

KASUS-KASUS BISNIS

Program Magister Manajemen perlu menyiapkan tenaga profesional yang memiliki kemampuan memecahkan masalah (problem solver) di perusahaan yang mendekati kondisi sebenarnya. Oleh karena itu, untuk membekali mahasiswa Program Magister Manajemen dengan pengalaman yang mencerminkan situasi-situasi yang umum terjadi di perusahaan, maka pola pembelajaran perlu dilakukan dengan metode belajar kasus (case-based teaching). Kasus-kasus bisnis yang diberikan kepada mahasiswa dapat berupa kasus-kasus yang berasal dari luar negeri maupun kasus-kasus bisnis yang terjadi di Indonesia. Penyusunan buku Kasus-kasus Bisnis ini dimaksudkan untuk menyediakan kasus-kasus bisnis yang terjadi di Indonesia. Kasus-kasus bisnis yang ditulis oleh dosen-dosen pengajar di Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia ini dapat digunakan dalam proses pembelajaran menggunakan kasus yang riil terjadi di Indonesia.

Daftar Judul Artikel dan Penulis

Antarmuka Belanja: Shopee atau Tokopedia?
Erlita Ridanasti, & M. Akhsanur Rofi

Trans Jogja: Kendala itu Bernama Pandemi Covid-19
Anas Hidayat, Andriyastuti Suratman, Muhammad Bakr Muhlison, & M. Akhsanur Rofi

Dilema Pertumbuhan di Masa Sulit Pandemi Covid-19: Healthy Life Centre (HLC) Rumah Sakit JIH Yogyakarta
Arif Hartono, Abdur Rafik, Nur Rahmah Tri Utami, & M. Akhsanur Rofi

Melestarikan dan Memperkuat Daya Saing Batik Tulis Warna Alam Banyuwangi Lewat Collective Branding
Ratna Roostika, Siti Nursyamsiah, Bagus Panuntun, & Aries Heru Prasetyo

Strategi Bisnis Kurir PT Postman
Budi Astuti & Arif Hartono

Merespon Badai Pandemi Covid-19: PT Stars Internasional & Industri Ritel
R. Endy Gunanto Marsasi, Dessy Istianadewi, Putra Endi Catyanadika, & M. Akhsanur Rofi

Strategi Bisnis CV. Cempaka dalam Menembus Ketidakpastian: Tantangan di Masa Pandemi dan Pasca Covid-19
Majang Palupi, Fereshti Nurdiana Dihan, Hendy Mustiko Aji, & Aries Heru Prasetyo

Mie Kepang Jayakarta: Bertahan dan Berkembang di Saat Pandemi
Istiyakara Muslichah, Sumadi, Muafi, & Aries Heru Prasetyo

Roti Gembong Gedhe: Tumbuh Pesat di Tengah Pandemi
Katiya Nahda, Sutrisno, & Aries Heru Prasetyo

Gelisah Keuangan dan Pemasaran di AD Trans
Mellisa Fitri Andriyani Muzakir, Rr. Siti Muslichah, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo

Tantangan Kepemimpinan dan Suksepsi Perusahaan Keluarga di Margaria Group
Trias Setiawati, D. Agus Harjito, Handrio Adhi Pradana, & Aries Heru Prasetyo

PT AD Trans: Dipertahankan atau Dilepaskan?
Arief Darmawan, Khoirina Noor Anindya, Maisaroh, & M. Akhsanur Rofi



Penerbit EWCENISA
Kampus Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN



Penyunting:
● D. Agus Harjito ● Ratna Roostika
● Handrio Adhi Pradana ● Putra Endi Catyanadika

KASUS-KASUS BISNIS

KASUS-KASUS BISNIS

KASUS-KASUS BISNIS

Penyunting:

D. Agus Harjito

Ratna Roostika

Handrio Adhi Pradana

Putra Endi Catyanadika



Penerbit EKONISIA

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

KASUS-KASUS BISNIS

Penulis:

Abdur Rafik	Fereshti Nurdiana Dihan	Muhammad Bakr Muhlison
Anas Hidayat	Handrio Adhi Pradana	Nur Rahmah Tri Utami
Andriyastuti Suratman	Hendy Mustiko Aji	Putra Endi Catyanadika
Arief Darmawan	Istyakara Muslichah	R. Endy Gunanto Marsasi
Aries Heru Prasetyo	Katiya Nahda	Ratna Roostika
Arif Hartono	Khoirina Noor Anindya	Rr. Siti Muslikhah
Bagus Panuntun	M. Akhsanur Rofi	Siti Nursyamsiah
Budi Astuti	Maisaroh	Sumadi
D. Agus Harjito	Majang Palupi	Sutrisno
Dessy Isfianadewi	Mellisa Fitri Andriyani Muzakir	Tri Lestari Wahyuning Utami
Erlita Ridanasti	Muafi	Trias Setiawati

Penyunting:

D. Agus Harjito
Ratna Roostika
Handrio Adhi Pradana
Putra Endi Catyanadika

Hak Penerbitan ©2021 Penerbit Ekonisia

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit Ekonisia

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, Desember 2021

Penerbitan buku ini atas kerjasama Penerbit dengan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia

ISBN: 978-602-6617-68-2

Penerbit EKONISIA

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Condongcatu, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum.wr.wb,

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan, ketekunan dan kesabaran sehingga buku Kasus-kasus Bisnis yang sudah lama dipersiapkan ini akhirnya dapat diselesaikan. Semoga kita dapat memanfaatkan buku Kasus-kasus Bisnis ini dengan baik.

Perguruan Tinggi dalam upaya untuk menyiapkan tenaga profesional siap pakai di masa depan perlu memiliki ketrampilan aplikatif yang mendekati kondisi sebenarnya di perusahaan. Untuk membekali mahasiswa khususnya Program Magister Manajemen dengan pengalaman yang mencerminkan situasi-situasi yang umum terjadi di perusahaan, maka pola pembelajaran di kelas perlu metode belajar kasus (*case-based teaching*). Agar proses pembelajaran tersebut lebih efektif, maka dosen pengajar menulis Kasus-kasus Bisnis yang digunakan untuk proses pembelajaran tersebut.

Penyusunan buku Kasus Bisnis ini diawali dengan workshop pembuatan kasus yang diikuti oleh dosen-dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Setelah mengikuti workshop tersebut, kemudian para dosen menulis Kasus-kasus Bisnis bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang ditunjuk sebagai sumber datanya. Penulisan Kasus-kasus Bisnis kali ini didampingi oleh nara sumber dari PPM School of Management. Pendampingan penulisan kasus menghasilkan 12 (dua belas) artikel yang diterbitkan dalam buku Kasus-kasus Bisnis ini. Program Magister Manajemen akan terus menerbitkan Kasus-kasus Bisnis untuk seri berikutnya di masa yang akan datang. Buku ini terutama berisi kasus-kasus bisnis bagi perusahaan kecil dan menengah.

Program Magister Manajemen FBE UII mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyusunan buku ini sehingga dapat diterbitkan. Ucapan terima kasih ditujukan kepada PPM School of Manajemen Jakarta yang telah bekerja sama sejak pelaksanaan workshop penulisan kasus sampai pendampingan penulisannya. Terima kasih juga disampaikan kepada para penulis yang telah memberikan kasus bisnisnya

untuk diterbitkan, serta para penyunting yang telah mengedit dan menyempurnakan kasus-kasus yang ada.

Akhirnya, kami mengharapkan masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga seri kasus-kasus bisnis ini dapat diterbitkan secara kontinyu di masa yang akan datang.

Wassalamu'alaikum.wr.wb

Yogyakarta, Desember 2021.
Program Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

DAFTAR ISI

Kata Pengantar _____	iii
Daftar Isi _____	v
Antarmuka Belanja: Shopee atau Tokopedia? _____ <i>Erlita Ridanasti, & M. Akhsanur Rofi</i>	1-18
Trans Jogja: Kendala itu Bernama Pandemi Covid-19 _____ <i>Anas Hidayat, Andriyastuti Suratman, Muhammad Bakar Mublison, & M. Akhsanur Rofi</i>	19-29
Dilema Pertumbuhan di Masa Sulit Pandemi Covid-19: Healthy Life Centre (HLC) Rumah Sakit JIH Yogyakarta _____ <i>Arif Hartono, Abdur Rafik, Nur Rahmah Tri Utami, & M. Akhsanur Rofi</i>	30-43
Melestarikan dan Memperkuat Daya Saing Batik Tulis Warna Alam Banyuripan Lewat Collective Branding _____ <i>Ratna Roostika, Siti Nursyamsiah, Bagus Panuntun, & Aries Heru Prasetyo</i>	44-57
Strategi Bisnis Kurir PT Postman _____ <i>Budi Astuti & Arif Hartono</i>	58-66
Merespon Badai Pandemi Covid-19: PT Stars Internasional & Industri Ritel _____ <i>R. Endy Gunanto Marsasi, Desy Isfianadewi, Putra Endi Catyanadika, & M. Akhsanur Rofi</i>	67-78
Strategi Bisnis CV. Cempaka dalam Menembus Ketidakpastian: Tantangan di Masa Pandemi dan Pasca Covid-19 _____ <i>Majang Palupi, Fereshti Nurdiana Diban, Hendy Mustiko Aji, & Aries Heru Prasetyo</i>	79-90
Mie Kepang Jayakarta: Bertahan dan Berkembang di Saat Pandemi _____ <i>Istyakara Muslichab, Sumadi, Muafi, & Aries Heru Prasetyo</i>	91-101
Roti Gembong Gedhe: Tumbuh Pesat di Tengah Pandemi _____ <i>Katiya Nahda, Sutrisno, & Aries Heru Prasetyo</i>	102-116

Gelisah Keuangan dan Pemasaran di AD Trans _____	117-123
<i>Mellisa Fitri Andriyani Muḩakir, Rr. Siti Muslikbah, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo</i>	
Tantangan Kepemimpinan dan Suksesi Perusahaan Keluarga di Margaria Group _____	124-143
<i>Trias Setiawati, D. Agus Harjito, Handrio Adbi Pradana, & Aries Heru Prasetyo</i>	
PT AD Trans: Dipertahankan atau Dilepaskan? _____	144-151
<i>Arief Darmawan, Khoirina Noor Anindya, Maisaroh, & M. Aḩsanur Rofi</i>	

ANTARMUKA BELANJA: SHOPEE ATAU TOKOPEDIA?

Oleh:
Erlita Ridanasti
M Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

Sore itu di suatu *coffee shop* yang nyaman, empat orang mahasiswa Al, Diyan, Yudi dan Intan di depan gawai masing-masing nampak bersantai dan berdiskusi ringan membicarakan tugas kelas pemasaran mereka. “*Scrolling¹ aja dari tadi, mau belanja apa Yan?*” Celetuk Al ke Diyan yang sedang duduk bersebelahan di sofa kulit di salah satu sudut *coffee shop*. “*Iya, lagi lihat-lihat. Barang disini bervariasi, lucu, murah, dan free ongkir². Niat cari baju, akhirnya jadi beli aksesoris.*” Jawab Diyan. “*Kamu suka belanja di Shopee ya?*” Tanya Al. “*Kalau aku suka belanja di Tokped³. Lebih rapi dan cepat belanjanya,*” Sahut Yudi.

“*Iya aku juga setuju Yud. Rasanya terlalu rame dan kurang rapi kalau masuk Shopee. Beda sama Tokped yang terkesan lebih bersih tampilannya.*” Jelas Al. “*Iya sih Yudi, Al. Shopee memang menjual banyak produk. Jadi kita bisa temukan banyak kategori produk. Kadang sampai scrolling berhari-hari baru beli. Karena terlalu banyak pilihan produk dan promo akhirnya malah nggak jadi beli,*” tambah Intan.

“*Ya, itu karena tampilan tokonya. Coba liat sini!*” Tunjuk Yudi ke arah ponsel pintar berukuran besar sedang membuka aplikasi Shopee duduk di meja persegi dengan Al, Diyan, dan Intan. Mereka terdengar saling berdebat, berbagi informasi, dan pengalaman dalam menggunakan aplikasi belanja *e-commerce⁴*. Diskusi makin seru, kerut wajah mereka pun tampak beragam antara suka, tidak suka, setuju, dan tidak setuju. Hingga akhirnya Diyan pun berinisiatif menjadikan obrolan Shopee dan Tokopedia menjadi bahan kajian untuk kasus presentasi.

¹ *Scrolling* = Menggulir. Aktivitas menggunakan jari naik, turun, ke samping di permukaan layar dawai

² *Free ongkir* = bebas biaya ongkos kirim. Bahasa anak muda dua bahasa yang menjelaskan fitur belanja daring dengan pengurangan biaya atau bebas biaya pengiriman barang.

³ Tokped = Tokopedia. Salah satu situs belanja online

⁴ *E-commerce* = Perdagangan bersistem elektronik melalui jaringan komputer dan internet

Antarmuka aplikasi belanja ternyata memiliki daya tarik tersendiri bagi pelanggan belanja daring. Hal ini dimungkinkan karena antarmuka aplikasi akan merujuk pada pengalaman berbeda, kemudian segmentasi pasar, hingga ke *revenue*. Namun benarkah demikian? Apakah antarmuka dapat mendorong orang untuk memutuskan berbelanja daring?

BELANJA DARING

Indonesia menonjol sebagai pasar yang paling dinamis di kawasan Asia Tenggara (Edith, 2019), termasuk proses transaksi jual-beli melalui *e-commerce*. *E-commerce* merupakan salah satu aktivitas digital favorit selain bermedia sosial yang memberikan banyak kemudahan. Pergeseran transaksi jual beli dari media tradisional ke media daring tidak hanya perubahan dari fisik ke virtual, namun juga berpindah dari *website* ke *mobile apps* atau *mobile commerce*.

Kemunculan *e-commerce* di Indonesia tak lepas dari pionir seperti IndoNet dan D-Net sebagai *internet service provider* (ISP) pertama di Indonesia tahun 1993-1996 yang menyediakan etalase digital untuk kemudian orang dapat bertransaksi daring atau luring. *E-commerce* makin populer setelah situs web jual-beli Bhinneka.com dan forum komunitas FJB Kaskus turut meramaikan di tahun 1996-1999. Pemain baru seperti Lippo Shop, multiply.com, Tokobagus, dan lainnya turut menambah jumlah dan variasi model belanja *e-commerce*. Lompatan selanjutnya adalah hadirnya aplikasi belanja *mobile* di Indonesia pada tahun 2009-2010 sebagai masa emas kelahiran Tokopedia, Gojek, Bukalapak, dan Blibli. Tahun berikutnya istilah Harbolnas⁵ muncul dan diramaikan oleh 150 perusahaan sampai kemudian membudaya menjadi kegiatan tahunan yang sangat diminati, hingga Shopee pun turut hadir di akhir tahun 2015.

Tingginya aktivitas daring berdampak pada berkurangnya hubungan langsung antara perusahaan dengan pelanggan. Perusahaan menjadi lebih sedikit terlibat dalam pengalaman dan perjalanan pelanggan (*customer experience & customer journey*) (Brynjolfsson, et al., 2013). Kontak dan kendali yang semakin berkurang mengharuskan perusahaan untuk integrasi berbagai fungsi bisnis seperti teknologi informasi, operasi layanan, logistik, pemasaran, SDM, hingga mitra eksternal agar menghasilkan pengalaman positif (Lemon & Verhoef, 2016).

Experience menjadi nilai penting dalam transaksi digital. Pelanggan tidak lagi sekedar membeli produk, namun juga sensasi dan pengalaman menarik (Verhoef, et al., 2010). Dalam model bauran pemasaran, 4P (*product, price, promotion* dan *placement*) telah bergeser menjadi 4E (*experience, exchange, evangelism* dan *everyplace*), sedangkan *experience* menjadi hal utama dalam penjualan (Danziger, 2017). Dengan demikian, perusahaan harus mengetahui pengalaman apa yang dapat mempengaruhi pelanggan agar mereka tetap dekat dan merasakan pengalaman positif serta layak untuk dibagi.

⁵ Harbolnas = Hari belanja *online* nasional

HUMAN COMPUTER INTERACTION (HCI) & TEORI AFFECTIVE EFFECT

Penggunaan perangkat teknologi komputer dalam akses internet dan transaksi perdagangan elektronik dapat menjadi studi yang menarik dalam pengamatan aksi-reaksi dan interaksi pengguna. Pertanyaan apa yang mempengaruhi manusia dalam interaksi dengan komputer dan bagaimana mereka merespon aksi yang ditunjukkan komputer saat bertransaksi *e-commerce* adalah hal menarik untuk dijawab.

Human Computer Interaction (HCI) adalah keilmuan yang melibatkan interaksi antara manusia dengan penggunaan teknologi (informasi dan komputer). Tinjauan interaksi tersebut juga menekankan pada penggunaan dan pengembangan desain teknologi informasi yang dapat membentuk perilaku respon manusia. Menurut Hewett et al. (1996, hal 5) HCI merupakan disiplin ilmu terkait desain, evaluasi, implementasi sistem komputasi interaktif untuk digunakan manusia serta melibatkan studi fenomena utama di sekitar mereka. HCI juga terkait teori dan model perilaku manusia ketika berinteraksi dengan teknologi informasi, pedoman umum/spesifik, atau heuristik desain dan evaluasi teknologi; metode pengembangan teknologi berpusat pada pengguna; serta paradigma & teknologi interaksi baru (Preece et al., 2002).

Pada pertengahan 1980-an, jangkauan konsep pengguna diperluas (Hollender et al., 2010). Pengetahuan ergonomi dan faktor manusia diterapkan untuk merancang perangkat interaksi yang berkaitan dengan masalah persepsi atau motorik. Kemudian keahlian psikologi kognitif diterapkan untuk pengembangan bahasa perintah atau desain menu. Tahun 1990-an, jangkauan penelitian mengenai teknologi jaringan dan perangkat seluler semakin luas di luar pengguna individu dan komputer pribadi dengan melibatkan para ahli sosiologi dan antropologi untuk melihat penerapan sistem interaktif di berbagai aplikasi pada individu & kelompok pada berbagai bidang pekerjaan, pendidikan, hiburan, baik di rumah atau *mobile* (Rogers, 2004).

Fungsi emosional terbaik diukur melalui penilaian proses dan interpretasi eksternal (visual, pendengaran, persepsi) serta rangsangan internal (pikiran). Emosional dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri dan orang lain sehingga bisa memiliki rasa empati (Jeon, 2017). Pada pembahasannya, HCI mencoba menyeimbangkan mengenai apa (emosi) yang diperlukan dalam domain HCI dan kenapa (mekanisme) demikian. Menurut Norman (2002), *emotional design* adalah salah satu pendekatan emosional dan afektif dari HCI. Menurutnya emosi dan estetika dalam desain adalah hal penting, yang mempengaruhi keseimbangan antara tingkat desain yang berbeda. Dia mengklasifikasikan desain ke dalam tiga tingkatan berbeda yaitu desain *visceral*, perilaku, dan reflektif, yang sama-sama berperan penting.

Desain *visceral* didominasi oleh fitur fisik seperti tampilan, nuansa, dan suara yang berdampak emosional langsung, dengan melibatkan riset pasar

tradisional dan desainer visual. Desain *visceral* lebih menekankan pada tampilan dan nuansa ketertarikan visual yang mengejutkan. Sementara itu, desain perilaku mengandung 4 komponen desain perilaku yang baik, yakni fungsi, pemahaman, kegunaan, dan nuansa fisik. Utamanya, desain berpusat pada manusia sehingga mampu memahami bagaimana orang menggunakan suatu produk. Selanjutnya desain reflektif adalah tentang "makna" produk atau penggunaannya (misalnya, pesan, budaya, kenangan pribadi, citra diri, dan lainnya). Reflektif menunjukkan kesan keseluruhan individu terhadap suatu produk dan mempengaruhi hubungan antara pengguna dan produk.

USABILITY, USER INTERFACE (UI) & USER EXPERIENCE (UX)

Desain tata letak merupakan hal krusial dalam menampilkan pencarian produk. Tata letak dan tampilan toko akan memberikan daya tarik bagi pelanggan untuk berkunjung, juga memudahkan pelanggan menjelajah dan menemukan produk yang dicari. Maka tampilan menyenangkan membuat pelanggan mudah, leluasa, nyaman saat berinteraksi dalam toko. Sebaliknya, ketika berkunjung dan melihat tampilan rumit di toko, pelanggan akan malas melihatnya dan beralih ke toko lain. Alhasil desain rumit membuat perusahaan kehilangan pelanggan. Bentuk tampilan toko *e-commerce* disajikan melalui *user interface* (UI) & *user experience* (UX). Pada sisi lain, desain layanan bisnis *offline* yang rumit juga seharusnya dihindari oleh penyedia layanan. Layanan cepat dan terarah membuat pelanggan merasa nyaman, apalagi interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan secara virtual lebih terbatas.

a. *Usability dan User Interface (UI)*

Penggunaan aplikasi *mobile* mendorong adanya interaksi pengguna dengan *graphic user interface* (GUI) melalui tampilan atau desain grafis pada *layer*. Menurut Beal (2018) dalam Webopedia menjelaskan bahwa GUI atau antarmuka pengguna grafis adalah program antarmuka yang memungkinkan pengguna untuk berinteraksi dengan komputer melalui tampilan grafisnya. Program antarmuka bertujuan untuk membuat komputer lebih ramah ke pengguna. Saat ini, sebagian besar program mengandalkan GUI.

Menurut International Standard Organization (ISO) 9241-11 *usability* merupakan pengukuran atas penggunaan produk dalam mencapai tujuan tertentu berupa efektivitas, efisiensi dan kepuasan penggunaan produk (Galitz, 2007). Menurut Rosson & Carroll (2002) *usability* merupakan kualitas sistem interaksi komputer berkaitan dengan kemudahan belajar, kemudahan penggunaan, dan kepuasan pengguna. Dengan demikian pendekatan *usability* digunakan untuk mengetahui pengalaman pengguna seperti ketertarikan, kemudahan, kenyamanan pengguna ketika menggunakan aplikasi melalui GUI.

Dalam *e-commerce*, pengguna harus menjadi prioritas dalam rancang situs web yang baik agar dapat memaksimalkan keuntungan dari layanan

promosi produk. Situs web yang sukses dapat mengerti target pengguna, karakteristik pengguna, serta tujuan penggunaan, hingga preferensi pengguna. Preferensi pengguna merupakan suatu keyakinan pengguna berdasarkan pendapat pribadinya bahwa satu hal lebih baik dari yang lain. Preferensi mencerminkan perasaan dan sikap pengguna untuk *interface* dan desain fungsional situs web sehingga mempengaruhi keputusan (perilaku akhir) di situs web tersebut (Lee & Koubek, 2010).

UI atau desain antar muka merupakan bagian dari keindahan tampilan yang dirancang agar pelanggan mudah berinteraksi saat menggunakan produk atau layanan digital. Visualisasi aplikasi atau *website* yang sedang dikunjungi merupakan bentuk dari UI. Desain antarmuka yang menarik akan memunculkan atraksi jumlah pengunjung dan meningkatkan identitas merek sehingga barang akan cepat dikenal (Iinarta & Wibowo, 2021). Artinya desain antarmuka membantu penjual untuk memperkenalkan merek ke pengguna. Desain yang dimaksudkan bukan hanya sekedar desain iklan, namun juga desain untuk menarik *feedback* pengguna.

Desain *digital campaign* dan *creative content* adalah dua hal yang diperlukan untuk mendukung tampilan *e-commerce*. Desain *digital campaign* yang atraktif memancing perhatian pengguna untuk melihat, menonton dan mencari tahu tentang merek tertentu. Sedangkan *creative content* dibuat agar pengguna mendapatkan inti dari produk yang dapat ditampilkan berupa foto maupun video yang kreatif.

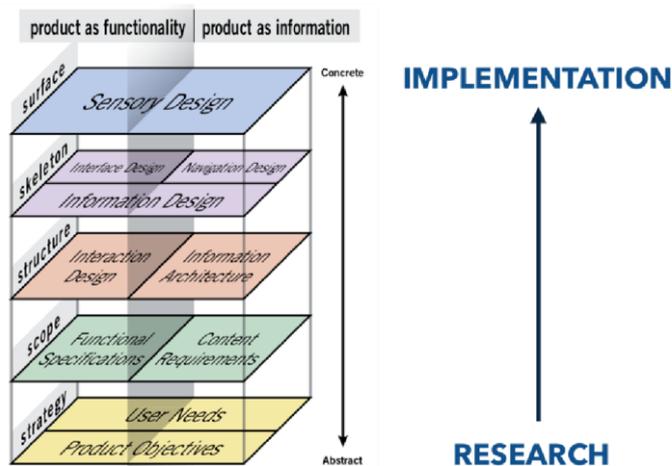
b. *User Experience (UX)*

Tampilan dan pengalaman mengunjungi toko adalah elemen penting bentuk perhatian penjual ke pelanggan mereka. UX atau pengalaman pengguna berkaitan dengan bagaimana toko memberikan pengalaman kepada pengguna dalam merasakan sesuatu sebagai akibat dari UI. Maka UX bertanggung jawab membuat pengguna puas akan layanan sebuah aplikasi atau *website*.

Pengalaman ini sangat penting untuk diperhatikan dalam menyajikan suatu produk atau jasa di web maupun aplikasi. Web maupun aplikasi memerlukan teknologi yang tinggi dan rumit, sehingga tidak jarang membuat pengguna bingung. Menurut Garrett (2011) *user experience* adalah pengalaman kemudahan dalam penggunaan, kemudahan dalam memahami, efisiensi dan efektifitas dari produk yang diperoleh pengguna saat berinteraksi dengan produk.

Ada lima elemen dalam *user experience* yakni strategi (*strategy*), cakupan (*scope*), structure (*structure*), skeleton dan permukaan (*surface*). Strategi memberikan informasi yang dibutuhkan pengguna dan informasi berupa tujuan dari produk. Cakupan merupakan penjelasan mengenai fungsi produk dan kebutuhan konten yang akan digunakan. Struktur adalah desain interaktif dan arsitektur informasi agar pengguna dapat mengerti dan merespon dengan baik. Skeleton merupakan desain informasi berupa desain

antar muka dan desain navigasi. Permukaan menunjukkan desain visual yang fokus pada pengalaman pengguna.



