khmelev, I.B., Kruglov, S.V. (2013). Factors and Motives for the Spin-Off Process. *Statistics and Economics*. 1, 99-102.
- Ritonga, Zuriani. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori Dan Aplikasi)*. Sleman: Deepublish. Diakses dari <https://books.google.co.id/books?id=9jT4DwAAQBAJ&prints ec=copyright&>

7

Struktur Organisasi *Non-Hierarchy* Sebagai Terobosan Sistem Manajemen PT. BSA

”WOW! yang benar saja, sudah beroperasi?? Tidak ideal ini!” kata Martin kaget mengetahui PT. BSA memutuskan untuk tetap memulai kegiatan operasional usahanya di bisnis hiburan malam meskipun semua SDM yang terlibat, SOP (*standard operational procedure*) untuk masing-masing bagian belum terstandarisasi, dan bahkan masih dalam suasana pandemi Covid-19. Sebagai konsultan strategi yang ditunjuk PT. BSA, Martin mencoba memahami situasi perusahaan untuk bisa memberikan pertimbangannya bagi perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang tepat.

Martin melihat ada beberapa hal yang terlihat tidak berjalan dengan semestinya pada saat Martin melakukan pengamatan kegiatan operasional pada bagian SDM, bagian *backoffice*, serta bagian operasional penjualan dan pemasaran. Tanpa perlu mengamati terlalu lama, Martin menemukan beberapa kendala, seperti sering terjadinya salah komunikasi yang mengakibatkan

kesalahan pelaksanaan tugas serta saling lempar tanggungjawab. Martin juga menemukan bahwa prosedur penerimaan dan matrik kebutuhan SDM belum berjalan sesuai standar yang seharusnya. Selanjutnya Martin juga mengidentifikasi bahwa ada banyak program di bagian *sales & marketing* yang asal jalan, kinerja tidak terukur secara baik dengan pencapaian omset, serta biaya yang dikeluarkan tidak terkontrol dengan batas aman margin bersih bisnis hiburan malam di *range* minimal 25% sesuai yang ditetapkan.

General Manager operasional *sales & marketing* juga disinyalir terlalu intervensi ke *backoffice* dan SDM. Misal, pengajuan harga promosi suatu produk seharusnya mendapatkan persetujuan terlebih dahulu untuk besarnya margin sebelum dibuatkan kode item jual yang diinput pada sistem. Yang terjadi justru kode item sudah muncul dan sudah ditransaksikan sebelum permintaan harga promosi mendapat persetujuan. Demikian juga, penerimaan staff baru dilakukan dengan tanpa melalui pengajuan ke bagian SDM terlebih dahulu melainkan langsung diterima kerja (misal karena kenal) baru kemudian diajukan ke bagian SDM.

Bagian *backoffice* sendiri belum terdeteksi mampu melakukan fungsi pelaporan aliran keuangan, pajak, pabean, pengadaan, distribusi, serta audit fisik dan administrasi dengan optimal. Hal

ini terlihat dari pengarsipan dan verifikasi data pemasok, alur serah terima uang tunai dan non tunai dari kasir ke admin, proses PO internal dan eksternal, proses pengajuan anggaran, proses pembayaran ke pemasok, dan proses pengajuan program pemasaran dan penjualan dengan proyeksi dan perhitungannya.

Walaupun kendala tersebut bersifat teknis, namun menurut Martin hal tersebut memerlukan pertimbangan dan keputusan strategis segera agar tidak menjadi beban dan tetap bisa berjalan optimal dalam jangka panjang. Martin mempertimbangkan tindakan yang dapat menjadi solusi terbaik dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan operasional bisnis hiburan malam tersebut.

Kondisi sumber daya manusia PT. BSA

Jumlah SDM PT BSA sebanyak 70 orang dengan latar belakang pendidikan SMA atau S1 (tabel 1). Beberapa direkrut berdasar rekomendasi GM Operasional untuk mengisi berbagai posisi, seperti server, kasir, bar, teknisi, personalia, bahkan manajer.