Gambar 1. Elemen UX (Garret, 2011)

Menurut Rubinoff (2004) *user experience* diukur melalui empat elemen yang saling bergantung yakni tampilan (*branding*), kegunaan (*usability*), fungsi (*functionality*) dan konten *user interface* (*content*). *Branding* menunjukkan keseluruhan tampilan estetika dan desain *website*. Website perlu untuk dirancang untuk memproyeksikan citra dan pesan organisasi yang diinginkan. *Branding* dapat diukur melalui: (1) pengalaman menarik dan tak terlupakan; (2) konsistensi citra merek; (3) grafis, kolateral dan multimedia; (4) harapan yang dijanjikan dan dirasakan; serta (5) kemampuan media untuk meningkatkan atau memperluas merek.

Usability berkaitan dengan kemudahan penggunaan semua komponen dan fitur situs, dan diukur dengan beberapa indikator seperti: (1) minimnya kesalahan dan memudahkan pengguna untuk kembali; (2) optimasi halaman untuk target audiens utama; (3) kemudahan membantu pengguna mencapai tujuan dan tugas bersama; (4) konsistensi dan standar; dan (5) konten yang memudahkan penyandang disabilitas.

Function atau fungsi mencakup semua proses dan aplikasi teknis kegiatan yang tak terlihat (*back end*). Aktivitas ini dapat dirasakan lewat pengiriman layanan interaktif situs ke semua pengguna akhir. Pengukurannya dapat menggunakan: (1) kecepatan dalam menerima tanggapan pertanyaan; (2) notifikasi jelas; (3) kepatuhan standar keamanan dan privasi umum; (4) fungsi terintegrasi dengan proses bisnis *offline*; dan (5) ketersediaan alat administrasi yang meningkatkan efisiensi admin.

Content atau isi berupa konten aktual situs (tulisan, gambar atau multimedia) beserta struktur atau arsitektur informasi yang akan ditampilkan.

Konten dapat diukur dari (1) kepadatan dalam menjelaskan dan menavigasi pengguna; (2) struktur konten yang memfasilitasi pencapaian tujuan pengguna; (3) konten terkini (*update*) dan akurat; (4) kesesuaian konten dengan kebutuhan pelanggan dan tujuan bisnis; dan (5) konten disampaikan dengan bahasa yang komprehensif.

Software harus dirancang dengan *lay out* yang ramah sehingga mempermudah pekerjaan pelanggan saat berkunjung ke situs. Tampilan dan pengalaman yang berkesan ke pelanggan, akan mengurangi waktu persetujuan pembelian hingga 60%. Tentu ini akan menguntungkan penjual. Selain itu, pengalaman menyenangkan dan memuaskan juga mendorong perusahaan dapat mengelola hubungan pelanggan melalui *Customer Relationship Management (CRM)* yang lebih baik. Hasil riset Forrester, perusahaan riset asal Amerika, bahwa perusahaan yang berinvestasi di UX mampu menurunkan biaya akuisisi pelanggan, menurunkan biaya dukungan, meningkatkan retensi pelanggan, dan peningkatan pangsa pasar. Dengan berinvestasi \$1 ke UX akan menghasilkan \$100, atau setara ROI 1000%. Dengan menaikkan fokus layanan ke UX (investasi) maka akan menaikkan *sales* perusahaan.

c. *Web Apps dan Mobile Apps*

Perdagangan elektronik bermula dari *website* sederhana yang memiliki fungsi berjualan. Sejalan perkembangannya, *website* beralih ke *mobile apps* mengikuti tingginya pengguna dan pemakaian ponsel pintar. Hal ini dilakukan agar fungsi *e-commerce* lebih mudah dan terintegrasi bagi pengguna. Dalam memfasilitasi pengalihan dari *web apps* ke *mobile apps* ini, maka desain tampilan menjadi perhatian *e-commerce* agar memberikan kenyamanan bertransaksi di berbagai perangkat.

User interface pada *mobile apps* merupakan konversi dari *web apps* yang memiliki fitur gabungan dari fungsi penjual & pembeli. Keduanya dapat menggunakan aplikasi untuk bertransaksi melalui aplikasi yang teraktivasi pada nomor pengguna. Tampilan pada *mobile apps* terlihat lebih banyak dan rapi dibanding pada *website*, alhasil penggunaan *mobile apps* lebih menarik untuk bertransaksi. Selain itu, jumlah pembeli dan calon pembeli pengguna *mobile phone* jauh lebih tinggi daripada *website*. Sehingga optimalisasi UI & UX *mobile apps* menjadi penting bagi tim pengembangan produk maupun tim pemasar digital.

d. *Tim Pemasar dan Manajemen Produk*

Tim pemasar dan manajemen produk bekerja untuk menyelaraskan pengalaman bebas hambatan. Maksudnya mereka melakukan sinkronisasi tautan dalam (*deep linking*) di seluruh situs dan aplikasi seluler pengguna. Dengan demikian teknologi akan mengarahkan pengguna ke aplikasi

mereka. Dari halaman *web*, *deep linking* akan menarik dan membawa pengguna ke halaman aplikasi untuk berinteraksi.

Tim pemasar digital juga dilibatkan untuk menjelaskan tipe promo dan *branding* yang tepat di aplikasi *e-commerce*. Dengan memanfaatkan aplikasi sebagai media berjualan dan tempat menghubungkan penjual ke pembeli maka pemasar penting untuk dilibatkan. Pemasar digital menjadi jajaran pekerja yang akan menaikkan merek di dunia daring dan memasang strategi berjualan untuk menarik pembeli. Selain itu, keamanan data pelanggan dan akses internet juga perlu diperhatikan demi menjaga hubungan sekaligus menjadi aset pelanggan.

Konsep manajemen pelanggan mengajarkan bahwa mempertahankan pelanggan diyakini lebih baik dibanding harus mencari pelanggan baru (Kotler & Keller, 2017). Untuk mendapatkan pelanggan baru, perubahan akan mengeluarkan biaya 5-25 kali lipat dibandingkan dengan mempertahankan yang sudah ada. Dengan mempertahankan pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan tingkat pertumbuhan rata-rata perusahaan. Perusahaan juga perlu mengantisipasi kebocoran lepasnya pelanggan dan mencari tahu kemungkinan sebab perginya pelanggan.

Pada kanal resmi Youtube Shopee, tim manajemen produk merupakan kunci fokus utama pada bisnis, teknis dan desain produk. Setiap orang di dalam tim ini bertanggung jawab atas tugasnya dalam menetapkan strategi produk dan alur terhadap capaian bisnis. *Chatbot* membangun produk yang berpengaruh pada *learning machine* dan *artificial intelligence* yang dapat memberikan pengalaman lebih baik ke pengguna. Tim *Chatbot* berusaha mendukung dan meningkatkan pengalaman pengguna dengan menawarkan *Chatbot* otomatis dalam menjawab dan bersolusi lebih cepat. Selain itu, *Chatbot* juga membantu memperbaiki kualitas layanan secara menyeluruh bagi penjual.

Tim *customer service* berperan mendukung layanan serta mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk berinteraksi dengan pelanggan sehingga menyederhanakan proses kerja. Tim ini perlu untuk memahami nilai-nilai yang dibutuhkan pengguna, dekat dengan pelanggan dan memberikan respon cepat. Mereka melakukan desain pada tatap muka dan pengalaman dalam berinteraksi, eksperimen, pengujian model, dan kelengkapan kualitas untuk memastikan tujuan tercapai sebelum digunakan.

Semua penyampaian ini diberikan oleh dosen mata kuliah kepada Al, Diyan, Yudi, dan Intan setelah mereka presentasi. Mereka tercengang melihat hal sederhana yang mereka nikmati tiap hari ternyata mengandung konsep keilmuan yang luar biasa. Diskusi di kelas menjadi semakin seru, topik Shopee versus Tokopedia pun kemudian diperdalam pembahasannya.

MARKET PLACE SHOPEE DAN TOKOPEDIA

Shopee adalah platform belanja daring terkemuka di Asia Tenggara di bawah naungan perusahaan induk Sea Ltd, yang merupakan perusahaan terbesar Singapura dengan valuasi mencapai SGD 137 Miliar. Sea Ltd didukung investor bermodal besar dan mampu menggelontorkan dana untuk melakukan promo, *flash sale*, bebas biaya kirim, hingga membayar bintang iklan *girl band* bernilai tinggi asal Korea.

Marketplace ini mencari tahu dan mempersiapkan strategi untuk mendapatkan pengetahuan tentang orang-orang yang menggunakan produknya. Misalnya apakah orang menggunakan aplikasi untuk fokus berbelanja, mendaftarkan keanggotaan, atau hanya sekedar ingin tetap terhubung. Shopee juga memiliki *e-money* Shopee pay untuk memfasilitasi alat pembayaran pembeli serta integrasi dengan sistem koin.

Shopee membawa tema oranye dengan logo tas bertuliskan S serta karakter ayam gemuk sebagai maskot bernama Chibi. Shopee masuk ke Indonesia membawa konsep *consumer-to-consumer (C2C) marketplace*. Aplikasi *website* dan *mobile* Shopee dapat terhubung simultan pada akun yang sama. Tampilan di aplikasi *mobile* serta penawaran yang diberikan terlihat lebih banyak dibanding di *website* sehingga mampu menarik banyak pengguna untuk berbelanja melalui aplikasi *mobile*. Target pasar yang dibidik Shopee lebih dominan pada segmen perempuan. Sebanyak 77% perempuan lebih memilih berbelanja di Shopee dibanding laki-laki yang hanya 52%. Dari sisi usia, Shopee lebih disukai oleh generasi Z dengan usia 15-24 tahun dan generasi Milenial usia 25-34 tahun.



Gambar 2. Kantor Pusat Shopee di Singapura (Techsauce Team, 2019)

Tim Shopee merancang pengalaman aplikasi yang mudah, pembelian cepat, serta frekuensi belanja yang kecil namun sering agar sesuai dengan karakter segmen perempuan. Pengalaman mulus bagi pengguna sering disampaikan oleh *customer service*-nya serta menjadi prioritas utama perusahaan meski usaha ini tampak tidak selalu sepenuhnya berhasil. Produk di aplikasi Shopee banyak berfokus pada kebutuhan perempuan yakni *beauty, fashion, & home*. *Liveshow* Shopee banyak menyediakan produk *fashion*, pernak pernik lucu, *make-up* serta dekorasi rumah yang trendi. Shopee menyediakan fitur menarik seperti mengumpulkan *voucher*, koin, dan *reward* lainnya sambil bermain *game* Shopee Tanam, Shopee Tangkap, Goyang Shopee, Shopee Capit, dan lainnya. *User Interface* Shopee terlihat cerah, ceria, dan padat fitur seperti Shopee Mall, Shopee Segar, Shopee Food, & Shopee Deals.

Pemain besar *e-commerce* lainnya adalah Tokopedia yang berdiri sejak 2009 dengan konsep awal C2C. Perusahaan ini tumbuh pesat sehingga tidak hanya memiliki pangsa pasar di Indonesia, namun juga berpengaruh di Asia Tenggara. Tokopedia berkembang menjadi *marketplace, fintech*, pembayaran, serta logistik dan retail bekerjasama dengan OVO, Gojek, dan lainnya. Pendanaan Tokopedia juga sangat besar sehingga tercatat sebagai *Unicorn* dari Indonesia. Tak kalah dengan Shopee, Tokopedia menggandeng *boy band* terkenal Korea sebagai *brand ambassador*.



Gambar 3. Kantor Pusat Tokopedia di Jakarta (Kompas.com, 2017)

Tokopedia mengusung konsep bertema hijau dan burung hantu dalam kantong belanja sebagai identitas merek. Sebagai *marketplace* lokal, Tokopedia

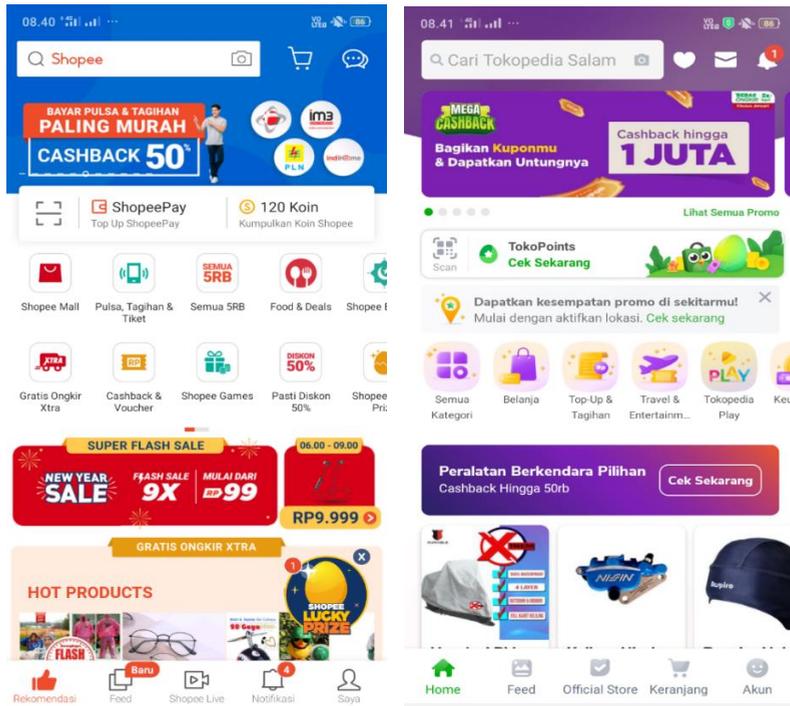
menyediakan *multidevice user* seperti komputer, iOS dan Android, namun Tokopedia membedakan aplikasi untuk penjual dan pembeli. Penjual dapat secara terpisah mengontrol aplikasi, mengecek data dan inventori, serta komunikasi dengan pembeli. Tokopedia lebih mengoptimalkan tampilan untuk pengguna aplikasi *mobile* meski tidak ada perbedaan tampilan dan desain *platform*, selain perbedaan ukuran saja. Tokopedia lebih dipilih dan disukai laki-laki sebanyak 22% sedangkan perempuan hanya 5%.

Jenis produk yang banyak ditawarkan adalah barang elektronik, kebutuhan rumah tangga, kesehatan, dan hobi. Bahkan alat pertukangan, perkebunan, mesin dan otomotif juga lengkap di Tokopedia. Tidak heran jika *marketplace* ini lebih disukai kalangan laki-laki serta berusia 35 tahun ke atas. Tokopedia juga menyajikan fitur permainan menarik seperti ISlan Hope, Lucky Egg, tantangan misi TopQuest, dan lainnya dengan *user interface* yang lebih simpel dan sederhana. Fitur unggulan lainnya adalah *Official Store*, *Travel & Entertainment*, TokoMart, hingga kustomisasi penawaran belanja berdasarkan historis pencarian dan pembelian.

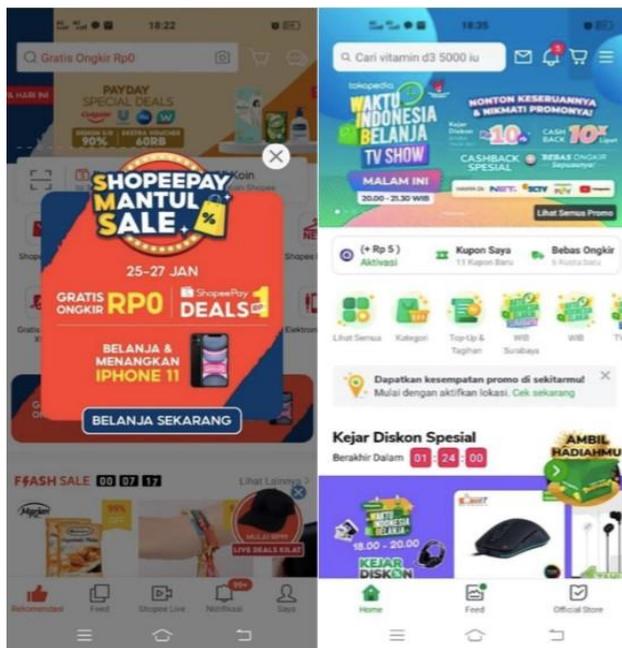
Untuk alasan pembelian, sejumlah pengguna laki-laki dan perempuan menyatakan bahwa mereka memilih platform Shopee karena promo, harga murah dan bebas ongkos kirim. Untuk kemudahan penggunaan, tampilan yang ringkas, rapi dan sederhana dalam penyajiannya mereka lebih memilih Tokopedia. Dalam hal pembayaran, Shopee memiliki ShopeePay sedangkan Tokopedia bekerjasama dengan OVO sebagai media pembayaran. Meski fitur yang ditawarkan sekilas serupa, namun cara kerja dan promosi mereka cukup berbeda. Ini dapat dilihat dari kegiatan promosi dan sistem yang ditawarkan. Sebagai contoh Shopee menawarkan gratis ongkos pengiriman pada minimum pembelian IDR 30 ribu sehingga item-item kecil dapat dibeli dengan murah, sedangkan Tokopedia menawarkannya pada pembelian minimum IDR 50 ribu serta diskon lebih banyak pada pembelian lebih besar.

UI, UX, DAN KINERJA MARKETPLACE

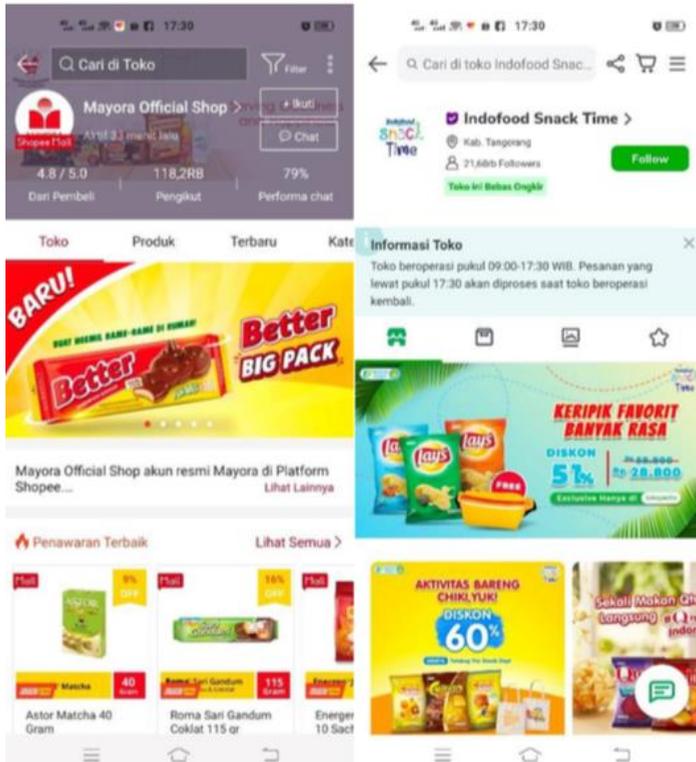
UI Shopee menekankan pada visual warna cerah dengan gradasi pastel lembut serta kilasan foto produk. UI Tokopedia menekankan kejelasan ikon fitur-fiturnya dengan jarak lebih lebar dan tegas. Tampilan awal UI Shopee langsung ditutup oleh *pop-up* promosi, begitu juga tampilan di Shopee Mall langsung disuguhi penawaran terbaik untuk memudahkan belanja pada *deal* cepat dan terbaik pada suatu momen. Sedangkan pada UI Tokopedia, baik tampilan awal maupun *official store* menekankan pada *banner* informasi promosi, nuansa tematik, serta kesan santai.



Gambar 4. User Interface (UI) Shopee dan Tokopedia (Shopee VS Tokopedia, 2020)



Gambar 5. Tampilan Awal Shopee dan Tokopedia (Linarta & Wibowo, 2021)



Gambar 6. Tampilan Shopee Mall dan Tokopedia Official Store (Linarta & Wibowo, 2021)

Kesan dan pengalaman pada UI dan UX tentunya akan makin beragam dengan menggunakan sumber informasi yang berbeda. Maka Dosen Pemasaran di kelas AI, Diyan, Yudi, dan Intan pun mendorong mereka untuk menggali informasi lebih dalam. Berikut beberapa kesan terkait UI & UX aplikasi Shopee dan Tokopedia yang diambil dari quora.com:

“Tampilan Shopee sangatlah crowded, baru buka landing page sudah ada popup yang bikin tidak nyaman pengguna. Tampilan Tokopedia lebih user friendly, landing page-nya nyaman dan tidak crowded. Icon dan font yang digunakan lebih nyaman. Fiturnya mudah digunakan oleh orang awam. Filter-nya enak & mudah untuk membandingkan produk melalui diskusi, rate toko dan ulasan.” (Konsumen & Penjual Marketplace)

“Shopee memiliki tampilan yang terkesan memaksa pengguna untuk segera beli. UI yang berdesakan dan banner yang penuh seolah memaksa kita untuk segera bertransaksi.” Tokopedia terkesan lebih berbeda dengan keramahan tampilan, foto produk yang rapi, dan terlihat bersih.” (Market Data Researcher)

“Pembeli di Shopee adalah pembeli yang tidak potensial. Karena pembelinya banyak pertimbangan, ribet, tidak membaca deskripsi produk. Pengguna di Tokopedia adalah pembeli potensial. Potensi pelanggan untuk membeli produk sangatlah tinggi. Mereka lebih

teredukasi terkait produk dan prosedur pembelian produk. Mereka tidak memikirkan masalah biaya pengiriman tapi lebih ke kualitas toko.” (Konsumen & Penjual Marketplace)

UI Tokopedia lebih nyaman karena tidak terlalu penuh dengan informasi promo seperti di Shopee yang membuat loading jadi lama. Disisi lain, Shopee memudahkan pengguna berinteraksi dengan penjual/pembeli melalui tombol chat di kanan atas. Sedangkan Tokopedia harus ke message dulu kemudian pilih chat. Shopee juga banyak fitur yang menawarkan berbagai keuntungan buat penggunanya mulai dari game, flashsale.” (Content Marketing)

Berdasarkan karakteristik *user interface*, Tokopedia melihat pengguna di pasar Indonesia cenderung tidak mau ribet. Tokopedia tampak memperhatikan aspek *emotional design* (*behavioral* dan *reflective design*). Sedangkan Shopee melihat pelanggan Indonesia terutama perempuan sebagai pelanggan yang butuh kecepatan, sehingga dalam penerapan *user interface* cenderung mendorong pengguna untuk segera melakukan transaksi pembelian. Dari aspek *emotional design*, *visceral design* Shopee menekankan pada tampilan dan nuansa visual yang mengejutkan.

Melalui UI dan UX, kedua platform membantu penjual melakukan *branding*. Shopee memiliki fitur Shopee Mall, Shopee Lokal, dan Shopee Barokah yang dapat diaktifkan pemilik merek. Sedangkan Tokopedia menawarkan fitur serupa di TokoMart, Bangga Lokal, dan Official Store. Keduanya juga menawarkan iklan serta memberikan kesempatan gratis kepada penjual untuk tampil di depan dalam berbagai promosi.

Kedua *e-commerce* memiliki aplikasi yang ramah dan mudah dalam transaksi. Sistemnya membuat pengguna mudah mengerti dan menciptakan ketergantungan terhadap aplikasi. Tatanan tampilan yang apik juga memudahkan dalam pencarian penemuan produk secara singkat. Shopee menggunakan warna orange ceria yang menarik perhatian, meski sebagian pengguna dapat tidak nyaman jika melihat terlalu lama. Tokopedia dengan dominasi hijaunya membuat aplikasi lebih adem sehingga lebih nyaman saat pengguna menatap layar lebih lama. Namun desain Shopee sangat dinamis mengikuti tema *event*, sedangkan desain Tokopedia lebih santai.

Perbedaan lainnya tertera pada memori atau ruang yang dibutuhkan. Shopee membutuhkan kapasitas ruang 600MB karena aplikasi penjual dan pembeli menyatu. Tokopedia memerlukan ruang 300MB karena memisahkan fungsi aplikasi untuk pembeli dan penjual. Akibatnya kelancaran, keringanan, dan minim *buffering* UX Tokopedia lebih unggul dari UX Shopee. Pada sisi lain, Shopee nampak lebih mudah dan cepat dalam ubah tema, ganti fitur, serta integrasi penjual dan pembeli.

Di awal tahun 2021, data dari CNBC Indonesia menunjukkan jika *traffic* atau kunjungan Shopee mengalami penurunan di peringkat kedua dibanding Tokopedia. Tokopedia terdeteksi menguasai 32,04% *traffic marketplace* di Indonesia pada Januari 2021 dan meningkat 33,07% pada Maret 2021.

Sedangkan Shopee tersalip dengan porsi *traffic* 29,73% pada Maret 2021. Persentase ini menunjukkan penurunan *traffic share* Shopee Januari 2021 di angka 29,28%.

Secara umum 90% konversi Shopee terjadi di aplikasi. Sebelum menerapkan tautan dalam, sekitar 20% lalu lintas belanja mendarat di aplikasi. Saat ini Shopee melihat 50% lalu lintas belanja mendarat langsung di aplikasi, yang merupakan peningkatan mengejutkan hingga 126% dalam pembayaran. Tautan dalam membantu Shopee menghadirkan pengalaman tanpa batas untuk berbelanja. Shopee pun akan menggunakan tautan dalam untuk optimalisasi strategi dan pertumbuhan bisnis.

Pada Januari-Juni tahun 2021, jumlah pengunjung unik bulanan Tokopedia mencapai 132,8 Juta, sedangkan pada Shopee mencapai 116 Juta. Pada Bukalapak mencapai 28,9 Juta, Lazada mencapai 25,69 Juta, Blibli mencapai 17,98 Juta. Para pemain ini memperebutkan nilai transaksi IDR 186,7 Triliun. Mayoritas transaksi menggunakan uang elektronik sebagai pembayaran, yang mencapai IDR 132 Triliun (similarweb.com). Sementara itu, penilaian *top brand* se-Asia Tenggara dan Asia Timur melalui interaksi Instagram pada 1 Januari – 30 Juni 2021, tercatat Tokopedia menempati peringkat 2 dengan 26,89 Juta interaksi, Shopee (Indonesia) menempati peringkat 3 dengan 22,67 Juta interaksi (data Emplifi).

Hasil survei Tempo Data Science (TDS) yang berfokus pada pelaku UMKM Indonesia juga menempatkan Tokopedia dan Shopee sebagai *e-commerce* favorit pada periode hingga Juni 2021, dengan kategori *top of mind* Tokopedia mencapai 35% dan Shopee 34%, sedangkan transaksi terbanyak dimiliki oleh Tokopedia sebesar 36% dan Shopee 33%. Kedua kategori ini diikuti oleh Bukalapak, Lazada, Blibli, dan JD.ID (Tempo.co). Hasil agak berbeda disampaikan oleh Top Brand Award yang menempatkan Shopee sebagai yang terpopuler pada kategori Gen-Z sebesar 52.9%, sementara Tokopedia hanya 4.8% di tahun 2021 (Topbrand-award.com).

Sementara itu, laporan Euromonitor Internasional menyampaikan Tokopedia dan Shopee masuk dalam Top 100 Retailer dengan nilai pasar tertinggi Se-Asia pada tahun 2020, dengan Tokopedia berada di peringkat 26 pada nilai pasar USD11,68 Miliar dan Shopee melalui Sea Ltd berada di peringkat 31 dengan nilai pasar USD10,36 Miliar. Pada peringkat 1 diduduki oleh Alibaba Group dengan nilai pasar USD 367 Miliar. Sementara itu Bukalapak menempati peringkat 79, sedangkan Lazada, Blibli, dan JD.ID tidak masuk Top 100.

BERLARI SALING MENGEJAR

Diskusi kelas pemasaran harus diakhiri dengan hasil perdebatan yang masih banyak tanda tanya. Al, Diyan, Yudi, dan Intan masih penasaran apakah Tokopedia mampu mempertahankan posisinya di masa depan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, mengingat periode sebelumnya (yakni tahun

2020) posisi pertama dikuasai oleh Shopee. Apakah keduanya perlu mengubah strategi antarmuka masing-masing? Apakah terdapat elemen lain dalam *HCI*, *Usability*, *UI*, dan *UX* yang perlu dieksplorasi dan dimaksimalkan? Bagaimana pula strategi Shopee dan Tokopedia dalam adaptasi atas pola perubahan dan tren konsumen & pelanggan di masa depan?

REFERENSI:

- Astutik, Y. 2021. Persaingan Panas! Awal 2021 Tokopedia Kalahkan Shoopee. Diambil pada 26 Juni 2021 dari <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20210225181934-37-226221/persainganpanas-awal-2021-tokopedia-kalahkan-shopee>
- Beal, V. (2018). GUI - Graphical User Interface. Diambil pada 12 Juli 2021, dari https://www.webopedia.com/TERM/G/Graphical_User_Interface_GUI.html
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (4), 23-29
- Danziger, P. N. (2017). *Retailers Need New Tools For Marketing: Forget The 4Ps, Embrace The 4Es*. Diambil pada 19 Oktober 2021 dari <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/25/retailers-need-new-tools-for-marketing-forget-the-4ps-embrace-the-4es/?sh=5cd3418f6412>
- Edith, C. 2019. *Report: Shopping Apps' User Retention Is Growing in Asia*. Diambil 25 Juni 2021 dari <https://www.techinasia.com/report-shopping-apps-user-retention-growing-asia>
- Galitz, W. O. (2007). *The Essential Guide to User Interface Design* (Third Edition ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Garrett, J. J. 2011. *Elements of User Experience: The User-Centered Design for the Web and Beyond*. 2nd Ed. United States of America: New Riders.
- Hewett, T. T., Baecker, R., Card, S., Carey, T., Gasen, J., Mantei, M., Perlman, G., Strong, G., & Verplank, W. (1996). *ACM SIGCHI curricula for human-computer interaction*; New York: ACM
- Hollender, N., Hofmann, C. Deneke, M., & Schimitz, B. 2010. Integrating Cognitive Load Theory and Concepts of Human Computer Interaction. *Computer in Human Behavior*. 26: (1278-1288)
- Iinarta, W. & Wibowo, T. 2021. Studi Deskriptif Pengaruh Tampilan Grafis Pada Market Place Case Studi: Shopee dan Tokopedia. *Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Science*. 1(1): 809-817

- Jeon, M. (2017). Emotions and Affect in Human Factors and Human–Computer Interaction: Taxonomy, Theories, Approaches, and Methods. *Emotions and Affect in Human Factors and Human-Computer Interaction*. 3–26.
- Kompas.com. 2017. *Ini Dia Penampakan Tokopedia Tower, Kantor Baru Tokopedia di Kuningan*. Diambil pada 19 Oktober 2021 dari <https://tekno.kompas.com/read/2017/04/06/15482667/ini.dia.penampakan.tokopedia.tower.kantor.baru.tokopedia.di.kuningan>
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2017. *Marketing Management*. 15th Edition. India: Pearson
- Kusmutiarani, A., W. 2021. Tokopedia vs Shopee Pilih yang Mana? Diambil pada 1 Juli 2021 dari <https://www.kompasiana.com/latihidofficial/604095868ede481d4a4973c2/tokopediavs-shopee-pilih-yang-mana>
- Lee, S. & Koubek, R. J. 2010. The Effect of Usability and Web Design Attributes on User Preferences for E-commerce Website. *Computers in Industry*, 61, 329-341
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80, 69-96
- Mana yang Lebih Mudah Digunakan: Tokopedia, Shopee, Bukalapak, Lazada, Elevania, BliBli, JD id atau Balnja .com/ Diambil pada 14 Juli 2021 dari <https://id.quora.com/Mana-yang-lebih-mudah-digunakan-Tokopedia-Shopee-Bukalapak-Lazada-Elevenia-BliBli-JD-id-atau-Blanja-com>
- Menurut Kamu Lebih Nyaman Belanja di Shopee atau Tokopeda. Diambil pada 14 Juli 2021 dari <https://id.quora.com/Menurut-kamu-lebih-nyaman-belanja-di-shopee-atautokopedia>
- Norman, D. A. 2002. Emotion & Design: Attractive Things Works Better. *Interactions* (9) 4, 36-42. Diambil pada 12 Juli 2021 dari https://www.researchgate.net/publication/202165712_Emotion_Design_Attractive_Things_Work_Better/link/0c9605208fca00ce26000000/download
- Preece, J., Sharp, H., & Rogers, Y. (2002). *Interaction Design. Beyond Human–Computer Interaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Product Management at Shopee. 2020. Diambil pada 25 Juni dari <https://www.youtube.com/watch?v=7aVqc-Xs9WY>
- Rogers, Y. (2004). New Theoretical Approaches for HCI. *Annual Review of Information Science and Technology*, 38, 87–143

- Rosson, M. B. & Carroll, J. M. 2002. *Usability Engineering: Scenario-Based Development of Human-Computer Interaction*. San Francisco, CA: Morgan Kaufman
- Rubinoff, R. 2004. *How To Quantify The User Experience*. Diambil pada 12 Juli 2021 dari <https://www.sitepoint.com/quantify-user-experience>
- Shopee VS Tokopedia. 2020. Diambil pada 19 Oktober 2021 dari <https://www.kaskus.co.id/thread/5e15420368cc951871436267/shopee-vs-tokopedia>
- Techsauce Team. 2019. *Shopee Unveils New Regional Headquarters Cements Its Position As The Top Shopping App in The Region*. Diambil pada Juli 2021 dari <https://techsauce.co/en/news/shopee-unveils-new-regional-headquarters-cements-its-position-as-the-top-shopping-app-in-the-region>
- Verhoef, P. C., Reinartz W. J., & Krafft, M. 2010. Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of Service Research*, 13 (3), 247-252

TRANS JOGJA: KENDALA ITU BERNAMA PANDEMI COVID-19

Oleh:
Anas Hidayat
Andriyastuti Suratman
Muhammad Bakr Muhlison
M. Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

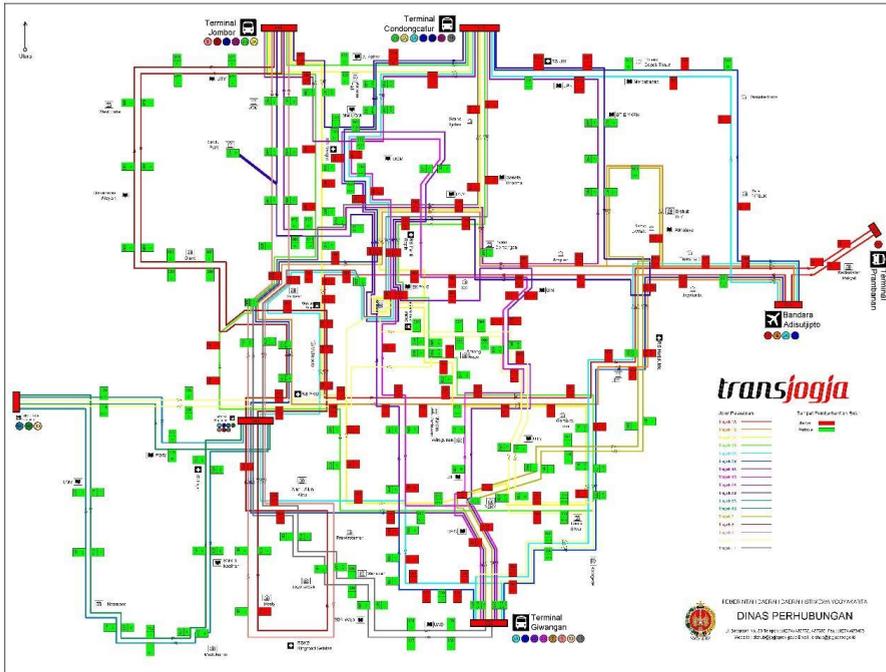
Pagi itu Kawasan Malioboro di Jogjakarta nampak sepi lengang. Tidak terlihat lalu lalang kendaraan dan pejalan kaki atau pedagang yang biasanya ramai berbaris menjajakan produknya. Di antara rimbunan pohon dan trotoar lebar, terlihat sebuah bangunan halte bus Trans Jogja. Di dalamnya bersiap dua pramudi berseragam hijau kuning. Satu pramudi berjilbab mungil duduk di belakang meja tiket, pramudi lainnya berjaga di pintu keluar-masuk. Sudah pukul 10, tapi hanya ada dua calon penumpang. Bus berwarna hijau yang dinanti pun datang, nampak dua orang turun dan satu orang naik bus, setelah itu bus kembali melaju ke utara.

Hampir tak mungkin pemandangan seperti itu bakal terjadi pada tahun-tahun sebelum COVID-19 mewabah di seluruh negeri. Di waktu itu, ribuan orang lalu lalang di Kawasan Malioboro dengan bus Trans Jogja yang tak pernah berhenti hilir mudik. Kini sudah satu tahun lebih halte-halte bus Trans Jogja kian sepi penumpang. Sama halnya suasana di kantor PT Jogja Tugu Trans di Ringroad Timur Jogjakarta, nampak sepi tak banyak karyawan hadir. Pak Agus Andrianto, selaku Direktur Utama sedang mengamati jajaran bus yang parkir di sebelah kantornya, sambil sesekali berjongkok melihat bagian bawah kendaraan. Beliau pun beberapa kali menghela napas.

Perusahaan ini adalah idaman masyarakat Jogjakarta. Memiliki transportasi murah yang menjelajahi wilayah tentu tidak hanya memudahkan masyarakat lokal, namun juga membuka akses para wisatawan untuk dapat lebih menikmati daerah istimewa tersebut. Jalur-jalur panjang dari Terminal Prambanan kemudian ke Bandara Adisutjipto di wilayah timur memanjang ke utara sampai ke Terminal Condong Catur dan Terminal Jombor. Kemudian melintasi tengah kota sampai di Terminal Giwangan di selatan kota dan Terminal

Ngabean di barat kota. Trans Jogja menjadi salah satu infrastruktur utama menuju kota yang lebih modern, tak kalah dengan Ibukota.

Namun kini situasi sulit harus dihadapi dan diselesaikan. Sudah berhari-hari Pak Agus Andrianto memikirkan nasib ratusan karyawannya, juga puluhan kendaraan, dan aset-aset lainnya. Di masa pandemi menjadi tantangan tersendiri untuk menyelamatkan semuanya, padahal perusahaan dituntut untuk tetap beroperasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. ^[1] ^[2] ^[3] ^[4] ^[5] ^[6] ^[7] ^[8] ^[9] ^[10] ^[11] ^[12] ^[13] ^[14] ^[15] ^[16] ^[17] ^[18] ^[19] ^[20] ^[21] ^[22] ^[23] ^[24] ^[25] ^[26] ^[27] ^[28] ^[29] ^[30] ^[31] ^[32] ^[33] ^[34] ^[35] ^[36] ^[37] ^[38] ^[39] ^[40] ^[41] ^[42] ^[43] ^[44] ^[45] ^[46] ^[47] ^[48] ^[49] ^[50] ^[51] ^[52] ^[53] ^[54] ^[55] ^[56] ^[57] ^[58] ^[59] ^[60] ^[61] ^[62] ^[63] ^[64] ^[65] ^[66] ^[67] ^[68] ^[69] ^[70] ^[71] ^[72] ^[73] ^[74] ^[75] ^[76] ^[77] ^[78] ^[79] ^[80] ^[81] ^[82] ^[83] ^[84] ^[85] ^[86] ^[87] ^[88] ^[89] ^[90] ^[91] ^[92] ^[93] ^[94] ^[95] ^[96] ^[97] ^[98] ^[99] ^[100] ^[101] ^[102] ^[103] ^[104] ^[105] ^[106] ^[107] ^[108] ^[109] ^[110] ^[111] ^[112] ^[113] ^[114] ^[115] ^[116] ^[117] ^[118] ^[119] ^[120] ^[121] ^[122] ^[123] ^[124] ^[125] ^[126] ^[127] ^[128] ^[129] ^[130] ^[131] ^[132] ^[133] ^[134] ^[135] ^[136] ^[137] ^[138] ^[139] ^[140] ^[141] ^[142] ^[143] ^[144] ^[145] ^[146] ^[147] ^[148] ^[149] ^[150] ^[151] ^[152] ^[153] ^[154] ^[155] ^[156] ^[157] ^[158] ^[159] ^[160] ^[161] ^[162] ^[163] ^[164] ^[165] ^[166] ^[167] ^[168] ^[169] ^[170] ^[171] ^[172] ^[173] ^[174] ^[175] ^[176] ^[177] ^[178] ^[179] ^[180] ^[181] ^[182] ^[183] ^[184] ^[185] ^[186] ^[187] ^[188] ^[189] ^[190] ^[191] ^[192] ^[193] ^[194] ^[195] ^[196] ^[197] ^[198] ^[199] ^[200] ^[201] ^[202] ^[203] ^[204] ^[205] ^[206] ^[207] ^[208] ^[209] ^[210] ^[211] ^[212] ^[213] ^[214] ^[215] ^[216] ^[217] ^[218] ^[219] ^[220] ^[221] ^[222] ^[223] ^[224] ^[225] ^[226] ^[227] ^[228] ^[229] ^[230] ^[231] ^[232] ^[233] ^[234] ^[235] ^[236] ^[237] ^[238] ^[239] ^[240] ^[241] ^[242] ^[243] ^[244] ^[245] ^[246] ^[247] ^[248] ^[249] ^[250] ^[251] ^[252] ^[253] ^[254] ^[255] ^[256] ^[257] ^[258] ^[259] ^[260] ^[261] ^[262] ^[263] ^[264] ^[265] ^[266] ^[267] ^[268] ^[269] ^[270] ^[271] ^[272] ^[273] ^[274] ^[275] ^[276] ^[277] ^[278] ^[279] ^[280] ^[281] ^[282] ^[283] ^[284] ^[285] ^[286] ^[287] ^[288] ^[289] ^[290] ^[291] ^[292] ^[293] ^[294] ^[295] ^[296] ^[297] ^[298] ^[299] ^[300] ^[301] ^[302] ^[303] ^[304] ^[305] ^[306] ^[307] ^[308] ^[309] ^[310] ^[311] ^[312] ^[313] ^[314] ^[315] ^[316] ^[317] ^[318] ^[319] ^[320] ^[321] ^[322] ^[323] ^[324] ^[325] ^[326] ^[327] ^[328] ^[329] ^[330] ^[331] ^[332] ^[333] ^[334] ^[335] ^[336] ^[337] ^[338] ^[339] ^[340] ^[341] ^[342] ^[343] ^[344] ^[345] ^[346] ^[347] ^[348] ^[349] ^[350] ^[351] ^[352] ^[353] ^[354] ^[355] ^[356] ^[357] ^[358] ^[359] ^[360] ^[361] ^[362] ^[363] ^[364] ^[365] ^[366] ^[367] ^[368] ^[369] ^[370] ^[371] ^[372] ^[373] ^[374] ^[375] ^[376] ^[377] ^[378] ^[379] ^[380] ^[381] ^[382] ^[383] ^[384] ^[385] ^[386] ^[387] ^[388] ^[389] ^[390] ^[391] ^[392] ^[393] ^[394] ^[395] ^[396] ^[397] ^[398] ^[399] ^[400] ^[401] ^[402] ^[403] ^[404] ^[405] ^[406] ^[407] ^[408] ^[409] ^[410] ^[411] ^[412] ^[413] ^[414] ^[415] ^[416] ^[417] ^[418] ^[419] ^[420] ^[421] ^[422] ^[423] ^[424] ^[425] ^[426] ^[427] ^[428] ^[429] ^[430] ^[431] ^[432] ^[433] ^[434] ^[435] ^[436] ^[437] ^[438] ^[439] ^[440] ^[441] ^[442] ^[443] ^[444] ^[445] ^[446] ^[447] ^[448] ^[449] ^[450] ^[451] ^[452] ^[453] ^[454] ^[455] ^[456] ^[457] ^[458] ^[459] ^[460] ^[461] ^[462] ^[463] ^[464] ^[465] ^[466] ^[467] ^[468] ^[469] ^[470] ^[471] ^[472] ^[473] ^[474] ^[475] ^[476] ^[477] ^[478] ^[479] ^[480] ^[481] ^[482] ^[483] ^[484] ^[485] ^[486] ^[487] ^[488] ^[489] ^[490] ^[491] ^[492] ^[493] ^[494] ^[495] ^[496] ^[497] ^[498] ^[499] ^[500] ^[501] ^[502] ^[503] ^[504] ^[505] ^[506] ^[507] ^[508] ^[509] ^[510] ^[511] ^[512] ^[513] ^[514] ^[515] ^[516] ^[517] ^[518] ^[519] ^[520] ^[521] ^[522] ^[523] ^[524] ^[525] ^[526] ^[527] ^[528] ^[529] ^[530] ^[531] ^[532] ^[533] ^[534] ^[535] ^[536] ^[537] ^[538] ^[539] ^[540] ^[541] ^[542] ^[543] ^[544] ^[545] ^[546] ^[547] ^[548] ^[549] ^[550] ^[551] ^[552] ^[553] ^[554] ^[555] ^[556] ^[557] ^[558] ^[559] ^[560] ^[561] ^[562] ^[563] ^[564] ^[565] ^[566] ^[567] ^[568] ^[569] ^[570] ^[571] ^[572] ^[573] ^[574] ^[575] ^[576] ^[577] ^[578] ^[579] ^[580] ^[581] ^[582] ^[583] ^[584] ^[585] ^[586] ^[587] ^[588] ^[589] ^[590] ^[591] ^[592] ^[593] ^[594] ^[595] ^[596] ^[597] ^[598] ^[599] ^[600] ^[601] ^[602] ^[603] ^[604] ^[605] ^[606] ^[607] ^[608] ^[609] ^[610] ^[611] ^[612] ^[613] ^[614] ^[615] ^[616] ^[617] ^[618] ^[619] ^[620] ^[621] ^[622] ^[623] ^[624] ^[625] ^[626] ^[627] ^[628] ^[629] ^[630] ^[631] ^[632] ^[633] ^[634] ^[635] ^[636] ^[637] ^[638] ^[639] ^[640] ^[641] ^[642] ^[643] ^[644] ^[645] ^[646] ^[647] ^[648] ^[649] ^[650] ^[651] ^[652] ^[653] ^[654] ^[655] ^[656] ^[657] ^[658] ^[659] ^[660] ^[661] ^[662] ^[663] ^[664] ^[665] ^[666] ^[667] ^[668] ^[669] ^[670] ^[671] ^[672] ^[673] ^[674] ^[675] ^[676] ^[677] ^[678] ^[679] ^[680] ^[681] ^[682] ^[683] ^[684] ^[685] ^[686] ^[687] ^[688] ^[689] ^[690] ^[691] ^[692] ^[693] ^[694] ^[695] ^[696] ^[697] ^[698] ^[699] ^[700] ^[701] ^[702] ^[703] ^[704] ^[705] ^[706] ^[707] ^[708] ^[709] ^[710] ^[711] ^[712] ^[713] ^[714] ^[715] ^[716] ^[717] ^[718] ^[719] ^[720] ^[721] ^[722] ^[723] ^[724] ^[725] ^[726] ^[727] ^[728] ^[729] ^[730] ^[731] ^[732] ^[733] ^[734] ^[735] ^[736] ^[737] ^[738] ^[739] ^[740] ^[741] ^[742] ^[743] ^[744] ^[745] ^[746] ^[747] ^[748] ^[749] ^[750] ^[751] ^[752] ^[753] ^[754] ^[755] ^[756] ^[757] ^[758] ^[759] ^[760] ^[761] ^[762] ^[763] ^[764] ^[765] ^[766] ^[767] ^[768] ^[769] ^[770] ^[771] ^[772] ^[773] ^[774] ^[775] ^[776] ^[777] ^[778] ^[779] ^[780] ^[781] ^[782] ^[783] ^[784] ^[785] ^[786] ^[787] ^[788] ^[789] ^[790] ^[791] ^[792] ^[793] ^[794] ^[795] ^[796] ^[797] ^[798] ^[799] ^[800] ^[801] ^[802] ^[803] ^[804] ^[805] ^[806] ^[807] ^[808] ^[809] ^[810] ^[811] ^[812] ^[813] ^[814] ^[815] ^[816] ^[817] ^[818] ^[819] ^[820] ^[821] ^[822] ^[823] ^[824] ^[825] ^[826] ^[827] ^[828] ^[829] ^[830] ^[831] ^[832] ^[833] ^[834] ^[835] ^[836] ^[837] ^[838] ^[839] ^[840] ^[841] ^[842] ^[843] ^[844] ^[845] ^[846] ^[847] ^[848] ^[849] ^[850] ^[851] ^[852] ^[853] ^[854] ^[855] ^[856] ^[857] ^[858] ^[859] ^[860] ^[861] ^[862] ^[863] ^[864] ^[865] ^[866] ^[867] ^[868] ^[869] ^[870] ^[871] ^[872] ^[873] ^[874] ^[875] ^[876] ^[877] ^[878] ^[879] ^[880] ^[881] ^[882] ^[883] ^[884] ^[885] ^[886] ^[887] ^[888] ^[889] ^[890] ^[891] ^[892] ^[893] ^[894] ^[895] ^[896] ^[897] ^[898] ^[899] ^[900] ^[901] ^[902] ^[903] ^[904] ^[905] ^[906] ^[907] ^[908] ^[909] ^[910] ^[911] ^[912] ^[913] ^[914] ^[915] ^[916] ^[917] ^[918] ^[919] ^[920] ^[921] ^[922] ^[923] ^[924] ^[925] ^[926] ^[927] ^[928] ^[929] ^[930] ^[931] ^[932] ^[933] ^[934] ^[935] ^[936] ^[937] ^[938] ^[939] ^[940] ^[941] ^[942] ^[943] ^[944] ^[945] ^[946] ^[947] ^[948] ^[949] ^[950] ^[951] ^[952] ^[953] ^[954] ^[955] ^[956] ^[957] ^[958] ^[959] ^[960] ^[961] ^[962] ^[963] ^[964] ^[965] ^[966] ^[967] ^[968] ^[969] ^[970] ^[971] ^[972] ^[973] ^[974] ^[975] ^[976] ^[977] ^[978] ^[979] ^[980] ^[981] ^[982] ^[983] ^[984] ^[985] ^[986] ^[987] ^[988] ^[989] ^[990] ^[991] ^[992] ^[993] ^[994] ^[995] ^[996] ^[997] ^[998] ^[999] ^[1000] ^[1001] ^[1002] ^[1003] ^[1004] ^[1005] ^[1006] ^[1007] ^[1008] ^[1009] ^[1010] ^[1011] ^[1012] ^[1013] ^[1014] ^[1015] ^[1016] ^[1017] ^[1018] ^[1019] ^[1020] ^[1021] ^[1022] ^[1023] ^[1024] ^[1025] ^[1026] ^[1027] ^[1028] ^[1029] ^[1030] ^[1031] ^[1032] ^[1033] ^[1034] ^[1035] ^[1036] ^[1037] ^[1038] ^[1039] ^[1040] ^[1041] ^[1042] ^[1043] ^[1044] ^[1045] ^[1046] ^[1047] ^[1048] ^[1049] ^[1050] ^[1051] ^[1052] ^[1053] ^[1054] ^[1055] ^[1056] ^[1057] ^[1058] ^[1059] ^[1060] ^[1061] ^[1062] ^[1063] ^[1064] ^[1065] ^[1066] ^[1067] ^[1068] ^[1069] ^[1070] ^[1071] ^[1072] ^[1073] ^[1074] ^[1075] ^[1076] ^[1077] ^[1078] ^[1079] ^[1080] ^[1081] ^[1082] ^[1083] ^[1084] ^[1085] ^[1086] ^[1087] ^[1088] ^[1089] ^[1090] ^[1091] ^[1092] ^[1093] ^[1094] ^[1095] ^[1096] ^[1097] ^[1098] ^[1099] ^[1100] ^[1101] ^[1102] ^[1103] ^[1104] ^[1105] ^[1106] ^[1107] ^[1108] ^[1109] ^[1110] ^[1111] ^[1112] ^[1113] ^[1114] ^[1115] ^[1116] ^[1117] ^[1118] ^[1119] ^[1120] ^[1121] ^[1122] ^[1123] ^[1124] ^[1125] ^[1126] ^[1127] ^[1128] ^[1129] ^[1130] ^[1131] ^[1132] ^[1133] ^[1134] ^[1135] ^[1136] ^[1137] ^[1138] ^[1139] ^[1140] ^[1141] ^[1142] ^[1143] ^[1144] ^[1145] ^[1146] ^[1147] ^[1148] ^[1149] ^[1150] ^[1151] ^[1152] ^[1153] ^[1154] ^[1155] ^[1156] ^[1157] ^[1158] ^[1159] ^[1160] ^[1161] ^[1162] ^[1163] ^[1164] ^[1165] ^[1166] ^[1167] ^[1168] ^[1169] ^[1170] ^[1171] ^[1172] ^[1173] ^[1174] ^[1175] ^[1176] ^[1177] ^[1178] ^[1179] ^[1180] ^[1181] ^[1182] ^[1183] ^[1184] ^[1185] ^[1186] ^[1187] ^[1188] ^[1189] ^[1190] ^[1191] ^[1192] ^[1193] ^[1194] ^[1195] ^[1196] ^[1197] ^[1198] ^[1199] ^[1200] ^[1201] ^[1202] ^[1203] ^[1204] ^[1205] ^[1206] ^[1207] ^[1208] ^[1209] ^[1210] ^[1211] ^[1212] ^[1213] ^[1214] ^[1215] ^[1216] ^[1217] ^[1218] ^[1219] ^[1220] ^[1221] ^[1222] ^[1223] ^[1224] ^[1225] ^[1226] ^[1227] ^[1228] ^[1229] ^[1230] ^[1231] ^[1232] ^[1233] ^[1234] ^[1235] ^[1236] ^[1237] ^[1238] ^[1239] ^[1240] ^[1241] ^[1242] ^[1243] ^[1244] ^[1245] ^[1246] ^[1247] ^[1248] ^[1249] ^[1250] ^[1251] ^[1252] ^[1253] ^[1254] ^[1255] ^[1256] ^[1257] ^[1258] ^[1259] ^[1260] ^[1261] ^[1262] ^[1263] ^[1264] ^[1265] ^[1266] ^[1267] ^[1268] ^[1269] ^[1270] ^[1271] ^[1272] ^[1273] ^[1274] ^[1275] ^[1276] ^[1277] ^[1278] ^[1279] ^[1280] ^[1281] ^[1282] ^[1283] ^[1284] ^[1285] ^[1286] ^[1287] ^[1288] ^[1289] ^[1290] ^[1291] ^[1292] ^[1293] ^[1294] ^[1295] ^[1296] ^[1297] ^[1298] ^[1299] ^[1300] ^[1301] ^[1302] ^[1303] ^[1304] ^[1305] ^[1306] ^[1307] ^[1308] ^[1309] ^[1310] ^[1311] ^[1312] ^[1313] ^[1314] ^[1315] ^[1316] ^[1317] ^[1318] ^[1319] ^[1320] ^[1321] ^[1322] ^[1323] ^[1324] ^[1325] ^[1326] ^[1327] ^[1328] ^[1329] ^[1330] ^[1331] ^[1332] ^[1333] ^{[1334]</}



Gambar 1. Peta Jalur Trans Jogja



Gambar 2. Salah satu halte bus Trans Jogja



Gambar 3. Armada Trans Jogja di lokasi pusat parkir

Antusiasme masyarakat ternyata tinggi, Organisasi Angkutan Darat (Organda) DIY pun meminta Pemerintah DIY menambah 20 armada bus, 19 halte baru, serta trayek baru. Beberapa penundaan terjadi, namun bus baru, halte baru, dan trayek baru seperti penghubung Terminal Giwangan, Kampus UIN, & Stasiun Lempuyangan pun dapat dibuka. Malang tak dapat ditolak, pada rentang bulan Oktober-November 2010 terjadi letusan gunung Merapi yang berdampak luas di Jogjakarta termasuk Trans Jogja merugi hingga IDR 400 Juta lantaran turunnya okupansi penumpang.