Tabel 1. Kondisi SDM PT. BSA

Posisi	Jumlah	Pendidikan	Jenis Kelamin
Security	8	Outsourcing	L
Teknisi	3	SMA	L
Soundman	3	SMA	L
Bar	4	SMA	L
Kapten	3	SMA	L / P
Kasir	5	SMA	P
Manager	2	S1	L / P
Backoffice	12	S1	L / P
HRD	3	S1	L / P
GM Operasional	1	S1	L
Total	70		

Sumber: Data SDM PT. BSA, 2023

Bagian SDM belum dapat melakukan fungsi dasarnya seperti membuat SOP, menetapkan *job description*, dan belum membuat PKB SDM, alur permintaan dan penerimaan tenaga kerja, matrik kebutuhan SDM sesuai *job specification*, standarisasi gaji SDM, presensi SDM dan program pengembangan SDM. Gaji yang diberikan pun beragam mulai dari Rp 2.500.000,- sampai Rp 15.000.000,- tiap bulannya per orang tanpa standarisasi posisi dan kompetensi.

SDM dengan latar belakang pendidikan SMA akan menjadi kendala bila SDM yang bersangkutan belum memiliki pengalaman kerja di bisnis hiburan malam, sebab bisnis ini termasuk yang

mengutamakan *hospitality* kepada pelanggan seperti bisnis perhotelan dan tempat wisata⁷. Akan lebih sesuai dan tepat jika SDM yang diterima memiliki latar belakang pendidikan SMK perhotelan. Demikian juga dengan jenis kelamin yang disesuaikan dengan *job specification* yang berkaitan dengan pertimbangan situasi dan kondisi bisnisnya serta tugas dan tanggungjawab dari masing-masing posisi.

Kondisi *backoffice*

“Bagaimana ini? Masa langsung dipenuhi semua permintaan barangnya? Apakah tidak perlu dicek dulu kebutuhan dan harganya? Lha kok sudah dijual semalam, hanya persetujuan GM tapi belum ada tandatangan persetujuan marginnya dari kita, gimana sich?” Pertanyaan seperti itu sering terdengar di antara staf *backoffice*.

Banyak kendala terjadi, baik karena komunikasi maupun kompetensi SDM yang bersangkutan. Kompetensi yang kurang untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab terutama yang berkaitan dengan administrasi, audit administrasi dan stok fisik, pembelian, pembayaran, dan pengiriman mengakibatkan selisih stok antara gudang, bar, dan *mini bar room*.

Selain itu, terjadi pembayaran dua kali untuk invoice yang sama bahkan selisih setoran tunai dan non tunai. Kinerja ini sungguh mengecewakan terlebih lagi jumlah SDM di bagian *backoffice* yang terlalu banyak sehingga biaya SDM dinilai tidak efisien sama sekali.

Kondisi penjualan dan pemasaran

”Kerjakan saja, ini persetujuan saya. Tidak perlu dicek *backoffice* dulu.” kata GM Operasional. Seruan itu terdengar di ruang *meeting* yang sedang digunakan tim operasional penjualan dan pemasaran. Kondisi ini menunjukkan sikap pemimpin yang tidak mau mengikuti aturan dan dikontrol oleh aturan perusahaan. Situasi tersebut perlahan akan berdampak pada jalur komunikasi dan perintah yang seakan-akan benar namun sebetulnya tumpang tindih bila ditinjau dari *job description*. Martin berkomentar bahwa hal ini akan menjadi kendala yang berkelanjutan dalam hal efektifitas kinerja manajemen dan efisiensi biaya operasional bila tidak ada bagian lain yang dapat mengawasi kinerja secara silang.

Data pencapaian *sales* yang bisa ditemukan oleh Martin menunjukkan peningkatan dari $\pm 2,5\text{M}$ pada tahun 2020 Juli – Desember 2020) menjadi $\pm 7,3\text{M}$ pada tahun 2021 (Januari –

Desember 2021) atau meningkat sekitar 45% ketika pendekatan baru digunakan. Pencapaian penjualan tahunan dan pencapaian margin bersih dapat ditingkatkan menjadi 30% - 35%.