Pada bulan September 2015, sesuai PP 74 th 2014 maka Pemerintah Provinsi DIY menunjuk BUMD-nya yakni PT Anindya Mitra Internasional (AMI) untuk mengoperasikan bus Trans Jogja. Namun karena Local Wisdom PT AMI tetap harus menggandeng PT JTT sebagai operator Existing. Selama masa transisi, 34 bus Trans Jogja yang diproduksi tahun 2007-2008 tetap beroperasi di bawah kendali PT AMI plus 40 bus tambahan. Dalam rancangan awal, PT AMI, akan melakukan kerja sama dengan pihak ketiga seperti bank dan layanan penunjang. Hal ini berdampak pada dirumahnya beberapa kru JTT. Hingga tahun 2017 trayek baru Trans Jogja yaitu 5A, 5B, 6A, 6B, 7, 8, 9, 10, dan 11 telah dijalankan oleh PT AMI. Trayek tersebut mampu mengakses tempat-tempat pariwisata Jogjakarta. Namun JTT juga segera menggeliatkan diri dengan membeli 15 bus baru untuk menjalankan trayeknya. Sebuah hal positif karena kru yang sebelumnya dirumahkan dipanggil kembali oleh JTT.



Gambar 4. Kantor Jogja Tugu Trans di Banguntapan, Bantul

PERKEMBANGAN JTT

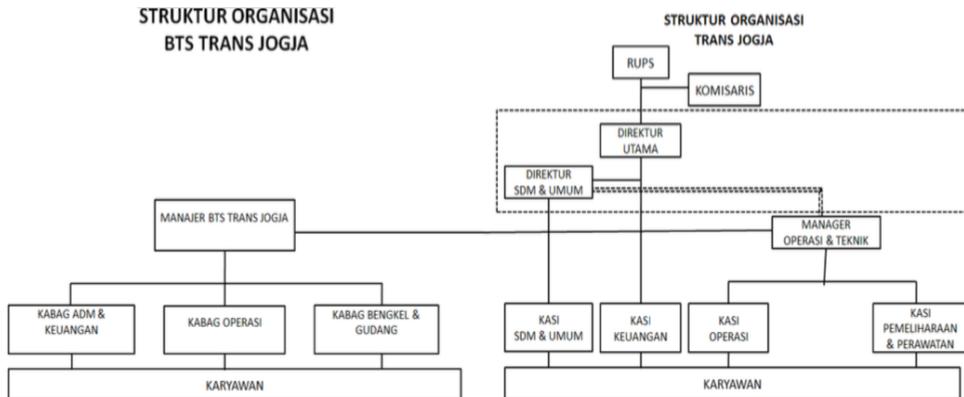
Ekonomi Jogjakarta yang terus berkembang, membuat JTT ikut berkembang hingga memiliki 2 proyek yakni proyek Trans Jogja dan Buy The Services (BTS). Proyek Trans Jogja (Trans Jogja) mengelola aset dengan anggaran dana berasal dari APBD sedangkan proyek Buy The Services (BTS) mengelola aset dengan anggaran dana berasal dari APBN. Masing-masing proyek ini dikelola oleh manajemen yang berbeda namun terintegrasi di bawah naungan Direksi JTT.

Penyebutan Buy the service (BTS) menunjukkan bahwa proyek ini berbasis pelayanan atas permintaan Pemerintah Provinsi yang dihitung per kilomernya. Maka terlepas ada tidaknya penumpang dan banyaknya kompetitor armada transportasi yang muncul tidak mempengaruhi bisnis operasional JTT. Sedangkan Trans Jogja sendiri menggunakan model bisnis transportasi pada umumnya.

Trans Jogja menggunakan bus berukuran sedang dan menerapkan sistem tertutup satu arah yakni penumpang tidak dapat memasuki bus tanpa melewati gerbang pemeriksaan. Sistem pembayaran dibuat beberapa pola; sekali jalan (single trip), tiket berlangganan pelajar, dan tiket berlangganan umum. Karcis/kartu diperiksa otomatis melalui mesin pembuka pintu otomatis. Penumpang dapat bebas berganti bus, asalkan masih satu tujuan. Sistem ini tidak berbeda dengan model TransJakarta.

JTT saat ini digawangi oleh Bapak Agus Andrianto (biasa dipanggil Pak Agus) selaku Direktur Utama periode 2017-2022. Beliau telah melakukan perombakan demi tercapainya visi JTT sebagai penyedia jasa angkutan jalan raya yang aman, handal serta berkinerja unggul. Pada tahun 2019, Pak Agus melakukan pemindahan pool dan kantor baru Jalan Ahmad Yani, Ring Road Timur, Jogoragan, yang sebelumnya berlokasi di Jalan Jogja - Wonosari. *“Pool dan kantor adalah kebutuhan vital operator. Kami membutuhkan pool yang lebih luas agar bus-bus mendapat ruangan untuk bergerak, bermanuver, mendapat perawatan yang layak,*

dan bangunan kantor yang representatif,” ujar Pak Agus. Pool yang baru berdiri di lahan yang lebih ideal seluas 4.800 m², membuat Pak Agus optimis dapat mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. “Misal untuk perbaikan di malam hari, dulunya kita kesulitan. Namun, dengan tempat yang lebih luas kita menjadi lebih leluasa bermanuver, perbaikan bisa 24 jam, sarana dan prasarana juga sangat tercukupi,” ungkapnya.



Gambar 5. Struktur Organisasi JTT

Tabel 1. Armada Operasional JTT

Armada untuk Proyek Trans Jogja			
Jalur/Koridor	Jumlah Bus	Kilometer per RIT (Km)	Waktu tempuh per RIT
1A	15	36,120	1 Jam 48 Menit
1B	9	32,812	1 Jam 48 Menit
2A	10	31,389	2 Jam
2B	6	32,753	2 Jam
3A	14	38,967	2 Jam 20 Menit
Cadangan	6		
Total	60		
Armada untuk Proyek BTS			
Ngaglik	16	37,4	2 Jam 10 Menit
Godean	10	22,9	1 Jam 20 Menit
Ngemplak	14	32,1	1 Jam 50 Menit
Cadangan	4		
Total	44		

Pengalaman sebagai Ketua Organda tahun 2013-2018 membuat Pak Agus terbiasa dalam merespon dan beradaptasi pada berbagai permasalahan, termasuk membangun komunikasi dan rasa kepercayaan para karyawan kepada manajemen. “Awal masuk JTT, sudah cukup banyak permasalahan ditemui. Saya hanya sampaikan ke teman-teman bahwa kondisi sekarang yang dibutuhkan adalah komunikasi yang baik dan kebersamaan. Jangan terlalu menunjuk pada apa kesalahan itu, tapi harus

segera selesaikan bersama. Secara moral itu yang saya tanamkan kepada mereka dan Alhamdulillah secara berangsur mereka percaya kepada manajemen,” ungkap Pak Agus.

Sesuai yang diamanatkan Dinas Perhubungan, JTT melakukan pengadaan bus baru secara bertahap sesuai dengan saran dan kerja sama berbagai pihak. *“Kami berharap dengan penambahan bus baru dapat lebih mengakomodir kebutuhan penumpang kami, karena sarana transportasinya yang baru, lebih aman dan nyaman,”* harap Pak Agus. Hingga tahun 2021 JTT menunjang operasional Trans Jogja dengan 60 bus yang terdiri dari 25 bus milik PT AMI dan 35 bus milik PT Jogja Tugu Trans. Sedangkan proyek BTS mengoperasikan sebanyak 44 armada bus.

JTT juga menambah tiga koridor jalur Trans Jogja yakni jalur Godean, Ngaglik, dan Ngemplak melalui Program Buy The Service (BTS). Koridor yang baru ini dapat mencakup wilayah yang dilalui sebanyak 25 kecamatan. Ini merupakan upaya JTT yang tidak hanya berbasis setoran namun juga bersistem subsidi ala BTS. Seluruh armada pada trayek pengembangan ini tergolong sangat modern karena menggunakan teknologi tinggi berbasis teknologi informasi dan telematika, seperti blackbox yang merekam perjalanan bus, Global Positioning System, beberapa kamera CCTV di dalam kabin, alat pengontrol pramudi, alat penghitung penumpang secara otomatis, sistem tiket non-tunai dan alarm pendeteksi kecepatan tinggi. Pada tahun yang sama pula, dilakukan pengadaan armada baru hingga 29 bus. Fasilitas ini sebagai upaya menambah kenyamanan para penumpang. *“Bukan hal mudah untuk mengadakan bus-bus baru dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pasti masih banyak kendala yang harus diperjuangkan bersama-sama,”* ungkap sang Direktur yang hobi bermain tenis lapangan.

Selain itu, dirancang skema transportasi di DIY berbasis smart transportation system. Dalam pengembangan trayek, JTT selaku penyedia jasa senantiasa mengikuti kajian kelayakan jalur, semisal area tertentu berdekatan dengan sekolah dan perkantoran. *“Tentu kami berharap melalui pengembangan jalur strategis searah dengan aktivitas bisnis, pelanggan dapat menggunakan jasa armada kami. Misal untuk anak sekolah agar meminimalisir penggunaan kendaraan bermotor apalagi bagi siswa yang belum cukup usia,”* tambahnya. Sistem digital yang ramah dengan generasi muda maupun senior juga dikembangkan perlahan-lahan. Sapaan di media sosial dan akses aplikasi melalui Android turut menjadi perhatian JTT.

SUMBER DAYA MANUSIA JTT

JTT berkembang pesat karena berambisi kuat dalam menjalankan misinya: 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas alat produksi; 2) Mengutamakan kualitas pelayanan (level of service), keamanan penumpang (level of safety), dan kepuasan pelanggan (customer satisfaction); 3) Meningkatkan produksi dan efisiensi; 4) Meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan 5) Meningkatkan nilai tambah kepada pemilik modal. Namun demikian, salah satu tantangan berat Pak Agus adalah terkait sumber daya manusia beserta ragam warisan

permasalahannya. “Jelas karena usaha pelayanan kami kekuatannya ada pada karyawan kami baik itu manajerialnya, pramudinya, pramugaranya, mekaniknya, namun tentu akan mengganjal jika pernah suatu masa mereka mengalami ketidakpastian kapan akan digaji,” ungkap Pak Agus.

Proses penggajian menjadi cikal bakal para karyawan tidak mempercayai manajemen, hampir semua permasalahan warisan berujung pada masalah finansial. Diperlukan upaya komunikasi tepat dan repetitif untuk memastikan adanya rasa kepercayaan antara manajemen dan karyawannya. “Ya itu adalah masa yang berat di awal saya pimpin JTT, namun sekarang komunikasi lebih jelas. Karyawan pun menjadi lebih mudah diaturlah dari segala sisi,” ucap Pak Agus bangga. JTT kini mengelola lebih dari 300 karyawan yang terbagi dalam proyek Trans Jogja (dana APBD) dan BTS Trans Jogja (dana APBN). Karyawan terbagi dalam dua penjadwalan kerja secara umum, yaitu untuk karyawan non-shift berupa 6 hari kerja dan 1 hari libur, dan untuk kru termasuk bagian manajemen, pramudi dan pramugara dikenakan kerja shift 5 hari kerja dan 2 hari libur.

Tabel 2. Sumber Daya Manusia JTT
Proyek Trans Jogja Proyek *Buy The Services* (BTS)

Jabatan	Jumlah	Jabatan	Jumlah
Direksi	2	Manajer	1
Manajer & Kasi	5	Kabag administrasi & keuangan	1
Staf/ Administrasi kantor	22	Staf adm & keuangan	6
Mekanik dan gudang	18	Kabag Operasi	1
Security	5	Staf Operasi	8
Staf rumah tangga	4	Kabag Bengkel dan Gudang	1
Pramudi	101	Staf bengkel dan gudang	6
Pramugara/i	99	Staf mekanik	7
TOTAL	256	Security	4
		Pramudi	98
		TOTAL	133

TRANSPORTASI UMUM DI INDONESIA

Di Indonesia terutama di Jogjakarta, pengembangan mobilitas transportasi umum memiliki tantangan berat baik dari sisi kebijakan, institusional, maupun kultur masyarakat. Misalnya keberadaan jalur sepeda dan trotoar nyaris minim pengadaan dan pemberdayaan bila dibandingkan fasilitas untuk kendaraan bermotor. Transportasi umum pun juga demikian, mulai terpinggirkan keberadaannya.

Terlepas dari faktor pandemi Covid-19 yang berdampak besar baik secara global, nasional, maupun secara lokal di Jogjakarta, transportasi umum bus telah banyak tergerus dengan perkembangan kendaraan pribadi yang kian memanjakan masyarakat. Orang-orang terbiasa dengan kenyamanan kendaraan pribadi yang tersedia di rumah dan kapan saja siap mengantarkan ke manapun

pergi. Hal ini juga didorong atas insentif finansial lembaga keuangan yang semakin memudahkan kepemilikan kendaraan pribadi. Dengan promosi DP 0%, kendaraan langsung dapat dibawa pulang. Hal ini mendukung budaya baru dalam masyarakat untuk makin konsumtif dalam hal kepemilikan kendaraan pribadi.

Penurunan penumpang juga diduga akibat keberadaan bus-bus yang pada umumnya dianggap kurang lincah mengikuti pemekaran kota. Transportasi publik dianggap terlambat menjangkau area-area tertentu yang terus berkembang akibat pemekaran dan penataan kota yang akan berdampak pada mobilitas dan perekonomian masyarakat. Kawasan permukiman banyak berpindah ke pinggir kota, menjauh dari titik-titik halte, dan membuat warga harus berupaya lebih keras dalam menggunakan transportasi bus. Bagi perusahaan bus, menambah halte pun belum tentu ekonomis dan tepat.

Faktor lainnya adalah kemunculan jalur tol yang dikembangkan di kota besar dan jalur lintas antar daerah termasuk di area Jogjakarta yang terasa seperti angin segar bagi masyarakat untuk lebih memilih kendaraan pribadi ketimbang transportasi publik. Praktis kelompok kelas menengah dan menengah ke atas semakin berlomba-lomba membeli kendaraan pribadi demi kenyamanan point to point yang tidak bisa diperoleh melalui transportasi bus. Penyediaan jalan bebas hambatan, perluasan lahan parkir, serta peningkatan infrastruktur seperti jembatan, jalan layang, dan terowongan pada satu sisi mendorong pertumbuhan ekonomi, namun tak terelakkan pula bahwa transportasi bus kian terpinggirkan.

Beberapa faktor eksternal tersebut cukup banyak menggeser keberadaan bus sebagai transportasi publik yang semestinya mampu memindahkan orang dan barang serta aktivitas bisnis secara efisien dan masif. Secara desain, keberadaan bus juga dianggap sebagai solusi dari kemacetan besar serta solusi atas peningkatan polusi udara di perkotaan. Para ahli menyatakan bahwa penggunaan mobil pribadi di kota-kota pada masa mendatang tidak akan efektif. Dengan volume dan trafik kota yang kian sesak, transportasi publik adalah solusi yang lebih sesuai. Termasuk juga penggunaan sepeda yang diprediksi akan menjadi alat transportasi paling dominan di perkotaan. Para ahli juga menilai perlunya transformasi transportasi jika ingin memperoleh keuntungan dari komitmen dekarbonisasi pada Perjanjian Paris. Hal seperti inilah yang seharusnya menjadi dasar bagi pembuat kebijakan untuk eliminasi mobil dari lingkungan perkotaan.

Namun kini situasi transportasi public semakin termarginalkan. Dari segi volume dan segmen masyarakat, pengguna transportasi bus kian sempit dan sedikit. Padahal dari segi cakupan area harus semakin meluas. Selain itu, masih ada sentimen (negatif) lama dari sebagian masyarakat yang berpersepsi bahwa transportasi bus adalah kotor, berisik, penuh asap, dan tidak nyaman.

Pada sisi lain, standar masyarakat atas layanan transportasi publik juga makin meningkat. Orang-orang yang terbiasa dengan kenyamanan mobil pribadi, sering menuntut hal serupa pada transportasi publik. Hal ini memaksa JTT harus

kian efektif dan efisien mengelola armada, perawatan, SDM, dan aspek manajerial lainnya.

ASPIRASI DI MASA PANDEMI DAN KE DEPAN

Di masa pandemi COVID-19, situasi dan perkembangan transportasi umum kian tak menentu. Namun menurut pengamat transportasi, ada perubahan positif dalam budaya bertransportasi publik. Sepanjang masa pandemi ini, sebagian masyarakat lebih terlatih dalam teratur mengantri, disiplin penggunaan masker, menjaga jarak, dan tidak mengobrol saat berada di dalam transportasi publik.

Sayangnya, aturan pembatasan sosial berskala besar kian berdampak pada JTT, dengan tidak beroperasionalnya separuh dari keseluruhan armada. Suasana jalanan baik di kampung maupun di kota berangsur sepi dari lalu lalang kendaraan, baik itu mobil pribadi, sepeda motor, maupun transportasi publik.

Nasib keberadaan JTT dengan dua proyeknya sangat bergantung pada keputusan pemerintah pusat dan daerah. *“Kita masih menunggu perkembangan rencana operasional di tahun 2022 yang kemungkinan besar, nantinya akan ada pengurangan armada, dan jam layanan. Hal ini tentu akan berdampak pada pengurangan karyawan karena otomatis pemerintah tidak mau untuk membiayai tenaga kerja di luar rasio kebutuhan operasionalnya,”* ucap Pak Agus. Namun sebagai orang yang hidup dan besar di dunia transportasi, Pak Agus terus berharap kondisi yang lebih baik di masa depan. Impiannya untuk terus mengembangkan jalur dan memenuhi trayek baru. *“Kami ingin menghidupkan kembali angkutan di luar area perkotaan seperti di Wates, Kulon Progo, Godean, Kaliurang, dan Bantul”.*

Pak Agus juga berharap pengadaan bus pengganti armada lama juga dapat dilakukan sebagai wujud komitmen peningkatan kualitas pelayanan Trans Jogja. *“Kami ingin tetap optimal untuk pelayanan angkutan feeder dan wisata komuter, karena Jogjakarta terkenal dengan pariwisatanya,”* ucap Pak Agus dengan semangat. Sistem Trans Jogja juga masih dapat dikembangkan terintegrasi dengan angkutan wisata komuter bekerjasama dengan Kementerian Perhubungan RI, Dishubkominfo, Dinas Pariwisata dan Organda. Bagi Pak Agus, bus Trans Jogja yang selalu baru dan telah dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung pelayanan aman-nyaman, akan tetap bersaing dan digemari masyarakat Jogjakarta ataupun turis pendatang. *“Bahwa apapun kondisi pandemi Covid-19 sekarang ataupun sesudahnya, kuncinya ada pada internal kami yang harus terus berubah,”* Harap Pak Agus. *“Kami tentu membutuhkan dukungan positif dari pemerintah. Karena sebagai operator dasar pergerakan operasional bisnis kami adalah kajian kelayakan bisnis dari pemerintah daerah maupun pusat,”* ungkap Pak Agus dengan jujur. Harapan beliau, pandemi Covid-19 tidak menjadi lampu merah abadi bagi JTT, malah menjadi momentum untuk melakukan berbagai pembenahan, baik itu terkait layanan, standardisasi, manajerial, hingga budaya kerja dan SDM.

Namun berbagai pertanyaan masih menggantung, apakah transportasi

bus masih relevan dan dibutuhkan ke depannya oleh masyarakat dan turis Jogjakarta? Bagaimana upaya menjaga kelancaran usaha dan finansial di tengah tekanan efisiensi dan pengurangan aset namun juga masih adanya harapan untuk ekspansi? Bagaimana pula mempertahankan karyawan dengan volume trafik yang belum pulih di masa pandemi?

Daftar Pustaka

- Aguinis, Herman. (2014). *Performance Management, Third International Edition*. Pearson: UK.
- Armstrong, Michael & Murlis, Helen. (2007). *Reward Management: Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page, Revised 5th edition.
- Arya Kumar (2012), *Entrepreneurship: Creating and Leading an Entrepreneurial Organization*, Pearson Publishing.
- Belch, George E. & Michael A. Belch, (2004). *Advertising and Promotion an Integrated Marketing Perspective*, McGraw Hill, 6thed, 2004.
- Cravens, D.W dan Piercy, N.F (2013), *Strategic Marketing*, tenth edition, McGraw-Hill, New York
- Drummond, G. & Ensor, J (2008), 'Strategic Marketing: Planning and Controlling 3trd Edition', Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Daniel Isenberg (2011), *Domains of Entrepreneurship Ecosystem*, Babson College.
- Del Hawkins, Roger J Best, Kenneth A Coney (2007), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, New York: Mc GrawHill Companies Inc, 10 th Edition.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizations*: Prentice Hall, 10th edition/2011.
- Snell, Scott A & Morris, Shad S. (2019). *Managing Human Resources* 18th edition.

DILEMA PERTUMBUHAN DI MASA SULIT PANDEMI COVID-19: HEALTHY LIFE CENTRE (HLC) RUMAH SAKIT JIH YOGYAKARTA

Oleh:

Arif Hartono

Abdur Rafik

Nur Rahmah Tri Utami

M. Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

Dalam pagi yang cerah dan damai khas Kota Jogja, Pak Bambang Pediantoro sedang duduk serius membolak-balik dokumen tebal ditemani Pak Mulyo Hartana, sambil sesekali menghirup teh tradisional Jogja. Harumnya teh merebak ke seluruh ruangan seolah-olah menenangkan suasana di ruangan rapat yang adem dan cantik berhias kayu uliran batik Parang Rusak Barong. Keduanya sudah datang pagi-pagi tanpa lupa mengikuti protokol kesehatan yang digaungkan Pemerintah sejak akhir triwulan 2020.

Satu tahun sudah berlalu sejak itu, Gedung Putih RS JIH yang terlihat memanjang nan anggun di Ring Road Utara Jogja terlihat lebih sepi dari biasanya. Pak Bambang Pediantoro, Direktur Unisia Medika Farma, tak sabar menanti penjelasan Pak Mulyo Hartana, Presiden Direktur RS JIH, atas usulan penambahan gedung untuk akomodasi layanan *medical check-up Healthy Life Centre* (HLC). Dalam benak Pak Bambang Pediantoro, investasi pada lini usaha prospektif di masa depan tentu dapat mendorong pertumbuhan, namun penambahan aset tentunya membawa biaya dan risiko besar.

RS JIH sendiri dikenal baik oleh masyarakat sebagai rumah sakit yang ramah dan nyaman. Kalau sudah mengunjunginya, terasa seperti memasuki hotel ketimbang rumah sakit. Dengan parkir luas, taman indah, lobi mewah nan anggun, serta nuansa budaya Jawa pada interior-eksteriornya, tanpa meninggalkan sentuhan kualitas internasional. Selama 15 tahun, RS JIH pun berkembang menjadi rumah sakit swasta terbaik di Jogja.

Namun pandemi Covid-19 telah mengubah banyak hal, termasuk RS JIH. Dampaknya terhadap operasional rumah sakit dan perubahan perilaku di masyarakat ikut mempengaruhi penurunan drastis kinerja rumah sakit. Saat itu, banyak perusahaan belum menemukan respon yang tepat. Hingga kemudian perlahan-lahan RS JIH melihat adanya peluang dalam layanan cek kesehatan didorong oleh kesadaran masyarakat terhadap status kesehatan diri yang makin meningkat. Sayangnya, dalam situasi yang penuh ketidakpastian, potensi atas hal ini belum tentu langsung sukses. Hal ini juga yang dirasakan oleh Pak Bambang Pediantoro dan Pak Mulyo Hartana.

Pak Mulyo Hartana sendiri adalah dokter spesialis senior yang berpengalaman panjang dalam mengelola manajemen kesehatan, memimpin rumah sakit, dan melalui berbagai krisis. Namun tidak pernah terbersit dalam benaknya bahwa pandemi dapat berdampak masif dan panjang bagi industri kesehatan. Mau tak mau, rencana strategis rumah sakit harus ia persiapkan dengan baik dan rapi.

Rencana pengembangan HLC menjadi satu layanan unggulan sudah tersusun dan seharusnya bisa dimulai tahun ini. HLC ini dirancang sebagai *upgrade* dari layanan *medical check-up* (MCU) yang dirasa kurang memenuhi tren masyarakat dan pasien saat ini, yakni kebutuhan prediksi kesehatan pasien secara jangka panjang (*preventive care*) sehingga lebih membantu meningkatkan kesehatan masyarakat pada umumnya.

Lebih jauh lagi, Jogja sebagai kota turis utama di Indonesia berpeluang menjadi pusat *medical tourism*. Pendekatan RS JIH selama bertahun-tahun melalui konsep layanan nyaman dan premium, secara alami mendorongnya turut andil dalam peluang ini. Masyarakat sendiri, didorong kuat atas pandemi Covid-19, makin menginginkan produk layanan kesehatan yang bersifat *life style & preventive care*.

“Sebagai satu unit layanan di RS JIH, kontribusi HLC terhadap pendapatan akan makin tinggi. Pelanggan produk HLC cukup spesifik dan tersegmen. Mereka juga tidak terlalu sensitif terhadap harga. Dan kita tahu bahwa potensi margin yang bisa dihasilkan dapat menjadi salah satu yang relatif tinggi diantara semua layanan. Dengan demikian, berinvestasi memperkuat diferensiasi layanan HLC, tentu sangat tepat. Konsekuensinya, sarana dan prasarana harus benar-benar disiapkan. Kita *upgrade* segala peralatan & teknologi. Juga kita siapkan ruang layanan dengan *ambience* yang sesuai dalam gedung yang memadai. Siapa kita sesungguhnya, konsumen harus dapat merasakan itu”, demikian penjelasan Pak Mulyo Hartana.

Pak Bambang Pediantoro mulai memahami alur pemikiran seniornya. Beliau sendiri telah bekerja pada beberapa perusahaan kesehatan lebih dari 20 tahun. Awal mula karir di RS JIH adalah manajer keuangan, yang kemudian tumbuh bersama RS JIH hingga berhasil menduduki puncak pimpinan perusahaan yang membawahi RS JIH. Karakternya enerjik dan menyukai

pengelolaan perubahan yang cepat. Hal yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan dalam industri yang cenderung dramatis dan disruptif.

Namun menurutnya, ekspansi bisnis saat ini tak perlu berinvestasi pada aset fisik berlebihan. “Pada prinsipnya pengembangan HLC tetap harus dilakukan, dibuat skala prioritas antara pemenuhan kebutuhan alat, teknologi, dan ruang layanan dengan batasan anggaran dan antisipasi perubahan perilaku konsumen dan industri yang bakal menuntut kebutuhan pengembangan layanan berikutnya. Menurut hemat saya, dalam kondisi seperti ini, pembangunan gedung akan menambah beban. Hal utama dan penting adalah membenahi dan menambah proses bisnis layanan yang bersentralkan pada pelanggan. Sarana ruangan sebagai tempat layanan dimaksimalkan dengan melakukan penataan kembali agar lebih optimal dan nyaman bagi pasien. Investasi pada alat dan teknologi perlu disesuaikan dengan kebutuhan layanan pelanggan. Bahkan bangunan dipertimbangkan sebagai alternatif akhir, dan mungkin malah belum diperlukan dalam jangka pendek ini. Bapak bersama tim silakan menyusun perencanaan matang dan cepat atas HLC ini.” Balas Pak Bambang Pediantoro.

INDUSTRI RUMAH SAKIT DAN LAYANAN *CHECK-UP* KESEHATAN DI INDONESIA

Tabel 1. Pertumbuhan Rumah Sakit Umum di Indonesia

Wilayah	Jumlah dan Pertumbuhan RS Umum				Rata-rata Pertumbuhan (%) per Tahun
	2016	2017	2018	2019	
Sumatera	517	558	577	593	
Pertumbuhan (%)		7,93	3,41	2,77	4,7
Jawa	1003	1077	1101	1130	
Pertumbuhan (%)		7,38	2,23	2,63	4,08
Bali & Nusa Tenggara	115	127	133	139	
Pertumbuhan (%)		10,43	4,72	4,51	6,56
Kalimantan	129	139	149	157	
Pertumbuhan (%)		7,75	7,19	5,37	6,77
Sulawesi	180	193	203	214	
Pertumbuhan (%)		7,22	5,18	5,42	5,94
Maluku & Papua	101	104	106	111	
Pertumbuhan (%)		2,97	1,92	4,72	3,2
Indonesia (34 Propinsi)	2.045	2.198	2.269	2.344	
Pertumbuhan (%)		7,48	3,23	3,31	4,67

Sumber: Ditjen Bina Upaya Kesehatan/Kementerian Kesehatan, Profil Kesehatan Indonesia, 2020

Hingga Agustus 2021, Indonesia telah memiliki lebih dari 2800 rumah sakit yang tersebar di seluruh negeri, baik publik maupun privat. Rumah sakit publik dikelola oleh pemerintah, termasuk Kementerian Kesehatan, Pemerintah Provinsi & Kabupaten, serta Badan lainnya. Sedangkan rumah sakit privat dikelola selain pemerintah seperti BUMN dan Swasta. Dari keseluruhan, sebagian besar rumah sakit dikelola privat.

Pertumbuhan rumah sakit di Indonesia terbilang cukup tinggi dalam dekade terakhir. Beberapa pemicunya berasal dari Program Pemerintah Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang dirancang untuk menguntungkan industri kesehatan termasuk pula industri asuransi. Kolaborasi Kementerian Pariwisata & Ekonomi Kreatif bersama Kementerian Kesehatan juga mendorong pertumbuhan rumah sakit berbasis *medical tourism*. Namun demikian, jumlah tersebut masih di bawah ketentuan WHO apabila dilihat rasio ketersediaan *bed* dengan jumlah penduduk Indonesia, yang masih pada angka 1,17 per 1.000 penduduk, di bawah rekomendasi WHO yakni 5 : 1.000.

Era revolusi 5.0 yang baru dimulai mengharuskan industri rumah sakit beradaptasi. Peralatan kesehatan modern saat ini sangat bergantung pada kecanggihan teknologi yang tiada henti diperbaharui dan makin menjadi faktor utama munculnya permintaan layanan kesehatan. Dalam kondisi seperti ini, inovasi menjadi kunci sukses sekaligus keharusan dalam iklim kompetisi yang masif. Rumah sakit perlu lebih lebih cepat dan optimal dalam mengambil peluang. Tak sampai lima tahun, sudah banyak bermunculan perusahaan kesehatan berbasis teknologi seperti Halodoc, Mediku, ProSehat, dan lain sebagainya. Penelitian Goldstein *et al.*, (2002) menunjukkan bahwa implementasi teknologi secara tepat akan mendorong kinerja signifikan rumah sakit.

Tawaran produk *telemedicine* pun semakin meluas. Pemerintah melalui Permenkes No. 20/2019 tentang Penyelenggaraan *telemedicine* antar Fasilitas Pelayanan Kesehatan, menjelaskan bahwa pelayanan *telemedicine* hanya dapat dilakukan antara fasilitas kesehatan kepada pasien, bukan dokter kepada pasien. Sehingga tidak dapat melakukan pelayanan medis dan tidak bisa mengelola rekam medis, atau dengan kata lain tidak ada hubungan antara dokter dan pasien. Pemerintah juga makin ketat dalam kualitas layanan RS, dengan menetapkan UURI Nomor 44/2009 tentang Rumah Sakit sebagai dasar kebijakan operasional dalam penyelenggaraan rumah sakit.

Hal ini mendorong penguatan kualitas layanan kesehatan di industri, seperti PT. Pertamina Bina Medika yang berkembang menjadi *holding* PT. Pertamedika-IHC, sebagai operator RS BUMN yang mengelola layanan kesehatan pada 14 rumah sakit dan 25 poliklinik tersebar di seluruh Indonesia, serta memiliki jaringan rujukan pasien bekerja sama dengan 120 rumah sakit di Indonesia (Profil Pertamedika-IHC, 2021). Pertumbuhan rumah sakit berbentuk jejaring ini semakin meluas di Indonesia. Teknologi informasi membantu operasionalisasi rumah sakit dari hulu ke hilir semakin terstandar, mudah dikendalikan dan diawasi. Hingga persaingan berikutnya mewujudkan dalam kemampuan perusahaan perumahsakititan menciptakan keunikan.

Dari faktor ekonomi dan sosial, terdapat tren masyarakat yang semakin sadar pentingnya menjaga kesehatan dengan meningkatkan kualitas hidup. Daya beli masyarakat Indonesia juga terlihat meningkat, yang secara langsung akan meningkatkan kesediaan dan kemampuan melakukan pembayaran (*willingness and*

ability to pay), sesuai dengan penelitian Baltagi *et al.*, (2016) bahwa elastisitas pendapatan berpengaruh terhadap layanan kesehatan.

Pandemi COVID-19 mendorong peningkatan produk turunan COVID-19. Hal ini tentu menjadi bagi industri kesehatan sebagai bantalan atas risiko resesi yang terus menghantui. Rumah sakit juga memiliki risiko operasional yang tinggi atas tuntutan layanan yang prima, sesuai peraturan, dan tetap harus menguntungkan. Hal ini mendorong perlunya respon yang tepat atas ancaman dan peluang di industri kesehatan.

Tabel 2. Daftar Beberapa Perusahaan Pengelola Rumah Sakit Jejaring di Pulau Jawa, Indonesia

No.	Nama Perusahaan	Nama RS	Lokasi
1	PT. Ciputra Mitra Medika	Ciputra Hospital	Tangerang, Jakarta
2	PT. Famon Awal Bros Sedaya	RS Awal Bros	Tangerang, Bekasi
3	PT. Medikaloka Hermina Tbk.	RS Hermina	Jakarta, Tangerang, Bogor, Bandung, Sukabumi, Semarang, Purwokerto, Yogyakarta, Solo
4	PT. Mitra Keluarga Karyasehat Tbk.	Mitra Keluarga	Bekasi, Depok, Tangerang, Jakarta, Tegal, Surabaya, Sidoarjo
5	PT. Sarana Mediatama Internasional	Omni Hospital	Tangerang, Jakarta, Bekasi
6	PT. Sejahteraya Anugerahjaya Tbk.	Mayapada Hospital	Tangerang, Jakarta, Bogor
7	PT. Siloam International Hospital Tbk.	Siloam Hospitals	Jakarta, Tangerang, Bogor, Bekasi, Semarang, Yogyakarta, Surabaya
8	PT Unisia Medika Farma	RS JIH	Yogyakarta, Solo

Sumber: Web Resmi Rumah Sakit, 2021.

Tabel 3. Perbandingan Rasio Keuangan Siloam Group, Mitra Keluarga Group, dan Hermina Group Tahun 2017-2019

Rasio Keuangan	2017			2018			2019		
	Siloam Group	Mitra Keluarga Group	Hermina Group	Siloam Group	Mitra Keluarga Group	Hermina Group	Siloam Group	Mitra Keluarga Group	Hermina Group
Rasio Likuiditas									
Current ratio	30%	785,80%	50%	130,00%	775,20%	120%	110,00%	574,60%	160%
Rasio Profitabilitas									
Return on Asset	1,40%	14,40%	7,20%	0,30%	12,10%	4,60%	-4,30%	13,10%	6,80%
Return on Equity	1,60%	16,90%	18,20%	0,40%	13,80%	8,10%	-5,60%	15,20%	12,40%
Gross Profit Margin	21,10%	47,50%	43,60%	32,30%	47,30%	41,90%	31,40%	47,90%	44,80%
Net Profit Margin	2,00%	28,60%	6,50%	0,40%	22,60%	6,20%	-4,70%	22,80%	9,50%
Rasio Efisiensi/Aktivitas									
Total Asset Turnover	70%	53%	80%	78%	53%	73%	91%	57%	72%
Solvabilitas/Leverage									
Debt to Equity Ratio	20,30%	20%	150%	21,80%	10%	40%	29,30%	20%	50%
Debt to Asset Ratio	16,90%	10%	40%	17,90%	10%	20%	22,70%	10%	30%

Sumber: Annual Report PT Siloam Group, Mitra Keluarga Group, dan Hermina Group Tahun 2019

Sebelum wabah COVID-19, rata-rata kinerja keuangan rumah sakit jejaring dilaporkan meningkat, mengindikasikan peluang bertumbuh rumah sakit dengan model jejaring cukup besar. Berikut beberapa indikator kinerja keuangan beberapa rumah sakit jejaring besar yang sudah *go-public* di Indonesia.

Layanan *medical check-up* sejatinya sudah banyak dilakukan oleh rumah sakit di Indonesia dan juga negara lain. Gaya hidup modern secara langsung ataupun tidak langsung berdampak pada tingkat stres masyarakat, yang kemudian akan berdampak pada tingkat kesehatan mereka seperti misalnya munculnya penyakit degeneratif yang berakibat fatal. Pandemi COVID-19 semakin meningkatkan level stres ini, apalagi diyakini makin berdampak negatif jika diiringi dengan kondisi fisik yang lemah. Hal ini memicu kesadaran tindakan preventif dan *check-up* kesehatan di masyarakat sehingga rumah sakit pun dituntut dapat memberikan fasilitasi layanan yang tepat.

Fasilitas layanan modern dengan teknologi terbaik sudah banyak diberikan oleh rumah sakit di dalam dan luar negeri. Beberapa rumah sakit besar di Jakarta juga sudah memiliki layanan tersebut, walaupun tampaknya masih belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi segmen tertentu. Segmen kelas menengah ke atas banyak yang lebih memilih rumah sakit di luar negeri seperti Penang dan Kuching di Malaysia, serta Singapura.

Pendeteksian kesehatan tidak hanya menggunakan berbagai alat radiologi umum, seperti MRI, CT-Scan, laboratorium serta tes darah, tetapi juga dengan menggunakan alat ukur seperti *Bone Mineral Density*, *Body-Mass Composition Analyzer*, *Sonomammogram*, *Electrocardiograph*, atau *Ultrasonograph*. Pilihan layanan juga makin berkembang seperti adanya pemberian informasi ekuivalensi usia tubuh dilihat dari tingkat kesehatannya dibanding dengan rata-rata manusia atau layanan berorientasi pada jenis kelamin pasien, dalam mana tiap jenis kelamin memiliki karakteristik berbeda.

RUMAH SAKIT JIH

Rumah Sakit "JIH" awalnya bernama Jogja International Hospital. Rumah Sakit "JIH". Didirikan tahun 2006 di Jogjakarta oleh salah satu yayasan penyelenggara perguruan tinggi swasta besar yang pengelolaannya diserahkan kepada PT Unisia Medika Farma (PT UMF). RS JIH merupakan salah satu dari rumah sakit jejaring di lingkungan PT UMF yang dikelola secara langsung. Tanpa meninggalkan manfaat sosial sebagai pelaku bisnis kesehatan, RS JIH mendedikasikan dirinya untuk memenuhi kebutuhan kelas premium di wilayah operasinya. Aset lahan dan bangunan yang megah dipadu keramahan layanan tenaga medis dan non-medis menjadi ciri khas rumah sakit ini.

PT UMF sebetulnya merupakan *holding company* (HC) yang membawahi RS JIH Jogja sebagai unit bisnis langsung dan beberapa entitas lain sebagai anak perusahaan yang memiliki unit bisnis rumah sakit, serta satu anak perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi pendukung layanan rumah sakit

jejaring JIH. Besaran kepemilikan saham oleh PT UMF bervariasi. Kepemilikan minoritas masih bisa menjadi pilihan PT UMF dengan mempertimbangkan potensi pasar dan peluang lisensi atas penggunaan merek “JIH”. Anak perusahaan yang bergerak di bidang IT bernama PT. Unisia Tera Medika (PT UTM) dengan merek Evizia dimiliki sebesar 51% saham.



Gambar 1. *Company Tree* PT. UMF

Sumber: Data Perusahaan (2021)

Tabel 4. Visi, Misi, *Tag Line*, dan Kebijakan Kualitas dari RS JIH

Visi	Terwujudnya Rumah Sakit "JIH" sebagai rumah sakit <i>rahmatan lil'alam</i> melalui komitmen pada layanan kesehatan bertaraf internasional berdasarkan nilai-nilai Islami.
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun institusi Islami di bidang pelayanan kesehatan untuk mengabdikan dan mencari ridha Allah SWT; 2. Mengembangkan layanan prima yang fokus pada kebutuhan dan kenyamanan pasien didukung dengan teknologi standar internasional; 3. Membangun modal insani yang terampil, profesional, dan kompeten berdasarkan nilai-nilai Islami.
<i>Tag Line</i>	<i>The Ultimate Values Health Care</i>
Kebijakan Kualitas	Rumah Sakit “JIH” memastikan layanan premium yang bermanfaat bagi masyarakat, berbasis syariah dan bertaraf internasional.
<i>Website</i>	www.rs-jih.co.id

RS JIH memosisikan diri sebagai rumah sakit dengan menawarkan layanan premium dengan berlandaskan nilai-nilai keIslaman, *positioning* ini cukup menarik dengan catatan bahwa jumlah RS kelas premium di Yogyakarta masih terbatas. Berjalannya organisasi rumah sakit tidak bisa lepas dari tujuan pendirian. Pemilik mengamankan rumah sakit sebagai pembawa manfaat bagi umat manusia dengan memberikan layanan kesehatan secara modern dan berstandar internasional. *Hospital by Laws* pun disusun berisi tata kelola dan dasar operasional rumah sakit.

Struktur organisasi RS JIH bersifat *matrix* dimana peran fungsional dan layanan digabung simultan. Presiden Direktur dibantu oleh tiga Direktur bidang Medik dan Keperawatan, Operasional, dan Keuangan. Tidak ada direktur yang khusus membawahi fungsi pemasaran karena posisi manajer pemasaran dan

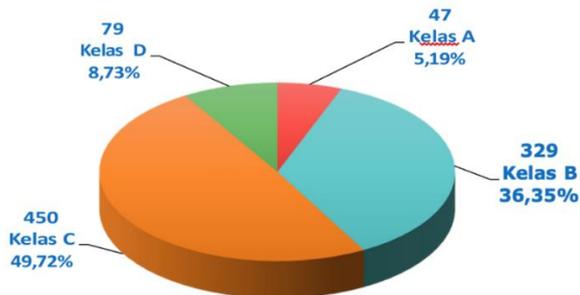


Diagram 2. Klasifikasi Rumah Sakit berdasarkan kelas Tingkat Paripurna
 Sumber: Website KARS (<http://akreditasi.kars.or.id/>, 2020)

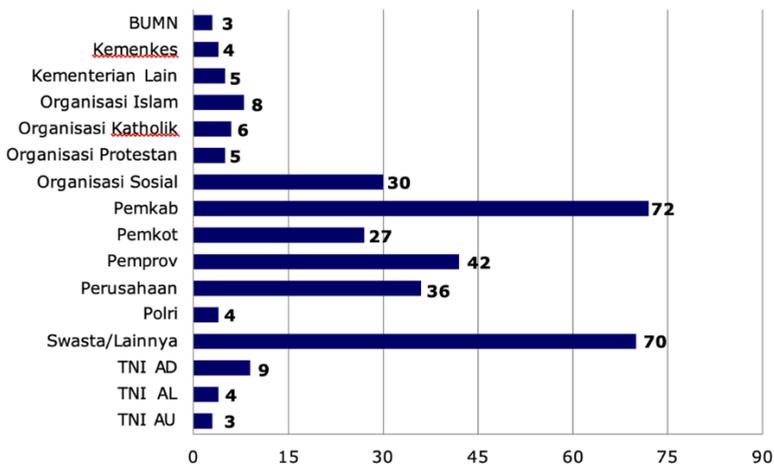
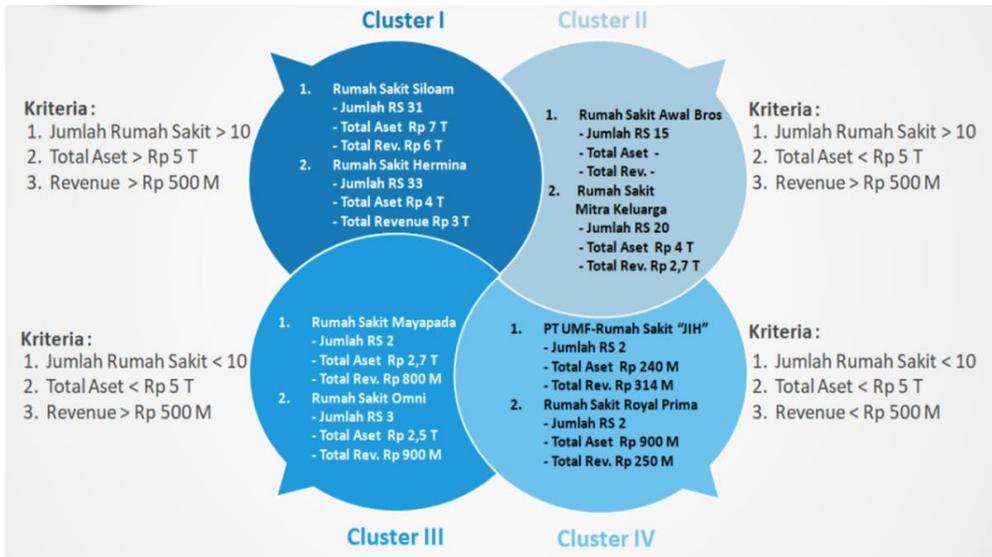


Diagram 3. Klasifikasi Rumah Sakit berdasarkan kepemilikan pada Kelas B Tingkat Paripurna
 Sumber: Website KARS (<http://akreditasi.kars.or.id/>, 2020)



Diagram 4. Klasifikasi Rumah Sakit berdasarkan Lokasi Geografis dengan Kepemilikan Perusahaan Tipe B Tingkat Paripurna
 Sumber: Website KARS (<http://akreditasi.kars.or.id/>, 2020)

Sumber dana PT UMF terkonsentrasi pada yayasan pendidikan besar di kota tersebut. PT UMF bukanlah perusahaan publik, sehingga dalam mengembangkan masih bergantung banyak pada perolehan laba dan sumber dana eksternal dari lembaga keuangan. Namun demikian, perusahaan terus berupaya untuk menjaga tata Kelola sebagaimana layaknya pada perusahaan publik yang dikontrol melalui mekanisme pasar.



Gambar 3. Perbandingan Ukuran Grup RS JIH dan Grup Rumah Sakit Lain di Bawah Perusahaan yang Sudah *Go-Public*

Sumber: *Annual Report* Masing-Masing Perusahaan Tahun 2020

POTENSI PASAR DAN TANTANGAN LAYANAN HLC JIH

Banyak jurnal ilmiah membahas potensi pasar dari layanan premium HLC, *medical treatment*, serta perilaku pelanggan kelas atas yang cenderung memilih layanan *medical check-up* sekaligus berwisata di luar negeri, atau yang dikenal dengan istilah *medical tourism*. Jumlah pasien yang melakukan *medical treatments* ke luar negeri naik dari 350.000 di tahun 2006 menjadi 600.000 di tahun 2015 (Purba, 2016). Akumulasi total belanja pasien ini mencapai IDR 18,2 Triliun. Bahkan lebih dari separuh (56.76%) pasien yang berobat ke Malaysia berasal dari Indonesia, kemudian pasien dari India, Jepang, China, Libia, Inggris, Australia, Amerika, Bangladesh, Filipina (Meikeng, 2014).

Meskipun dekat secara geografis, kualitas layanan RS di Indonesia belum merata (Purba, 2017; Pramudito, 2017; Pambiago, 2012). Data Januari 2021 dari *Grand View Research* (www.grandviewresearch.com) tentang industri *medical tourism* yang didukung oleh layanan HLC mencapai IDR 1.942 Triliun. Sehingga peluang RS JIH untuk penetrasi pasar dengan menawarkan layanan HLC

premium ke segmen atas di Indonesia masih terbuka lebar. Bahkan RS JIH mampu menarik pasien Indonesia yang rutin berobat ke Malaysia agar beralih (*shifting*) ke layanan HLC dengan dukungan fasilitas yang kurang lebih sama dengan luar negeri.

Saat ini, fokus HLC lebih banyak menawarkan layanan general *medical check-up* (MCU) kepada pasien. Terdapat beberapa tantangan yang perlu dipecahkan oleh manajemen jika ingin layanan ini bertransformasi menjadi lebih premium. Kompleksitas pengambilan keputusan manajerial tentang pengembangan layanan dan investasi HLC di masa pandemi harus mengakomodasi kepentingan *holding company*, kondisi keuangan terakhir, daya beli konsumen, serta menyesuaikan dengan tujuan umum pendirian tanpa meninggalkan pertimbangan kemanfaatan dan nilai jangka panjang.

Kemudian, strategi dan usaha untuk mengedukasi dan memasarkan layanan HLC baik ke pasar sasaran bisnis dan individu belum dilakukan secara maksimal. Pasien HLC saat ini masih didominasi oleh pasien dari korporasi yang bekerja sama dengan RS JIH. Sementara pasien individu atau retail cenderung didominasi pasien yang selalu baru dengan rata-rata pengeluaran yang tidak besar.

Berikutnya, layanan HLC JIH saat ini belum terpadu dan terintegrasi dalam satu ruangan khusus. Meskipun semua fasilitas pendukung MCU terletak dalam satu bangunan (*under the roof*), namun beberapa fasilitas pendukung posisinya terpisah. Kondisi tersebut mengurangi kenyamanan layanan karena memakan waktu proses.

Para pelanggan premium juga mengeluhkan “*long break*” pada proses pemeriksaan kesehatan pasien serta tidak adanya perkiraan durasi waktu untuk melakukan MCU. Terakhir, adanya isu sumber daya manusia terkait perekrutan dan penempatan dokter spesialis yang harus *standby* selama rangkaian proses pemeriksaan kesehatan sehingga alokasi tenaga dan biaya sangat terpengaruh.

STRATEGI MENJAWAB TANTANGAN

Tak terasa hari sudah semakin terik, Pak Bambang Pediantoro dan Pak Mulyo Hartana sepakat menyudahi pertemuan hari ini, nampaknya panggilan tugas yang lain sudah banyak yang menunggu. Diiringi bunyi ambulans dari luar yang memasuki fasilitas UGD, keduanya kompak membenahi kacamata masing-masing dan bergegas keluar. Setidaknya kali ini terdapat beberapa hal yang dapat disepakati. Keduanya memahami perlunya mengembangkan pendekatan strategi baru pada tiap level. Strategi korporasi terkait arahan strategi secara umum dan menyeluruh, sehingga seluruh bisnis dapat saling mendukung. Strategi bisnis memfokuskan pada keberlanjutan kompetitif unit bisnis dalam industri yang dimasuki. Sedangkan strategi fungsional terkait mendukung tujuan unit bisnis dan korporasi dengan maksimalisasi sumber daya.