Data pemasaran yang ada saat itu hanya berupa data pelaksanaan acara dan tema bulanan saja, tetapi belum terdapat data pengajuan perhitungan biaya dan pendapatan serta laporan pertanggungjawaban acara yang mencakup pendapatan sponsorship (pemberian produk dan uang tunai), program loyalitas pelanggan, penjualan *gift voucher*, dan evaluasi kinerja tim ini.

Sales & Marketing memiliki tugas menganalisa target, tren pasar, kompetitor, menyusun strategi penjualan, menawarkan produk, mencari target pelanggan, bertanggungjawab atas *database* konsumen, dan menyusun rekap hasil penjualan. *Sales & Marketing* juga memiliki fungsi pertukaran (uang konsumen dengan produk perusahaan), fungsi distribusi (menyalurkan produk dari produsen ke konsumen), dan fungsi perantara (melayani konsumen dengan baik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan). Tugas dan fungsi inilah yang perlu dioptimalkan dalam mencapai tujuan perusahaan yakni pencapaian penjualan dan menjaga margin bersih yang sudah ditentukan.

Strategi metode empat pilar sebagai alternatif pendekatan

Sejauh ini, belum ada satupun metode yang menurut pandangan Martin dapat diterapkan dan berhasil menyelesaikan kendala struktur hirarki organisasi yang dihadapi PT. BSA. Dengan mempertimbangkan berbagai informasi, aspek, situasi dan kondisi di PT. BSA, sebagai konsultan strategi Martin mencoba menerapkan pendekatan baru, yaitu sistem manajemen yang menggunakan struktur organisasi sejajar atau *non-hierarchy* yang diperkenalkannya dengan istilah Metode Empat Pilar dimana disamping tiga pilar yang sudah ada (SDM, *backoffice*, operasional penjualan dan pemasaran) ditambahkan satu bagian baru, yaitu pengawas. Namun pastinya hal ini dilakukan dengan tetap mempertimbangkan struktur PT. BSA sebelumnya, kemudian memilahnya berdasarkan struktur yang paling mendekati dan mengkombinasikan bentuk struktur yang sesuai dengan tetap mengakomodir unsur-unsur serta faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi dalam manajemen perusahaan.

Usulan Martin tentang sistem manajemen Metode Empat Pilar bisa diterapkan sebagai salah satu metode penyelesaian kendala struktur hirarki di PT. BSA. Meskipun sebenarnya Martin

menyadari bahwa metode ini tidak bisa serta merta diterapkan karena dibutuhkan proses edukasi dan kajian terlebih dahulu serta perlu dilihat kesesuaiannya dari data-data yang ada, seperti data penjualan dan biaya operasional. Namun dalam prosesnya diharapkan semua bagian, mulai dari bagian SDM, *backoffice*, operasional penjualan dan pemasaran, dan pengawas sebagai bagian baru yang ditambahkan dapat terlibat. Pada saat semua bagian tersebut telah memahami *job description* dan *job specification* masing-masing dalam desain struktur organisasi yang telah disesuaikan sesuai keperluan manajemen, efektifitas dan efisiensi manajemen dapat segera meningkat. Martin ingin menyusun acuan ukuran efektifitas dan efisiensi biaya yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Apakah implementasi Metode Empat Pilar tersebut yang pada intinya adalah mendisain struktur organisasi dapat membantu mengoptimalkan efektifitas dan efisiensi sistem manajemen untuk semua bagian secara keseluruhan? Martin masih perlu memastikan hal ini sebelum akhirnya menyampaikan ke PT. BSA untuk diterapkan.

Daftar Pustaka

- Arif, M. S. (2014). Hubungan Antara Administrasi, Organisasi, dan Manajemen. *Modul Universitas Terbuka*, 1 – 56. Diakses dari [ADPU4217-M1.pdf \(ut.ac.id\)](#)
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Budiani, Ni Wayan. (2007). Efektivitas Program Penanggulangan Pengangguran Karang Taruna Eka Taruna Bhakti Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi Dan Sosial Input*, 2(1), 49-57.
- Damanik, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Renumerisasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak KPP Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 194-212.
- Dharma, A. (2004). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Geoffrey, M. (1991). *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husman, H. (2011). *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismaniar, H. (2015). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.