Meskipun di masa pandemi banyak perusahaan mengalami masa sulit, PT UMF jelas menginginkan pertumbuhan. Saat ini PT UMF melaksanakan pertumbuhan horizontal dengan mengoperasikan layanan bisnis yang sama di beberapa kota terdekat seperti RS JIH Solo, RS JIH Purwokerto, dan RS UII Bantul. Sedangkan pertumbuhan melalui akuisisi dilakukan dengan membeli kepemilikan PT. Unisia Tera Medika (Evizia) untuk menunjang kegiatan rumah sakit jejaring.

Rumah Sakit JIH yang berada secara langsung di bawah PT UMF difungsikan sebagai *anker* atau laboratorium pengembangan utama di lingkungan jejaring. Keberhasilan proses yang terdapat di JIH selanjutnya akan digunakan sebagai standar di rumah sakit jejaring. Target pertumbuhan 15%/tahun di RS JIH dicanangkan oleh PT UMF pada periode saat ini. Sementara itu, keputusan terkait pengembangan HLC JIH antara *holding company* dan unit bisnis adalah sepakat untuk bersama-sama mendorong layanan HLC tetap tumbuh di masa pandemi dengan memaksimalkan sumber daya yang ada tanpa harus investasi besar melalui pinjaman.

Kompleksitas keputusan yang harus diambil di era COVID-19 ini membuat nuansa tersendiri bagi seluruh jajaran pimpinan di rumah sakit. Pekerjaan menjadi jauh lebih banyak, pendampingan pasien juga semakin rutin dan urgen, serta tak lupa tuntutan penerapan manajemen risiko tambahan di seluruh proses bisnis, baik medis dan non medis. Dampak penularan penyakit yang sulit dikontrol mengakibatkan manajemen perlu menambah upaya keamanan kerja dan rumah sakit. Seluruh departemen penunjang juga dituntut mampu melakukan *back-up* dari unitnya masing-masing. Kenyamanan ritme kerja menjadi hampir tidak ada selama lebih dari satu tahun terakhir. Kreativitas pimpinan dari level puncak hingga level terbawah sangatlah dibutuhkan. Komunikasi yang sering tersendat dan tidak mengalir dengan baik, baik secara horizontal maupun vertikal menyebabkan pengambilan keputusan seringkali jauh lebih lama.

Keputusan bertumbuh di masa sulit selama pandemi Covid-19 menjadi tantangan tersendiri bagi banyak organisasi. Hal tersebut juga berlaku bagi organisasi rumah sakit swasta, meskipun layanan terkait Covid-19 meningkat, namun terjadi penurunan tingkat kunjungan ke rumah sakit selama tahun 2020 dan berdampak terhadap pendapatan perusahaan. Hal tersebut berpengaruh terhadap kompleksitas pembuatan keputusan strategis terkait pengembangan bisnis, salah satunya pengembangan layanan HLC yang telah direncanakan secara matang dalam rencana kerja dan anggaran tahunan. Sehingga kondisi dan tantangan tersebut mendorong manajemen untuk segera beradaptasi dan mendesain ulang strategi baik di level induk perusahaan, bisnis dan fungsional. Komitmen untuk mendorong pertumbuhan bisnis layanan HLC dilakukan dengan *win-win decision making* untuk mengakomodir pemangku kepentingan dan tujuan jangka pendek dan panjang perusahaan.

PENUTUP

Hari itu sungguh luar biasa penatnya, banyak hal yang perlu dilakukan sampai sinar senja menapaki jendela ruangan, tak disadari oleh Pak Bambang Pediantoro. Beliau sangat paham, mengelola perusahaan dalam kebijaksanaan Jawa sangat diperlukan langkah yang harmoni. Harus seimbang antara ketegasan dan kelembutan. Sedemikian hingga, beliau selalu menantikan ide dan gagasan yang mampu mewujudkan visi-misinya serta mampu melampaui masa-masa sulit yang masih di hadir menggelayuti seluruh gerak perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asyhad, M. H. (2017), “Inilah Alasan Kenapa Orang Indonesia Lebih Suka Berobat ke Luar Negeri Dibanding di Negara Sendiri”, diakses melalui <https://intisari.grid.id/read/0396750/inilah-alasan-kenapa-orang-indonesia-lebih-suka-berobat-ke-luar-negeri-dibanding-di-negara-sendiri?page=all>
- Ditjen Bina Upaya Kesehatan/Kementrian Kesehatan, Profil Kesehatan Indonesia, 2020
- Fitriadi (2017), “Ternyata ini alasan orang Indonesia doyan berobat ke Malaysia”, Tribunnews. <https://bangka.tribunnews.com/2017/07/17/ternyata-ini-alasan-orang-indonesia-doyan-berobat-ke-malaysia?page=1>
- Goldstein, S. M., Ward, P. T., Leong, G. K., dan Butler, T. W. (2002), The effect of location, strategy, and operations technology on hospital performance, *Journal of Operations Management*, 20 (1), pp. 63-75
- Meikeng, Y. (2014), “Indonesians are the top healthcare tourists to Malaysia”, The Star Online, diakses melalui <https://www.thestar.com.my/news/nation/2014/11/13/indonesia-top-healthcare-tourists-to-malaysia/#vcjJ50ltdBQsVZgQ.99>
- Pambiago, A. (2012), “Medical check-up”, Antara Imbauan dan Kenyataan, Detik News. Diakses melalui <https://news.detik.com/kolom/d-1983802/medical-check-up-antara-imbauan-dan-kenyataan>
- <https://ciputrahospital.com/>
- <https://www.grandviewresearch.com>
- <https://herminahospitals.com/>
- <https://www.rs-jih.co.id/>
- <https://www.mitrakeluarga.com/>
- <https://mayapadahospital.com/>

<https://www.omni-hospitals.com/>

<https://primayahospital.com>

<https://www.siloamhospitals.com/>

Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) <http://akreditasi.kars.or.id>,

Rencana Strategis Rumah Sakit JIH

MELESTARIKAN DAN MEMPERKUAT DAYA SAING BATIK TULIS WARNA ALAM BANYURIPAN LEWAT COLLECTIVE BRANDING

Oleh:
Ratna Roostika
Siti Nursyamsiah
Bagus Panuntun
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Di saat teringat peristiwa Gempa besar yang menimpa Jogjakarta dan sekitarnya di tahun 2006, rasanya tak kurang-kurangnya kami semua harus mensyukuri bahwa saat ini kami berhasil bertahan dan mampu mendapatkan hasil produktivitas yang baik dalam menghasilkan karya-karya kreatif batik tulis warna alam. Setelah gempa Jogja menimpa, wilayah Bayat Klaten yang merupakan sentra batik juga terkena dampak kerusakan cukup parah akibat gempa tersebut. Kerusakan fasilitas fisik, kehilangan beberapa teman, kerabat dekat, dan utamanya pasaran batik tulis juga menurun tajam karena semua orang dan pemerintah fokus pada pemulihan paska gempa Jogja 2006. Sudah lima belas tahun sejak gempa terjadi, akhirnya kami mampu untuk pulih dan mendapatkan pesanan produk-produk kreatif kami yang cukup normal baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Demikianlah curahan hati Ibu Sugiyanti salah satu pegiat batik tulis warna alam di desa Banyuripan. Ibu Sugiyanti adalah pembatik dan juga ketua kelompok ibu-ibu pengrajin batik warna alam di desa Banyuripan. Paguyuban batik tulis Banyuripan sudah berjalan secara aktif sejak tahun 2012 dengan empat kelompok pengrajin batik dari beberapa dusun di desa Banyuripan. Satu kelompok pengrajin batik terdiri dari 25-40 anggota yang mayoritas merupakan ibu-ibu rumah tangga.

Peristiwa yang tak kami duga selanjutnya adalah datangnya pandemi secara global termasuk ke Indonesia, yang diawali dengan masuknya covid-19 di

awal tahun 2020, yang hingga tahun 2021 segala bidang industri benar-benar terpuak karena pandemi ini. Pertengahan 2021 (Juni-Juli) di saat pandemi berada di puncaknya, pesanan batik hanya sekitar 2-3 potong kain perhari. Kebanyakan pesanan tersebut dari Yogyakarta dan sekitarnya. Akhir tahun 2021 menunjukkan trend pemulihan yang juga dirasakan di sektor industri batik tulis ini, sehingga para pengrajin batik di wilayah Bayat Klaten Jawa Tengah sepakat untuk bersemangat menghidupkan kembali industri kreatif batik tulis warna alam ini. Saat ini (akhir tahun 2021) pesanan batik sudah mulai mendekati normal sebagaimana sebelum pandemi, baik pesanan dari pembeli lokal maupun luar negeri. Produksi normal batik Banyuripan perbulan sekitar 200-300 potong kain per bulan. Terkait harga produksi kain batik warna alam, harga sangat beragam tergantung jenis kain, motif dan pewarnaan. Rata-rata harga batik warna alam sekitar Rp 400 ribu sampai Rp 2 juta.

Bagi pengusaha, kegagalan ataupun kejatuhan merupakan sesuatu kewajaran yang harus disikapi positif. Kita tidak akan tahu yang benar apabila kita tidak pernah salah atau tidak pernah gagal. Tapi tentu saja kita harus mampu belajar dari kegagalan tersebut dan jangan sampai mengulang lagi kegagalan yang sama. Salah satu pepatah yang diingat ibu Sugiyanti adalah sukses seorang pengusaha tidak ditentukan oleh kebesaran usahanya ataupun jumlah keuntungan yang dihasilkan, namun adalah sekuat apa pengusaha tersebut mampu selalu bangkit dari kegagalan. Itulah diantara pesan yang disampaikan Ibu Sugiyanti kepada para pengusaha, supaya jangan mudah putus asa. Hidup harus diisi dengan manfaat dan produktivitas yang baik, agar karya-karya kita selalu dikenang setidaknya oleh orang-orang disekitar kita.

SEJARAH BATIK TULIS DI BAYAT KLATEN

Kecamatan Bayat sejauh ini dikenal sebagai tempat wisata religi yaitu dengan adanya Makam Ki Ageng Pandanaran. Sebagian besar pengunjung yang datang ke Bayat lebih ke bertujuan wisata ziarah mengunjungi makam. Namun demikian ternyata wilayah ini juga kaya akan sentra-sentra batik kecil, dengan kualitas yang tergolong bagus apalagi bahan yang dipakai semuanya alami, penggunaan warna alam yang semakin diminati pasar. Ketrampilan membatik warga di Bayat ini awalnya diperoleh dari Sunan Bayat atau Ki Ageng Pandanaran yang mengajarkan kepada para penduduk sekitar keahlian membatik. Sunan Bayat berharap bahwa keterampilan membatik bisa bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan sandangnya. Sehingga budaya membatik sudah menjadi bagian penting kegiatan sehari-hari terutama bagi ibu-ibu rumah tangga, sebagai kegiatan sambil apabila ibu-ibu tersebut telah selesai mengurus sawah dan ladangnya. Sebagian besar warga di Bayat ini adalah petani, sehingga bertani masih menjadi aktivitas utama sumber nafkah keluarga.

Bagi para pengrajin batik, yang dikatakan batik Indonesia hanyalah batik cap dan batik tulis, ataupun gabungan dari batik cap dan tulis. Selain itu, bagi

para pengrajin, batik print impor yang harganya jauh lebih murah tidak dianggap sebagai batik namun lebih sebagai kain biasa dengan motif batik. Industri lokal batik tulis dan cap baik warna kimia maupun warna alam cukup terpuak dengan membanjirinya produk-produk batik print import tersebut, baik dari China, Malaysia maupu India. Batik tulis maupun cap memang dikategorikan sebagai barang yang cukup mewah, yang hanya kalangan terbatas yang mampu mengapresiasinya dengan harga yang jauh lebih mahal. Untuk bisa tetap eksis di industri batik, maka pengrajin batik ini harus semakin inovatif dalam karya-karyanya menghadapi persaingan yang semakin berat dan tuntutan pasar yang semakin kompleks. Berbagai upaya pelatihan, pendampingan, dan kerjasama industri, pemerintah dan perguruan tinggi sudah dan masih ditempuh untuk senantiasa menjaga keberlanjutan industri batik warna alam ini.

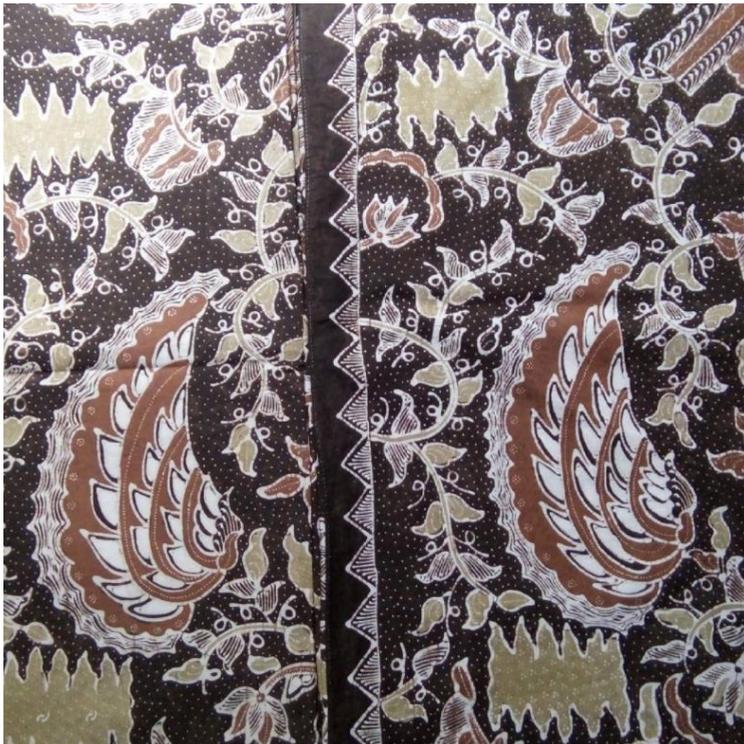
Pendampingan dan pelatihan pernah diperoleh dari pemerintah Klaten maupun Jawa Tengah hingga pemerintah pusat. Selain itu, pendampingan dari perguruan-perguruan tinggi sekitar juga membantu meningkatkan wawasan para pengrajin baik dari aspek teknis pembuatan design, pewarnaan maupun pemasarannya. Tahun 2012 ibu-ibu pengrajin di desa Banyuripan ini pernah memperoleh pendampingan dan pelatihan dari *International Organization for Migration* (IOM) yang didukung *Java Reconstruction Fund* (JRF) untuk mengembangkan keahlian membatik warna alam termasuk membangun jejaring pasar. Dari sini terbentuk kelompok-kelompok pembatik sesuai wilayah tinggal terdekat untuk bersama-sama membuat batik menggunakan pewarna alam yang lebih ramah lingkungan.

Batik tulis warna alam sesuai karakteristiknya memang tidak bisa dimasukkan dalam segmen bawah dengan harga murah. Proses pembuatannya saja sudah mahal baik dari aspek bahan, waktu dan ketrampilan yang dibutuhkan. Dengan segmen yang cukup terbatas ini maka pengrajin perlu mampu menampak peluang-peluang di pasar agar tetap bisa mendapatkan pasar yang berkelanjutan. Dewasa ini trend green produk di industri tekstil semakin menjadi pertimbangan utama oleh konsumen yang semakin tereduksi dalam membelanjakan uangnya. Trend kenaikan permintaan batik warna alam dan juga semakin diapresiasinya kepedulian pengusaha batik warna alam untuk menjaga lingkungan menjadi salah satu poin penting keunggulan produk batik warna alam disamping menjadi modal komunikasi dan promosi untuk memperkenalkan kekuatan batik warna alam ini. Selain itu, karena batik tulis ini menjadi salah satu bagian penting dari industri kreatif di Indonesia, isu-isu mengenai perlindungan terhadap karya-karya kreatif yang belum menjadi perhatian utama pengrajin perlu diperkenalkan. Disinilah sektor industri kecil batik tulis ini memerlukan pendampingan dari pemerintah, industri, perguruan tinggi maupun swasta untuk melestarikan industri batik Indonesia.

BATIK BANYURIPAN PELUANG DAN TANTANGAN

Paguyuban Batik Tulis Banyuripan sudah berjalan secara aktif sejak tahun 2012 dengan empat kelompok pengrajin batik yang terdiri dari beberapa dusun yang ada di desa Banyuripan. Satu kelompok pengrajin batik rata-rata terdiri dari 25-40 anggota yang mayoritas merupakan ibu-ibu rumah tangga. Pembagian kelompok berdasarkan dusun-dusun yang saling berdekatan sehingga mempermudah komunikasi untuk koordinasi untuk menjalankan proses produksinya. Paguyuban Batik Tulis Banyuripan sudah memilikishowroom yang merupakan hibah dari masyarakat Banyuripan, sehingga dengan adanya showroom tersebut maka penjualan batik di paguyuban sudah terpusat.

Dari beberapa pendampingan dengan perguruan tinggi, pemerintah maupun industri, ibu Sugiyanti sebagai narasumber dalam pembahasan peluang dan tantangan mengelola produksi batik warna alam ini berkenan berbagi pengalaman yang memfokuskan dalam **dua** hal yaitu 1) Membangun *collective branding* untuk menjaga daya saing di sektor industri batik, 2) Kepedulian lingkungan sebagai upaya menjaga keberlanjutan kualitas produk maupun kualitas lingkungan hidup. Bagi Ubu Sugiyanti, dua isu ini sangat krusial dan memiliki kekuatan bersaing yang *sustainable* dalam memasarkan batik tulis warna alam baik di level lokal, nasional maupun internasional.



Gambar 1. Batik tulis warna alam motif kokrosono



Gambar 2. Batik tulis warna alam motif Parang Ombak Kayu



Gambar 3. Batik tulis warna alam 1



Gambar 4. Batik tulis warna alam 2



Gambar 5. Batik tulis warna campuran

MEMBANGUN COLLECTIVE BRANDING

Batik Banyuripan dalam penjualannya sejauh ini masih dilakukan melalui showroom, pameran-pameran, dan pemesanan instansi-instansi pemerintahan maupun swasta. Walaupun sudah berjalan bertahun-tahun, namun hingga tahun 2019 paguyuban belum memiliki identitas yang tetap dan berkekuatan legal untuk penamaan pada produknya, baik dari merek produk ataupun logo gambar yang ada. Di pasaran lokal dimana pembeli adalah lingkaran network teman ataupun penduduk setempat, konsumen tidak terlalu memperdulikan nama

merek dari batik tulis ini. Namun seringkali pada saat mengikuti pameran tingkat nasional ataupun diajak bergabung untuk berkontribusi dalam ekspor batik tulis, maka banyak sekali yang menyarankan untuk memiliki nama/merek yang berkekuatan hukum. Belum adanya nama ataupun merek legal mengakibatkan sistem penjualan tidak memberikan kemampuan kompetitif untuk selalu diingat oleh pelanggannya dan yang lebih buruk namanya bisa dipakai pihak lain sejauh belum didaftarkan ke Kemkumham. Pengemasan batik tulis Banyuripan masih sejauh dilakukan dengan bungkus plastik dan diberi paper bag bertuliskan Batik Banyuripan. Dari pengalaman mengelola produk-produk kreatif dan pendampingan dari perguruan tinggi salah satunya adalah UII – Universitas Islam Indonesia Jurusan Manajemen, kami semakin menyadari bahwa kedepan persaingan apalagi dengan semakin terbukanya pasar dengan perdagangan online, persaingan menjadi otomatis global dan karenanya perlu dikelola dengan pendekatan pemasaran maupun perlindungan hukum.

Dilihat dari produk yang dihasilkan, batik tulis warna alam disetiap desain atau motif pada kainnya adalah karya yang layak memiliki kekayaan intelektual. Dari produk yang dihasilkan, kita melihat beberapa isu penting yang dapat kita tangkap:

1. Apakah desain/motif yang merupakan desain karya kita harus kita daftarkan ke Kemkumham sebagai hak kekayaan intelektual. Apa cost and benefitnya?
2. Apakah memberikan merek akan lebih menguntungkan dalam penjualan? Apabila batik ini dikerjakan oleh paguyuban, lalu siapa yang memiliki mereknya nanti?
3. Kalau sudah memiliki merek, lalu bagaimana menjaganya.

Dari ketiga isu penting ini, Batik Banyuripan berbagi pengalaman bagaimana mereka mengelolanya dan memberikan argumentasi mengapa UMKM penting untuk memiliki merek resmi yang didaftarkan secara legal.

MEREK

Sebelum diuraikan bahasan ketiga isu tersebut, penting sekiranya memahami apa itu merek dan apa kekuatan merek sebagai daya saing. Merek merupakan tanda yang dapat ditampilkan secara grafis berupa gambar, logo, nama, kata, huruf, angka, susunan warna, dalam bentuk 2 (dua) dimensi dan/atau 3 (tiga) dimensi, suara, hologram, atau kombinasi dari 2 (dua) atau lebih unsur tersebut untuk membedakan barang dan/atau jasa yang diproduksi oleh orang atau badan hukum dalam kegiatan perdagangan barang dan/atau jasa (Pasal 1 ayat 1 UU No. 20 tahun 2016 tentang Merek). Merek secara fungsional memiliki kegunaannya yaitu; merek berguna untuk membedakan suatu produk barang/atau jasa sejenis dengan barang pesaing.

Merek berguna untuk sarana promosi produk barang/jasa, dan merek berguna untuk menunjukkan kualitas suatu produk. Merek yang sudah dilegalkan juga memiliki kekuatan hukum apabila pesaing menggunakan nama yang sama

namun menjual produk dengan kualitas buruk sehingga dapat merusak kepercayaan pasar kita. Mengingat merek memiliki kegunaan-kegunaan, maka merek menjadi sangat penting untuk melindungi produk kita. Apabila perusahaan berencana melegalkan merek, maka merek perusahaan perlu didaftarkan ke Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual Kemkumham RI.

Di era perdagangan online yang semakin meluas, akses informasi semakin mudah dan menghubungi berbagai pihak juga semakin mudah, maka peluang produk untuk ditiru juga semakin besar. Dalam materi manajemen strategi, khususnya *resource-based view* (RBV), produk/layanan yang sudah ditiru akan sulit keberlanjutannya, karena konsumen semakin mudah dan bahkan murah mendapatkannya dari pesaing. Salah satu upaya menghambat (*barrier*) dalam menghadapi pesaing ya dengan membangun merek yang dilegalkan (Hunger & Hunger 2018). Apalagi dibidang industri kreatif, industri ini sangat kaya dengan karya-karya kreatif yang harus dilindungi sebagai penghormatan atau penghargaan terhadap pembuatnya. Apabila desain kita tidak didaftarkan untuk berkekuatan legal, maka pesaing akan dengan mudah menggunakan desain kita *for free*. Bahkan bisa jadi desain kita justru keduluan dilegalkan pesaing kita, sehingga pembuat aslinya mau pakai desain harus membayar royalti ke pesaing yang sudah mendaftarkannya sebagai desain miliknya. Kasus-kasus seperti ini sudah banyak terjadi di dunia nyata dan sangat merugikan pihak yang seharusnya lebih memiliki hak untuk memperoleh kemanfaatannya. Semuanya ini karena minim pemahaman mengenai hak kekayaan intelektual.

Beberapa tantangan mengapa pengrajin level UMKM enggan mengurus merek ataupun desain ke kemkumham antara lain karena: **Pertama**, pelaku UMKM memandang bahwa memiliki merek merupakan sesuatu yang tidak punya nilai tambah (*added value*) bagi produk barang/jasa mereka; **kedua**, walaupun pelaku UMKM memiliki merek, maka kecenderungan yang ada merek mereka tersebut tetap ditiru oleh pelaku UMKM lainnya, dan terlalu makan energi untuk memperlmasalahkannya; **Ketiga**, pelaku UMKM berpandangan bahwa mendaftarkan merek yang tujuannya mendapatkan perlindungan hukum merupakan kegiatan yang memakan biaya mahal dan proses yang lama serta berbelit-belit.

Dari beragam isu tersebut, pengelola UMKM seperti batik Banyuripan perlu berpikir untuk jangka panjang, perlu tidaknya memiliki merek untuk UMKM. Selanjutnya kita akan mendiskusikan ketiga isu diatas.

1. **Isu pertama** apakah merek kegiatan usaha kita harus kita daftarkan, demikian juga kalau kita punya desain baru apakah juga harus didaftarkan HKI nya. Sedikit sudah disinggung dalam ulasan sebelumnya bahwa, pentingnya mendaftarkan untuk memiliki kekuatan hukum adalah supaya merek yang sudah selama ini kita pakai untuk menamai produk kita dan membedakan produk kita dengan yang lain tetap selamanya menjadi merek yang bisa kita pakai. Apabila merek tidak didaftarkan, merek akan bisa dipakai pihak lain yang mendaftarkannya ke Kemkumham sebagai mereknya.

- Misal di suatu kasus Batik Banyuripan menjadi sangat terkenal, maka pasti saja ada pihak yang ingin menggunakan merek tersebut, karena merek yang terkenal akan berpengaruh terhadap pangsa pasar, harga maupun kesadaran/*awareness* dari konsumen. Sehingga dengan merek yang sudah terkenal akan lebih mudah menjual produk.
2. Contoh adalah Salak Pondoh dari Sleman dan juga Batik Tulis Nitik Yogyakarta yang sudah didaftarkan dan memiliki sertifikasi indikasi geografis. Manfaat yang diperoleh adalah bahwa pihak lain tidak boleh menggunakan nama Salak Pondoh Sleman atau Batik Tulis Nitik untuk memasarkan produk yang bukan dari produksi kelompok yang tergabung dalam Sertifikat Indikasi Geografis (IG) tersebut. Sekali lagi ini akan melindungi pesaing lain dengan produk yang kualitas lebih buruk dijual dengan nama sama yang sudah kita daftarkan mereknya secara legal.
 3. **Isu kedua** adalah apakah memberikan merek akan lebih menguntungkan dalam penjualan. Hal ini menarik untuk dibuktikan lebih lanjut dengan semakin banyak karya-karya akademik yang meneliti hal ini. Namun berdasar tulisan Putranti dan Andriyani (2021) belum ada bukti cukup signifikan bahwa produk-produk lokal yang didaftarkan merek IG nya memiliki kinerja pasar yang lebih bagus dibanding sebelum memiliki merek IG. Undang-Undang No. 20 Tahun 2016 membahas tentang Merek dan Indikasi Geografis.
 4. Selanjutnya apabila seperti batik tulis Banyuripan tersebut adalah merek untuk semua kain batik tulis hasil dari kelompok ibu-ibu asal desa Banyuripan, lalu merek tersebut menjadi milik individu siapa? Dari pengalaman ini, batik tulis Banyuripan memutuskan menggunakan *collective branding* yang pengurusan pendaftarannya hingga pengelolaannya dibantu oleh tim dari Jurusan Manajemen UII. Karenanya dalam hal ini untuk UMKM yang merasa perlu memiliki merek legal, bisa membangun kerjasama dengan perguruan tinggi.
 5. Pengalaman pendaftaran *collective branding* ke Kemkumham tidaklah rumit, hanya memang tidak cepat karena butuh waktu bagi Kemkumham untuk memastikan bahwa nama yang diajukan belum dipakai oleh pihak lain. Pertama yang dilakukan adalah mendiskusikan nama merek dan logo yang akan didaftarkan. Setelah itu, perlu mengajak semua ibu2 pengrajin yang bergabung dalam kelompok untuk mendapatkan sosialisasi mengenai *collective branding* ini. Dokumen *collective branding* dapat ditandatangani bersama dari beberapa perwakilan Ibu-ibu anggota. Biaya kurang lebih 1.5 juta tahun 2019 dan perlu waktu satu tahun untuk mendapatkan nama merek yang diajukan disetujui pengajuannya untuk berkekuatan hukum. Berikut adalah merek: Gambar dan nama yang diajukan ke Kemkumham.



Gambar 6. Merek Batik tulis Banyuripan

6. **Isu ketiga** adalah, kalau sudah memiliki *collective branding* lalu bagaimana menjaganya? Tantangan *collective branding* adalah, karena ini merek bersama yang kualitasnya juga harus dijaga bersama, maka semua pihak yang bergabung, yang menggunakan merek tersebut, terutama yang ikut menandatangani dokumen merek tersebut harus berkomitmen menjaga kualitas produk. Hal inilah yang paling sulit. Karenanya diantara penyelesaian adalah perlunya standar operating prosedur untuk pembuatan produk, rutinitas pertemuan bersama untuk membahas kekurangan kelebihan maupun progress usaha, dan tentu saja kebersamaan dan rasa tanggungjawab diantara sesama anggota. Untuk Batik tulis banyuripan, komitmen ini masih dikelola dengan kekeluargaan. Untuk industri pertanian yang lebih besar seperti salak Pondoh, setiap anggota diberi barcode khusus, sehingga bisa dilacak produk siapa yang kualitasnya kurang baik. Dalam hal ini penyelesaiannya adalah diberi training untuk memperbaiki standar kualitas produknya. Tidak ada istilah dihukum atau dikeluarkan dari keanggotaan. Komitmen kualitas standar antar sesama anggota menjadi sangat penting karena cacat/keburukan hasil salah satu anggota bisa merusak citra secara keseluruhan.

Apa *collective branding*/merek kolektif itu. Merek Kolektif adalah Merek yang digunakan pada barang dan/atau jasa dengan karakteristik yang sama mengenai sifat, ciri umum, dan mutu barang atau jasa serta pengawasannya yang akan diperdagangkan oleh beberapa orang atau badan hukum secara bersama-sama untuk membedakan dengan barang dan/atau jasa sejenis lainnya. Ketentuan penggunaan merek kolektif sesuai dengan pasal 46 ayat 3 UU dimana merek paling sedikit memuat pengaturan mengenai: Sifat, ciri umum, atau mutu barang dan/atau jasa yang akan diproduksi dan diperdagangkan; Pengawasan atas penggunaan Merek Kolektif; dan Sanksi atas pelanggaran ketentuan penggunaan Merek Kolektif.

Collective branding sudah dipakai sebagai brand yang umum terutama untuk produk pertanian seperti wine, buah-buahan, kopi, keju, dll. *Collective brand* sering dikaitkan dengan nama daerah atau sub-daerah. Merek berbasis wilayah ini dilindungi dengan status produk asal yang dilindungi (*Protected Designation of Origin/PDO*) dan indikasi geografis (*Geographical Indications*). Sumber daya pedesaan memungkinkan wilayah tersebut untuk dikembangkan strategi pemasaran regional spesifik yang selaras dengan identitas khas desa terkait (Horlings & Marsden, 2014).

Collective Branding mendorong anggota untuk menjaga kualitas karena standar kualitas harus disepakati oleh semua anggota (Gautama, 1986). Lebih lanjut, Gautama (1986) berpendapat bahwa adanya penyusunan standar operasional prosedur bagi UMKM sebagai pedoman standar mutu sangat penting. Dalam *collective branding*, konsumen umumnya tidak menyadari identitas masing-masing anggota (produsen) yang membentuk merek. Untuk menjaga keberlanjutan *collective branding*, harus ada kontrol kualitas di antara produk

anggota. Inilah tantangan untuk mengelola *collective branding*. Namun, terlepas dari standar kualitas, *collective branding* diyakini memungkinkan sekelompok usaha kecil untuk masuk dan menjalankan bisnis dengan lebih kompetitif.

INDUSTRI BATIK WARNA ALAM RAMAH LINGKUNGAN

Hal yang tak kalah penting dalam mendukung daya saing memasarkan produk di jaman sekarang ini adalah “Kepedulian lingkungan”. Konsumen semakin menuntut dan semakin teredukasi. Mereka tidak menyukai bisnis yang dalam pengelolaannya sangat merusak lingkungan. Beberapa manfaat bagi pengusaha yang pengelolaan produknya sudah dirancang untuk ramah dan peduli terhadap keberlanjutan kualitas lingkungan. **Pertama**, isu kepedulian lingkungan dan penggunaan bahan-bahan alam untuk proses produksi tersebut bisa menjadi senjata promosi khususnya membidik segmen-segmen yang semakin meluas yang mengapresiasi praktek-praktek peduli lingkungan. **Kedua**, pada kenyataannya memang kita harus mewarisi kepada anak cucu kita bumi yang sehat untuk kelayakan hidup generasi kedepan. Penggunaan bahan-bahan produksi yang alami dan pengelolaan produksi yang zero waste menjadi pedoman dalam kepedulian kita menjalankan bisnis yang ramah lingkungan.

Konsep sirkular ekonomi menjadi desain konsep industri dimana apapun yang terlibat dalam proses produksi, sampah/limbah yang dihasilkan tetap bisa dimanfaatkan untuk keperluan lain atau dapat diolah kembali (Indrayani, 2021). Limbah plastik misalnya bisa diolah lagi (*recycle*) menjadi bahan bangunan atau materi lain yang berguna, Sampah dapur atau organik diolah lagi menjadi *bioenzym*, dsb. Sampah/limbah diproduksi ulang sehingga dapat memperpanjang usia penggunaan barang dan utamanya mengurangi jumlah limbah.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin, 2021), lebih lanjut menjelaskan prinsip utama ekonomi sirkular paada dasarnya adalah 5R, yaitu *Reduce, Reuse, Recycle, Recovery* dan *Repair*. Kelima prinsip tersebut dapat dilakukan melalui pengurangan penggunaan material mentah dari alam (*reduce*), optimasi penggunaan material yang dapat digunakan kembali (*reuse*), penggunaan material hasil dari proses daur ulang (*recycle*), penggunaan material dari proses perolehan kembali (*recovery*) dan melakukan perbaikan (*repair*).

Selanjutnya adalah secara ringkas bagaimana batik Banyuripan berperan secara aktif dalam konsep sirkular ekonomi ini khususnya dalam penggunaan bahan dan pengelolaan limbah untuk pengairan sawah disekitar lokasi produksi.

Ketrampilan mewarnai batik sangat dipengaruhi dari pengalaman kerja. Semakin baik pengalamannya, semakin baik pula warna batik yang tercipta. Untuk batik warna natural, setiap kain akan memiliki warna tertentu. Jika menggunakan warna alam, kain pertama yang dicelupkan akan memiliki warna yang berbeda dengan kain kedua yang dicelupkan ke ember yang sama. Oleh karena itu pewarnaan alam hampir tidak mampu memenuhi pesanan bisnis dengan kuota besar. Sebagai produk seni, keunikan dan kelangkaan merupakan

nilai dari warna batik yang natural. Tingkat keunikan produk dan tingkat kerumitan dalam pembuatannya membuat batik warna alam terbilang mahal.

Warna batik tradisional/warna alam dibuat dari tumbuhan asli yang sebagian besar terbuat dari warna coklat, biru, krem dan hitam. Warna biru dapat dibuat dari tanaman Indigo. Untuk mendapatkan warna yang lebih terang dibutuhkan waktu yang lebih singkat saat mencelupkan kain ke dalam pewarna indigo. Warna yang lebih gelap membutuhkan waktu yang lebih lama dan seringkali memakan waktu beberapa hari. Warna kedua yang diberikan pada batik tradisional adalah sogu, warna coklat ini berasal dari pohon sogu. Warna merah dapat dibuat dari Mengkuda diperoleh dari daun mengkudu *Citrifolia*. Selain ketiga warna dasar tersebut, hijau juga dapat dibuat dari pencampuran warna biru dan kuning. Ungu terbuat dari kombinasi biru dan merah.

Selanjutnya adalah proses pembuatan batik warna alam, yang setiap tahapnya masih dikerjakan secara manual (tradisional):

1. Mencuci kain
Kain dicuci dengan hati-hati dalam air untuk menghilangkan pati.
2. Proses ngemplong (hanya untuk batik tulis tangan)
Kain diregangkan di papan besar dan ditahan dengan sepotong kayu yang berat. Proses ini untuk memudahkan menggambar pola batik.
3. Aplikasi lilin
Setelah menggambar pola (menggunakan pensil), lilin dituliskan mengikuti pola menggunakan canting atau topi.
4. Nembok
Nembok adalah aplikasi kedua dari lilin. Hal ini digunakan sebagai pertahanan untuk menjaga pewarna keluar.
5. Pewarna Pertama
Kain lalu dicelupkan ke dalam bak mandi. Pewarna pertama biasanya menggunakan warna coklat. Pewarna tradisional mungkin memerlukan beberapa kali merendam kain dan mungkin memakan waktu berhari-hari. Pewarna modern bisa lebih cepat.
6. Cawuk/ngerok (penghilang lilin)
Setelah terendam air, kain digantung di bawah gubuk sambil diangin-angin. Setelah kering, kain mengalami pengikisan lilin.
7. Mbironi
Selanjutnya adalah aplikasi wax untuk menutupi bagian yang sudah diwarnai. Bagian lain dari kain akan diwarnai dengan warna lain.
8. Menyoga
Menyoga adalah aplikasi warna selanjutnya (sogu – pewarna coklat alami). Tahap ini mungkin memakan waktu berhari-hari tergantung pada pewarnaan yang diharapkan.

9. Nglorod

Setelah kain sudah diwarnai sesuai keinginan, tahap terakhir disebut nglorod. Nglorod adalah menghilangkan lilin dengan merendam kain ke dalam air mendidih.

Dari keseluruhan proses, karena tidak menggunakan bahan kimia, maka air buangan proses pembuatan batik selama ini dialirkan ke sawah-sawah disekitar tempat produksi. Bahan bakar untuk nglorod sejauh ini masih banyak menggunakan kayu bakar dengan cara tradisional.



Gambar 7. Kain batik diangin angin

PENUTUP

Artikel ini memberikan ulasan kasus bagaimana Ibu Giyanti berbagi pengalaman mengelola industri batik tulis warna alam Banyuripan. Mulai tahun 2012 didukung ibu-ibu yang tinggal di sekitarnya di desa Banyuripan, kecamatan Bayat, kabupaten klaten Jawa Tengah, usaha batik tulis mereka mengalami fase naik dan turun. Gempa Jogja tahun 2006 dan pandemi Covid-19 tahun 2020-2021 benar-benar membuat terpuruk sehingga melatih kesabaran untuk mencari jalan keluar untuk bangkit. Dua isu utama yang dibahas secara detail adalah isu mengenai: 1) Membangun *collective branding* untuk menjaga daya saing di sektor industri batik, dan 2) Kepedulian lingkungan sebagai upaya menjaga keberlanjutan kualitas produk maupun kualitas lingkungan hidup. Telah diuraikan penjelasan mengenai *collective branding*, manfaat dan tantangan pengelolaan *collective branding* bagi UMIKM Batik ini. Selain itu dibahas juga bagaimana menjaga komitmen antar anggota untuk mempertahankan kualitas produk dalam rangka menjaga *citra collective branding* yang dijunjung bersama. Pembahasan mengenai kepedulian

lingkungan yang ditempuh lewat penjelasan bahan-bahan yang digunakan dan bagaimana Batik tulis Banyuripan mendukung prinsip 5R, yaitu *Reduce, Reuse, Recycle, Recovery* dan *Repair*.

DAFTAR PUSTAKA

- Gautama, S. 1986. Hukum Merek Indonesia. Cetakan Kedua, Alumni Bandung.
- Horlings, L.G. and T.K. Marsden (2014) Exploring the 'New Rural Paradigm' in Europe: Eco-economic strategies as a counterforce to the global competitiveness agenda. *European Urban and Regional Studies* 21 (1) pp. 4-20.
- Indrayani, L, 2021 Konsep Circular Economy Untuk Mewujudkan Industri Batik Yang Berkelanjutan. *The Concept Of Circular Economy To Realize A Sustainable Batik Industry*.
- Prosiding Seminar Nasional Industri Kerajinan dan Batik Membangun Industri Kerajinan dan Batik yang Tangguh di Masa Pandemi Yogyakarta, 6-7 Oktober 2021.
- Kemenperin, 2021, Penerapan Circular Economy Berpotensi Dorong Substitusi Impor Sektor Industri, Prosiding Seminar Nasional Industri Kerajinan dan Batik Membangun Industri Kerajinan dan Batik yang Tangguh di Masa Pandemi Yogyakarta, 6-7 Oktober 2021 eISSN 2715-7814 E03 – 10.
- Putranti & Andriyani (2021) Perlindungan Indikasi Geografis Oleh Masyarakat Perlindungan Indikasi Geografis Pasca Sertifikasi Di Yogyakarta (Protection Of Geographical Indication By Geographical Indication Protection Community (MPIG) Post-Certification In Yogyakarta), *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, Vol. 15, No. 3, November 2021: 395-414.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2016 Tentang Merek dan Indikasi Geografis.
- Wheelen, TL, Hunger, JD, Hoffman, AN, & Bamford, CE, 2018, *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*, 15 ed. Pearson Education Limited, London UK.

STRATEGI BISNIS KURIR PT POSTMAN

Oleh
Budi Astuti
Arif Hartono

PENDAHULUAN

Pagi hari, Senin tanggal 1 Juni 2020, nampak matahari telah bersinar terang menemani hiruk pikuk para pekerja yang ada di PT “Postman”. Perusahaan yang telah berjasa dan menjadi andalan dalam layanan kurir di Indonesia selama bertahun-tahun dan selalu di nanti oleh para pelanggannya sebagai penerus pesan, menjadi kebanggaan tersendiri dan lamunan yang membahagiakan bagi pak Fais sebagai CEOnya. Namun, lamunan itu sekarang tinggal kenangan dan buyar, setelah pak Fais membaca hasil pelaporan yang ada di meja kerja ‘kunonya’ sehari yang lalu. Belum selesai memikirkan, tiba-tiba SVP kerja sama strategis dan hubungan kelembagaan PT Postman masuk mengagetkan, ”wah iya, kita kalah bersaing, memang kondisinya seperti itu. Jadi kondisi keuangannya agak terganggu,” ujarnya. Kondisi telah berubah setelah teknologi email menggantikannya dan media sosial bermunculan menjadi keseharian, semua diganti menjadi rangkaian teks di atas layar. Faktor ini membuat jasa kurir mengalami pergeseran bisnis yang sangat signifikan. Di mana orang-orang tak lagi antusias menggunakan surat individu sebagai media komunikasi jarak jauh. Melainkan beralih pada email atau pesan singkat melalui telepon seluler. Dengan adanya perkembangan teknologi, munculnya internet telah merubah perilaku konsumen dan konstelasi persaingan yang luar biasa di jasa ekspedisi.

Disisi lain, Indonesia merupakan negara kepulauan yang banyak memanfaatkan jasa transportasi sebagai penghubung antar wilayah dan pendorong pemerataan pembangunan. Perbedaan sumber daya antar daerah mendorong masyarakat melakukan mobilitas untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Proses mobilitas tidak hanya melibatkan manusia saja, tetapi juga memobilisasi barang dan jasa. Dalam proses mobilitas inilah dibutuhkan peran transportasi dan kurir. Selain itu, fenomena yang sedang berkembang saat ini adalah makin maraknya masyarakat yang melakukan belanja secara *online*. Berkembangnya pasar *e-commerce* yang dalam tiga tahun terakhir tumbuh sebesar

150% dengan nilai rata-ratanya 75,87%. (Tabel 4). Hal ini berdampak pada pertumbuhan pengiriman barang dan pos atau yang disebut dengan layanan kurir. Pangsa pasar bisnis jasa kurir tumbuh 15,63%. (Tabel 5).

Berkembangnya *e-commerce* dan dukungan jasa kurir, memberikan kemudahan dan kecepatan dalam pengiriman barang hingga keseluruh daerah. Dengan demikian, maka perubahan perilaku ini merupakan peluang bagus bagi bisnis jasa kurir dan pos. Saat ini sudah banyak jasa pengiriman kurir yang melayani pengiriman barang dan dokumen. Jenis pengiriman barang baik retail dan bahkan hingga pengiriman untuk skala pabrik (non- retail). Peluang bisnis jasa kurir yang berpotensi besar ini, sayangnya gagal ditangkap oleh PT.Postman. Oleh karena itu, Pak Faiz selaku CEO yang berjiwa aktif, inovatif, langsung menangkapnya sebagai peluang. Untuk itu dengan sigap pak Faiz langsung melakukan FGD dengan para direksinya guna membahas perencanaan strategi pemasaran yang harus dilakukan selanjutnya. Hasil FGD menyepakati untuk menekankan pada tiga fenomena:

1. e-business dan penggunaan teknologi informasi dalam organisasi;
2. isu strategis, seperti penciptaan nilai, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan; dan
3. inovasi dan manajemen teknologi.

Hal ini dilakukan guna menyelamatkan unit yang telah menjadi andalannya(memiliki kontribusi terbesar yaitu 49,13%) dan mendapatkan kue yang telah 'hilang' selama ini.

SEJARAH PT. POSTMAN

Sejarah mencatat keberadaan Postman begitu panjang, dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang, Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Postman telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Postman pada Juni 1995, dengan tujuan membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera serta visi menjadi *Postal Operator*, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif dan misi bertindak Efektif Untuk Mencapai *Performance* Terbaik. Guna mewujudkan visi dan misi, persyaratan utama (*key words*) yang perlu dilakukan adalah:

1. Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar;
2. Memberikan jasa layanan yang prima;
3. Menjalankan proses bisnis secara efisien;
4. Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan human capital yang andal;

- Memperkuat sistem pengendalian internal, governance, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, telah ditanamkan budaya perusahaan dengan akronim AKHLAK, yang dijabarkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Budaya Perusahaan

No.	Nilai-nilai Utama	Definisi
1.	Amanah	Memegang teguh kepercayaan yang di berikan
2.	Kompeten	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3.	Harmonis	Saling peduli dan menghargai perbedaan
4.	Loyal	Berdikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5.	Adaptif	Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6.	Kolaboratif	Membangun kerjasama yang sinergis

Sumber: data internal perusahaan

Nilai-nilai Utama Budaya Perusahaan AKHLAK mengandung pesan dan semangat (slogan): "Kami bekerja secara Amanah dan Kompeten, dengan membangun hubungan yang Harmonis dan sikap Loyal, menjalankan bisnis secara Adaptif, serta mengembangkan kerjasama Kolaboratif."

LINGKUNGAN INTERNAL

Dengan berjalannya waktu, Postman kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Postman sudah memiliki lebih dari 4.800 kantor pos, serta dilengkapi *electronic mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

Peran PT Postman sebagai perusahaan pelat merah yang tidak semata-mata mencari profit, tetapi juga memberikan pelayanan publik (PSO). Dengan peran tersebut, sulit menyamakan kinerja BUMN dengan pemain swasta. "Memang dibutuhkan manajemen yang oke yang mampu mengelola BUMN sehingga mereka bisa bertahan, tumbuh, tetapi PSO juga berjalan. Pemerintah telah memberikan mandat kepada PT Postman untuk memberikan layanan pos universal yang tarifnya diatur. Selama ini PT. Postman menggunakan sistem full costing dalam menetapkan harga pokok jasa (sesuai dengan perhitungan besaran tarif layanan pos universal.

Sebagai contoh tarif untuk beberapa produk tampak pada Tabel 3.

Tabel 2. Produk dan Layanan Perusahaan

Jenis Produk	Deskripsi	Layanan
Pos instan	Pos Instan merupakan layanan terbaik milik Pos Indonesia yang mampu mendukung kelancaran usaha pembisnis <i>online</i> dan pelaku UKM. Pos Instan adalah layanan pengiriman dagangan <i>online</i> , paket, dokumen dan surat yang cepat dan aman dalam kota dengan batas waktu sampai maksimal 9 jam dan batas akhir pengiriman sampai pukul 16.00 waktu setempat	Kiriman barang & dokumen Maksimum 5 kg Maksimum 9 jam sampai di kota yang sama Batas waktu kirim: pukul 16.00 s/d 24.00 Pick up gratis Lacak paket Bisa COD Terdapat asuransi
Pos Express	Kiriman Sehari Sampai, Pasti Pos Express merupakan layanan milik Postman untuk pengiriman cepat dan aman dengan jangkauan luas ke seluruh kota Propinsi wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya untuk mengirim paket, dokumen, surat serta barang dagangan <i>online</i> .	Kiriman barang & dokumen Maksimum 30 kg Besuk sampai antar kota propinsi Pick up gratis Lacak paket Terdapat asuransi
Pos Kilat Khusus	Jaringan luas dan terpercaya. Pos Kilat Khusus merupakan layanan milik Postman untuk pengiriman aman dan cepat dengan jangkauan luas ke seluruh wilayah Indonesia. Layanan ini dapat menjadi pilihan tepat dan terpercaya untuk mengirimkan paket, dokumen, surat serta barang dagangan <i>online</i> .	Kiriman barang & dokumen Maksimum 5 kg 2 – 7 hari sampai seluruh wilayah Indonesia Pick up gratis Lacak paket Bisa COD Terdapat asuransi
Pos Jumbo Ekonomi	Pos Jumbo Ekonomi merupakan layanan milik Postman dengan tarif tingkat berat pertama dimulai dari 3 Kg dan setiap satu kilogram berikutnya sampai dengan tingkat berat 30 Kg.	Layanan ini tersedia di semua cabang Postman di seluruh Indonesia ; Memiliki jaringan terluas hingga ke seluruh pelosok Indonesia ; Layanan dengan tarif yang ekonomis serta kompetitif ; Terdapat asuransi atau jaminan, yakni jaminan kehilangan atau kerusakan kiriman dan pemberian ganti rugi ; Memiliki fitur lacak status kiriman sehingga posisi dan status kiriman dapat dilacak melalui web resmi Postman. atau HaloPos 161 ; Tersedia layanan pick up service untuk pelanggan khusus.

Sumber: data internal perusahaan

Tabel 3. Daftar Tarif Produk

Jenis Produk	Tarif (Rp)
Q9 Sameday Service	15000
Pos Express	38.000
Pos Kilat Khusus	15.000
Pos Jumbo Ekonomi	13.000

Sumber: data internal perusahaan

Dalam pengembangan bidang perposan Indonesia, PT Postman telah memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 58.700 titik layanan, dengan wilayah layanan tersebut terbagi dalam 11 Regional. Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional dengan menjalin kerjasama badan usaha di negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union. Sedangkan sarana komunikasi yang digunakan meliputi web, twitter, facebook, Instagram dan youtube.

PERATURAN

Sejak diterbitkannya Undang-undang Nomor 8 Tahun 2009, PT Postman sebagai BUMN pos di Indonesia telah kehilangan keistimewaan sebagai BUMN yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. Kondisi tersebut terjadi setelah UU ini mengakomodir kepentingan industri pos BUMN maupun Swasta, yang sebelumnya mempunyai batasan operasional bagi penyelenggara pos tersebut. Selain itu meski Kemenkominfo mengeluarkan Permen Tahun 2016 tentang Designated Operator (DO) agar kementerian/lembaga menggunakan jasa pos. Namun, aturan tersebut masih membuat PT Pos kalah bersaing dengan perusahaan jasa ekspedisi swasta lainnya. Untuk itu, PT. Postman terus menggenjot sektor kurir berupa pengiriman surat, paket dan barang serta menasar industri *e-commerce*. Sedikitnya PT Postman telah menggandeng lima platform *e-commerce* yakni, BukaLapak, Blibli, Shopee, Tokopedia, dan Lazada.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Peluang bisnis jasa kurir di Indonesia yang terdiri dari lebih dari 17000 pulau dengan jumlah penduduk sekitar 270 juta orang dan dengan pangsa pasar pendapatan jasa logistic sekitar 221 milyar dollar US (Tabel 6). Selain itu, pertumbuhan ekonomi digital sampai tahun 2025 sekitar 124 milyar dollar US dengan nilai transaksi ekonomi pada tahun 2020 sebesar 266,3 trilyun. Dari jumlah tersebut, terdapat 13,7 juta UMKM yang telah bergabung dengan marketplace. Hal ini tentu akan menambah semarak persaingan di bisnis jasa kurir. Dilihat dari sebaran menurut wilayah, usaha aktivitas jasa pos dan kurir modern mayoritas berada di Pulau Jawa dengan rincian UMB sekitar 61,31 persen dan UMK sebesar 71,99% dan hal ini menandakan bahwa usaha pos dan

kurir modern tumbuh dan beraglomerasi di Pulau Jawa dibandingkan pulau lainnya di Indonesia. (Tabel: 7). Lebih lanjut lagi, sebanyak 70 persen tenaga kerja pada usaha jasa pos dan kurir berada di Jawa dan sisanya sebanyak 30 persen berada di luar Jawa (Tabel: 8). Hal tersebut menunjukkan bahwa mobilitas pergerakan barang lebih banyak terjadi di pulau Jawa.