- Kaswan. (2021). *Organisasi: Struktur, Perilaku, Proses Dan Hasil*. Yrama Widya.
- Kotler, P. dan Amstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Seventeenth Edition. Boston: Pearson.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Bandung: Pioner Jaya. Edisi Ketiga, 2010.
- Mondy, R. W. dan Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* Edition 14. Harlow: Pearson Education.
- PPM (2023). akses dari <https://ppmschool.ac.id/sistem-manajemen/>.
- Pamungkas, I. B. dan Putranto, A. T. (2021). *Sistem Informasi Manajemen* Cetakan 1. Bandung: Widana Bhakti Persada.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan 2. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. K. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P and Coulter, M. K. (2021). *Management*. 15th Edition. Global Edition. Pearson Education. Diakses dari <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf>
- Ruhlessin, J. C. (2020). *Struktur Organisasi dan Misi Gereja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Rusdiana, D. H. A. (2014). *Manajemen Operasi*. Penerbit CV Pustaka Setia Bandung.

- Sastrohadiwiryo, B. S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, cetakan 27. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stonner, James A.F; R. Edward Freeman; Daniel R. Gilbert; Alexander Sindoro. (1996). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sukmadinata, N. S. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosda.
- Sule, E. T. dan Saefullah, K. (2014). *Pengantar Manajemen*.
- Syam, S. (2020). Pengaruh Efektifitas Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 4(2), 128–152. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014.
- Tambunan, R.M. (2013). *Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP)*. Edisi 2, Cetakan 2. Jakarta: Maestas Publishing.
- Wicaksono, P. A., Suliantoro, H. dan Sari, K. (2010). Analisis pengukuran kinerja pengadaan menggunakan metode sink's seven performance criteria. J@

PROFIL PENULIS

Michael Lawrence Budihartono lahir di Semarang pada 20 Juni 1998 dan berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. Merupakan lulusan S1 pada Program Studi Teknik Mesin Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya pada 2020. Saat ini bekerja sebagai karyawan di PT. Mitra Bangunan Semarang.

Vicho Tihar Tambun lahir di Manado pada 24 Februari 1992 dan saat ini berdomisili di Jakarta Selatan, DKI Jakarta. Menyelesaikan studi S1 pada Program Studi Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Pamulang, Banten pada tahun 2017. Berprofesi sebagai Anggota Polri pada Biro Operasional Bareskrim Polri hingga saat ini.

Lady Liana lahir di Sukamara, Kalimantan Tengah pada 25 September 1993. Setelah menyelesaikan studi S1 pada program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Soegijapranata Semarang pada 2018, kembali dan berdomisili di Pangkalan Bun,

Kalimantan Tengah. Saat ini menjadi wirausahawan dan memiliki toko yang ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah.

Elisabeth Metta Yuliyanto lahir di Semarang pada 6 November 1997 dan saat ini berdomisili di Kudus, Jawa Tengah. Menyelesaikan studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata. Saat ini bekerja sebagai karyawan di sebuah perusahaan swasta yang berlokasi di Kudus, Jawa Tengah.

Y. Endrat Ari Wibowo lahir di Klaten pada 3 Mei 1979. Menempuh studi S1 pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dan lulus pada 2003. Saat ini berdomisili di Semarang Barat, Kota Semarang, Jawa Tengah dan bekerja sebagai Direktur Keuangan dan Administrasi di SMC RS.Telogorejo Semarang.

Xavier Satria Daniswara lahir di Semarang pada 14 November 1996. Saat ini berdomisili di Cikarang dan bekerja pada sebuah perusahaan manufaktur industri kemasan plastik (*flexible packaging*). Xavier sudah menyelesaikan studi D3 Teknik Mesin di

ATMI Surakarta dan studi S1 Teknik Industri di Universitas Mercu Buana, Bekasi.

Vicky Martinus Widjojo lahir di Semarang pada 13 September 1979 dan hingga saat ini masih berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. Menempuh studi S1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dan lulus pada 2003. Bidang studi konsentrasi pada Manajemen Pemasaran. Saat ini sebagai Direktur Utama PT. Alumaga Jaya Lestari dan Penasihat Yayasan Generasi Hati Pancasila yang berlokasi di Semarang.



ISBN 978-623-5997-60-5 (PDF)



9 786235 997605