PESAING INTI

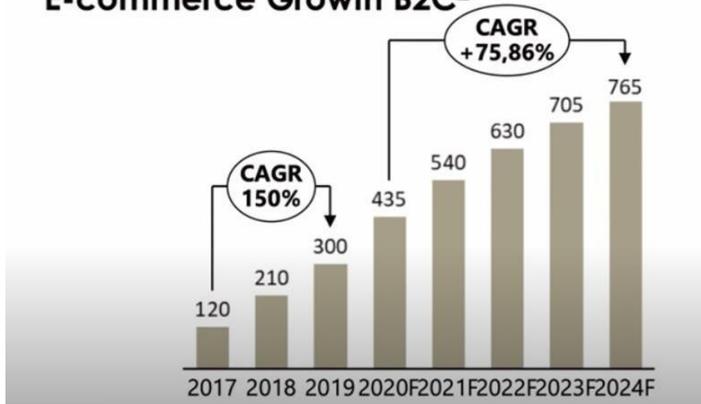
Sekarang PT Postman berada pada level ke enam dalam bisnis layanan ekspedisi dan telah mengakui kalah bersaing dengan bisnis jasa pengiriman seperti JNE, J&T, si Cepat dan yang lainnya. JNE paling besar penguasaan pasarnya yaitu sebesar 45,5% dan disusul oleh J&T sebesar 13,9%. PT TIKI pada posisi ke tiga dengan penguasaan pasar sebesar 13,6 %. TIKI dan JNE adalah sebuah perusahaan dalam satu grup sehingga jika ditotal penguasaan pasar yang dipegang oleh group ini sebesar 59.1%. Meskipun terbilang pendatang baru, JNE serta J&T Express mampu bersaing dan menempati posisi atas sebagai jasa ekspedisi yang dipilih konsumen saat berbelanja *online* (Tabel: 9).

TIKI adalah perusahaan jasa pengiriman terkemuka di Indonesia, berdiri pertama kali di Jakarta pada tahun 1970. Hingga saat ini, TIKI memiliki jaringan operasional yang meliputi 65 kota besar di Indonesia, didukung oleh lebih dari 500 kantor perwakilan, lebih dari 3700 gerai dan lebih dari 6.000 karyawan di seluruh Indonesia. Produk yang ditawarkan meliputi: *some day service/sds*: kiriman tiba di hari yang sama, *over night service/ons*: kiriman tiba esuk hari, *two day service/tds*: kiriman tiba dalam waktu dua hari, *regular service/reg*: kiriman tiba dalam 2 – 4 hari, *economy service/eco*: kiriman hemat ongkir, *trucking service/trc*: kiriman dengan berat minimak 10 kg, *international service/int*: kiriman ke luar negeri.

Adapun berbagai produk dan layanan berbasis teknologi yang menjadi unggulan TIKI antara lain layanan JEMPOL (Jemput Online) yang memungkinkan pelanggan melakukan pemesanan dimanapun dan kurir TIKI akan datang menjemput barang kiriman di lokasi yang ditetapkan pelanggan tanpa dikenakan biaya tambahan; aplikasi TIKI Mobile dimana konsumen dapat mengetahui besaran biaya kiriman, mengetahui kode pos, melakukan pemesanan dan melakukan pelacakan secara real time status barang kiriman dalam satu aplikasi; TIKI Online Booking (TOB) memungkinkan pelanggan melakukan pemesanan melalui website; dan SMS Notification dimana TIKI secara proaktif mengirimkan notifikasi secara otomatis terkait status kiriman kepada pengirim dan penerima. TIKI juga memiliki layanan drive thru 24 jam dan drop-off 24 jam yang memberikan fleksibilitas waktu kepada pelanggan dalam mengirimkan barang atau dokumen. Banyak faktor yang menjadi pertimbangan utama konsumen dalam memilih jasa kurir pengiriman barang dan indikator faktor yang dipertimbangkanpun telah mengalami perubahan untuk saat ini, antara lain: kecepatan, keamanan, dan kemudahan.

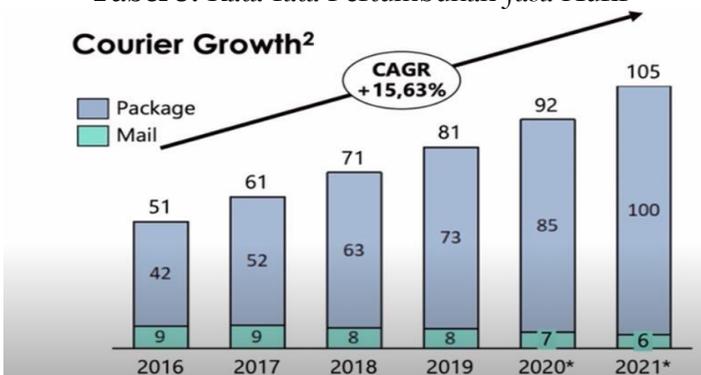
LAMPIRAN

Tabel 4. Pertumbuhan e-commerce
E-commerce Growth B2C²



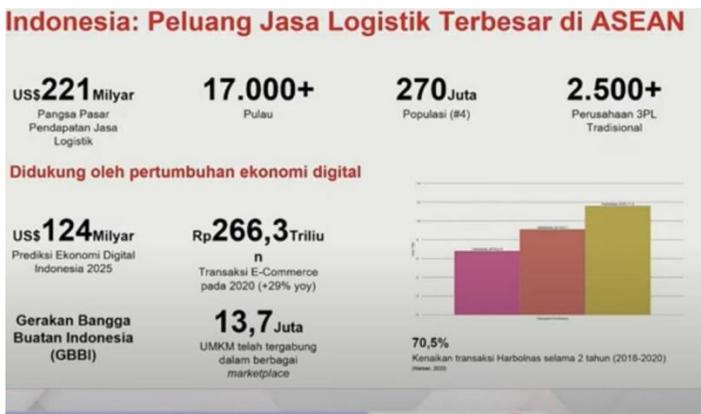
Sumber: Slide Presentasi CIFO, Juni 2021

Tabel 5. Rata-rata Pertumbuhan Jasa Kurir
Courier Growth²



Sumber: Slide Presentasi CIFO, Juni 2021

Tabel 6. Peluang Jasa Logistik



Sumber: Slide Presentasi CIFO, Juni 2021

Tabel 7. Persentase Usaha Jasa Kurir

Persentase Usaha Jasa Aktivitas Pos dan Kurir Modern dan Konvensional Menurut Pulau dan Skala Usaha

Pulau	Modern		Konvensional		Total (Modern + Konvensional)	
	UMB	UMK	UMB	UMK	UMB	UMK
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Sumatera	17,65	14,04	15,06	20,33	17,34	16,22
Jawa	61,31	71,99	67,72	62,85	62,08	68,83
Kalimantan	5,17	3,50	4,02	2,14	5,03	3,03
Sulawesi	7,52	6,06	6,17	8,99	7,36	7,07
Bali dan Nusa Tenggara	6,41	3,60	5,45	4,68	6,29	3,97
Maluku dan Papua	1,94	0,81	1,58	1,01	1,90	0,88
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber: BPS, SE2016-Lanjutan

Tabel 8. Persentase Usaha Jasa Kurir & Tenaga Kerja

Persentase Usaha/Perusahaan dan Tenaga Kerja Jasa Aktivitas Pos dan Kurir Menurut Wilayah, Tahun 2017

Wilayah	Usaha (persen)	Tenaga Kerja (persen)
(1)	(2)	(3)
Jawa	66,3	70,0
Luar Jawa	33,7	30,0
Total	100,0	100,00

Sumber: BPS, Hasil Olah SE2016 Lanjutan

Tabel 9. Market share Jasa Kurir



Sumber: Presentasi CIFO, Juni 2021

REFERENSI

- Namugenyia , C, Shastri L Nimmagaddab * and Torsten Reiner. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science* 159, 1145–1154
<https://demo.dspacedirect.org/bitstream/handle/10673/792/swot%20pdf.pdf?sequence=1>
- Sumarwan, u. (2015). *Pemasaran Strategik: Perspektif Perilaku Konsumen dan Marketing Plan*. PT Penerbit IPB Press.
- Kotler, P, Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, Global Edition, Pearson, New York.
- Kotler, P; Hermawan Kertajaya, Iwan Setiawan, (2017). *Marketing 4.0: Moving From Traditional to Digital*. John Wiley & Sons. Inc, New Jersey

MERESPON BADAI PANDEMI COVID-19: PT STARS INTERNASIONAL & INDUSTRI RITEL

Oleh:

R. Endy Gunanto Marsasi
Dessy Isfianadewi
Putra Endi Catyanadika
M. Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

Pagi itu tanggal 15 Januari 2021, Jalan Laksda Adisutjipto di Yogyakarta sangat lengang dan sepi. Seperti hari-hari sebelumnya sejak wabah COVID-19 melanda dunia, kawasan yang dulunya hiruk-pikuk sebagai pusat perbelanjaan masyarakat Yogyakarta kini kosong minim aktivitas. Deretan toko-tokonya banyak yang tidak dikunjungi oleh pelanggan, termasuk diantaranya sebuah gerai sepatu berwarna merah terang milik PT. Stars International (PT. SI).

Bapak Adi Sasono duduk termenung di kantor PT. SI. Sejam yang lalu beliau menerima kabar yang mengejutkan dari Kantor Pusat. Meskipun sebetulnya sudah diinformasikan secara informal sejak Oktober tahun lalu, tetap saja beliau berharap hal itu tak terjadi. Sebuah pukulan telak bagi dirinya maupun bagi perusahaan untuk menutup beberapa gerai ritel *backbone* andalan PT. SI di area Yogyakarta serta melakukan *recall* atas persediaan barang.

Bapak Adi Sasono sendiri adalah salah satu pegawai yang sudah bergabung lebih dari 20 tahun di PT. SI. Beliau merintis awal karir di PT. SI sebagai pramuniaga. Karirnya terus menanjak setelah ditempatkan pada beberapa area penugasan gerai di Indonesia, hingga pada awal tahun 2020 beliau kembali ke daerah asalnya untuk mengemban tugas menjadi *Area Manager* di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah.

Masih terngiang-ngiang percakapan pagi itu saat Bapak Adi Sasono sedang mempersiapkan rapat Zoom dengan Kantor Pusat. Tiba-tiba dering ponselnya berbunyi, “Selamat pagi Pak Adi Sasono, bagaimana kabarnya?”

terdengar suara dari Bapak Ahmad Barokah, salah satu direktur operasional di PT. SI yang mengendalikan aktivitas operasional perusahaan.

“Alhamdulillah baik, selamat pagi Pak. Bagaimana, ada yang bisa dibantu Pak Ahmad?” jawab Pak Adi Sasono.

Bapak Ahmad Barokah menghela nafas perlahan sebelum menjawab, “Pak, sepertinya kita harus memutuskan rencana terkait efisiensi operasional khususnya area Jawa Tengah dengan menutup beberapa gerai *backbone*, karena nilai stok barang yang berputar sangat rendah. Ada kemungkinan pemilik toko atau agen menginginkan pembagian hasil yang sama seperti dalam masa normal.”

Sejenak Bapak Adi Sasono terdiam tidak dapat menanggapi. Tidak lama kemudian, Bapak Ahmad Barokah melanjutkan, “Tekanan pandemi menyebabkan industri ritel terkena badai penurunan penjualan. Kita lihat Matahari, Ramayana, dan mitra-mitra kita yang lain juga merugi besar. Biaya operasional yang tinggi tidak bisa kita tekan, sehingga harus dilakukan efisiensi semaksimal mungkin. Pilihan penutupan toko yang merugi itupun belum menjamin kita akan pulih seperti sedia kala. Kita juga masih punya kewajiban jatuh tempo kepada *supplier* pada tutup buku tahunan di Desember 2020 lalu. Sehingga tim operasional harus melakukan beberapa tindakan ekstrim secara komprehensif.” Bapak Ahmad Barokah mencoba menjelaskan alasan keputusan tersebut, menyadari sepenuhnya kekhawatiran anak buahnya.

“Apakah pembayaran untuk toko-toko dan ekspansi toko-toko juga dihentikan Pak?” Bapak Adi Sasono akhirnya membuka suara. Sejenak kemudian suasana menjadi hening, Nampak Bapak Ahmad Barokah masih ragu dalam menjawab.

“Sepertinya kita belum tahu kapan kondisi ini akan berakhir dan juga bagaimana industri ini akan pulih kembali. Kita akan melakukan kebijakan konsinyasi kedepannya. Untuk tahun 2021 harus kita putuskan dengan cermat dalam pemesanan barang dan persiapan stok, karena kewajiban di tahun 2020 juga belum selesai.” Lanjut Pak Ahmad Barokah. Percakapan pagi itupun kemudian ditutup dengan muram.

Nampaknya memang tak bisa dihindari, kebijakan ini wajib dilaksanakan. Berita mengenai penutupan gerai segera diinfokan kepada karyawan dan manajer gerai di area Yogyakarta dan Jawa Tengah. Sudah pasti berita tersebut mengejutkan semua pihak.

“Apakah benar kami harus mempersiapkan stok untuk dipindahkan ke toko lain sekarang juga, Pak Adi?” Tanya Bapak Eko salah satu manajer toko di gerai *backbone* yang sangat dipercaya oleh Bapak Adi Sasono.

“Kita diberi kesempatan dalam waktu beberapa bulan untuk menyiapkan hal tersebut, termasuk memikirkan beberapa personel yang berpotensi dipindahkan.” Jawab Bapak Adi Sasono, masih tak bisa menyembunyikan kekecewaannya.

Mendengar hal tersebut beberapa pramuniaga senior yang berharap tetap bekerja di PT. SI tampak sangat sedih dan kecewa. Beberapa pramuniaga perempuan terdengar terisak tidak sanggup menahan perasaannya.

PROBLEMATIKA PT. SI DAN INDUSTRI RETAIL

PT. SI adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor dan ritel produk alas kaki. Mulai berdiri sejak tahun 2001, pertumbuhan PT. SI meningkat dengan pesat sampai dapat menutup seluruh modal perusahaan pada tahun 2006. Tahun 2013 adalah masa kejayaan PT. SI dengan total 470 gerai dan 7 anak perusahaan yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Masa ini terus berlanjut hingga 2020, sehingga wajar diupayakan peningkatan pertumbuhan oleh manajemen perusahaan pada periode berikutnya.

Namun pandemi global COVID-19 yang masuk ke Indonesia pada awal kuartal pertama tahun 2020 telah memukul berbagai sektor bisnis global, termasuk diantaranya sektor ritel. PT. SI yang menyediakan produk *fashion* dan kebutuhan tersier masyarakat juga terkena imbas langsung. Pembatasan mobilitas masyarakat dan berkurangnya tingkat konsumsi akibat kekhawatiran masa depan yang tidak pasti membuat penjualan di gerai PT. SI merosot drastis. Nilai transaksi terus anjlok, manajemen terpaksa memangkas beberapa aset operasional untuk penghematan biaya. Kebijakan ini sudah diterapkan sejak Maret 2020 dengan harapan beberapa bulan kemudian perusahaan dapat kembali pulih setelah pandemi mereda. Namun nyatanya pandemi berjalan lebih lama dan kondisi perusahaan semakin memburuk.

Awal April 2021, beberapa perusahaan rekanan pemasok utama tidak sanggup bertahan dan terpaksa harus menutup usahanya. Hal ini berimbas pada terganggunya rantai pasokan sediaan produk yang dikirim ke gerai-gerai milik PT. SI. Berbagai cara telah dilakukan untuk memasarkan produk, salah satunya berfokus pada pasar *online* dengan menawarkan produk pada beberapa *marketplace* besar di Indonesia. Awalnya cara ini cukup membantu. Namun akibat semakin menipisnya stok produk dari *supplier*, perusahaan akhirnya tidak dapat mencukupi kebutuhan permintaan dari pasar *online*.

Sebagai upaya adaptasi dari kondisi penjualan yang terus menurun, PT. SI menutup beberapa gerai yang dimiliki untuk memotong biaya operasional. Pada tahun 2020 PT. SI mempunyai 445 gerai yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia. Namun akibat pandemi, jumlah gerai yang masih aktif di tahun 2021 hanya tersisa 270 toko saja. Area Yogyakarta dan Jawa Tengah menjadi salah satu wilayah operasional yang terkena dampak terburuk dari kebijakan ini. Area Yogyakarta mulanya menjadi salah satu pasar besar bagi PT. SI karena banyaknya pelajar dan wisatawan yang berkunjung ke gerai-gerai PT. SI di Yogyakarta. Namun adanya pandemi membuat jumlah konsumen yang berkunjung ke Yogyakarta turun drastis.

Titik nadir kinerja area Yogyakarta dan Jawa tengah terjadi saat manajemen dengan berat hati terpaksa menutup beberapa gerai *backbone* yang menjadi kantor pusat area dan *profit center* perusahaan. Gerai *backbone* adalah sumber pemasukan utama perusahaan karena terletak di lokasi strategis dan memiliki sediaan produk yang besar dan lengkap. Oleh karena itu, gerai *backbone* menjadi aset utama yang harus diselamatkan paling akhir ketika terjadi hal yang tidak diinginkan. Namun kemerosotan penjualan yang sangat parah memaksa diberlakukannya penutupan.

Sebetulnya di tahun 2021, manajemen PT. SI masih optimis dengan data penjualan yang mulai menunjukkan peningkatan signifikan dibanding tahun 2020. Dalam skala nasional, tercatat peningkatan penjualan sebesar 300% pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2020. Di area Yogyakarta, peningkatan penjualan juga tercatat sebesar 125%. Sebuah pertanda baik biarpun tidak sebesar peningkatan penjualan PT. SI secara nasional. Optimisme ini mendorong manajemen mengembangkan strategi pemulihan, setelah sebelumnya terpaku pada inisiatif pemotongan operasional dan pengurangan aset. Namun ketidakpastian kapan kondisi pasar kembali pulih membuat PT. SI harus menerima segala risiko dan mencoba bertahan agar perusahaan dapat terus beroperasi.

Kondisi buruk akibat wabah COVID-19 dialami oleh industri ritel keseluruhan. Sebagai contoh perusahaan ritel Ramayana yang mengalami penurunan sebesar 54,02% (Soenarso, 2021). Kemudian supermarket Giant Hypermarket yang tergabung dalam PT. Hero Supermarket juga menutup 25 gerai sejak 2019 sampai 2020, dan akan menutup seluruh operasionalnya di bulan Mei 2021 (CNN, 2021). Industri ritel alas kaki juga mengalami penurunan yang buruk, produsen seperti PT. Bata Indonesia juga menurun hingga 4,93% di tahun 2020, hingga kemudian muncul tuntutan pailit pada April 2021.

Problem penjualan di sektor ritel toko adalah satu sisi masalah. Perusahaan juga masih harus menanggung setiap kewajiban operasional toko seperti tanggungan biaya sewa toko, penggajian pegawai, penyediaan stok, dan kewajiban pajak yang menghabiskan hampir 20% pendapatan, serta beban operasional *holding* yang mencapai 15% dari laba kotor. Kondisi ini diperparah dengan adanya kewajiban pelunasan 40% hutang *holding* terkait akumulasi pembelian stok sebelum pandemi.

TOKO REGIONAL YOGYAKARTA

Kondisi Penjualan

Berikut adalah data penjualan pasang sepatu bulan Januari - April 2021:

Tabel 1. Data Penjualan Area Yogyakarta Bulan Januari - April 2021

Toko	Bulan	Jumlah Sepatu	Nilai Penjualan (Rupiah)
Jogja 1	Januari 2021	210	17.800.000
	Februari 2021	260	17.000.000
	Maret 2021	440	21.200.000
	April 2021	610	26.700.000
Jogja 2	Januari 2021	225	14.500.000
	Februari 2021	270	14.300.000
	Maret 2021	300	16.300.000
	April 2021	530	21.800.000
Jogja 3 (backbone)	Januari 2021	700	38.800.000
	Februari 2021	900	40.600.000
	Maret 2021	264 (persiapan tutup)	17.100.000
	April 2021	0 (tutup toko)	0
Jogja 4	Januari 2021	120	7.000.000
	Februari 2021	125	6.500.000
	Maret 2021	160	9.000.000
	April 2021	260	12.100.000

Dari data di atas terlihat bahwa Gerai Jogja 3 selama ini menjadi andalan *profit center* dengan kontribusi pendapatan untuk area Yogyakarta sebesar 49,7%. Sebagai gerai terbesar, omset tertinggi, sediaan produk terbanyak, dan penopang operasional yang vital, tutupnya Gerai Jogja 3 merupakan kehilangan besar bagi area Yogyakarta. Hal ini turut mempengaruhi prestasi kerja pada area operasional Bapak Adi Sasono.

Kondisi Sumber Daya Manusia

Pasca Gerai Jogja 3 yang ditutup karena biaya operasional yang sangat tinggi, beberapa penyesuaian dilakukan untuk mempertahankan aktivitas operasional Yogyakarta. Sebelum Maret 2020, Pak Adi Sasono membawahi pramuniaga sejumlah 20 orang, 4 manajer toko dan 1 orang asisten *area manager*. Setelah penutupan, Jumlah personel menyusut menjadi 9 pramuniaga dan 3 manajer toko untuk ketiga toko tersisa. Dengan perincian penempatan personel sebagai berikut.

Tabel 2. Rincian Penempatan Personel

Toko	Personel sebelum Maret 2020	Personel setelah Maret 2020
Jogja 1	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko
Jogja 2	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko
Jogja 3	8 pramuniaga, 1 manajer toko, 1 asisten area manajer	(tutup toko)
Jogja 4	4 pramuniaga, 1 manajer toko	3 pramuniaga, 1 manajer toko

Kondisi Persediaan Stok Toko

Persediaan stok toko menurun secara signifikan di area Yogyakarta. Hal ini dialami oleh Pak Adi Sasono pada Maret 2020 dan puncaknya pada Oktober 2020. Data sediaan dalam sistem *electronic data processing* (EDP) wilayah yang dikelola Bapak Adi Sasono menunjukkan data stok sediaan sebagai berikut:

Tabel 3. Data Sediaan Area Yogyakarta

Toko	Bulan	Jumlah Sepatu	Nilai Sediaan (Rupiah)
Jogja 1	Januari 2021	6000	700.700.000
	Februari 2021	6000	700.300.000
	Maret 2021	6750	766.400.000
	April 2021	8850	744.000.000
Jogja 2	Januari 2021	4860	558.000.000
	Februari 2021	4860	564.900.000
	Maret 2021	5360	611.900.000
	April 2021	7360	665.900.000
Jogja 3 (backbone)	Januari 2021	-	-
	Februari 2021	-	-
	Maret 2021	-	-
	April 2021	-	-
Jogja 4	Januari 2021	3600	387.700.000
	Februari 2021	3606	393.400.000
	Maret 2021	4000	433.700.000
	April 2021	5600	484.600.000

Data riil terkait gerai *backbone* Jogja 3 sudah tidak bisa diakses pada sistem karena toko sudah ditutup secara permanen mulai bulan per Maret 2021.

MENATA KEMBALI BAURAN PEMASARAN

Wilayah Yogyakarta yang kini tanpa gerai primadonna harus bangkit dan berkembang kembali. Bapak Adi Sasono menjadi teringat bagaimana pengalamannya menjadi *sales manager* yang dituntut untuk gigih mengembangkan gerai-gerai toko pada situasi apapun. Beliau pun mencoba merangkai kembali alur pemikiran bauran pemasaran yang pernah dirancangnya dulu. Tentunya sangat berharap dapat menemukan inspirasi terkait tantangan penjualan PT. SI di masa pandemi.

Produk Atau Jasa

Sebagai perusahaan ritel di industri fashion, PT. SI memiliki banyak merek (*owned brands*) sesuai sebaran lini produk yang dilayani. Sedangkan gerai ritel PT. SI didesain dengan konsep keluarga dengan bentuk toko *street shop*. Dalam arti gerai PT. SI banyak didirikan di pusat-pusat bisnis yang bersifat tradisional. Strategi penempatan lokasi gerai yang tumbuh terlebih dahulu di daerah *sub urban*, lalu

lambat laun mulai membangun pusat bisnis di kota provinsi yang dituju. Selain menjual produk milik sendiri (*owned brands*), PT. SI juga memiliki rekanan pemasok perusahaan besar dan kecil, domestik maupun impor, untuk menopang kebutuhan stok produk alas kaki.

Produk yang diciptakan PT. SI dikembangkan dengan menentukan terlebih dahulu permintaan pasar menggunakan basis survei oleh divisi produksi dan divisi riset & pengembangan. Kuantitas permintaan perlu diperhatikan karena sebaran produk terkait antara toko satu dengan toko yang lain tidak seragam sesuai dengan variasi target dan permintaan pasar sasaran. Kedua hal tersebut penting dianalisis terlebih dahulu untuk memastikan apakah produk yang dibuat sudah tepat dengan permintaan konsumen, atau justru malah sebaliknya. Adapun lini produk yang dijual di gerai PT. SI terdiri dari sepatu untuk pria, wanita, anak-anak, dan aksesoris seperti tali sepatu dan kaos kaki. Lini produk ini selaras dengan ritel alas kaki keluarga.

Riset produk dilakukan sesuai dengan skala prioritas permintaan produk. Produk dengan permintaan tinggi dilaksanakan agar kemudian dapat direspon cepat oleh para manajer produksi. Situasi wabah COVID-19 ternyata cukup berbeda, kondisi yang tidak pasti dan gampang berubah mendorong antisipasi yang berbeda pula. Bapak Adi Sasono khawatir jika pendekatan subjektif tanpa menggunakan riset terlebih dahulu justru dilakukan oleh PT. SI di tengah kepanikan akibat pandemi ini. Kebijakan yang buru-buru dapat berpotensi mempengaruhi implementasi di lapangan, terutama terkait dengan berkurangnya pelanggan yang membeli produk-produk PT. SI.

Harga

Harga merupakan sejumlah uang yang dikeluarkan konsumen untuk membeli sebuah produk. Dalam menentukan nominal harga di pasar, konsep yang ditawarkan PT. SI sudah selaras dengan pilihan kebijakan yang menysasar konsumen kelas toko *street shop* di kawasan bisnis tradisional. Artinya perusahaan selama ini tidak menentukan harga sebuah produk secara asal, namun adaptif sesuai kebutuhan pasar. Beberapa kalkulasi yang dilakukan adalah membagi varian harga untuk setiap lini produk. Semisal untuk lini produk sepatu wanita, ada beberapa rentang harga untuk konsumen kelas *low*, *middle low*, dan *middle up*, sehingga semua produk dapat terjangkau oleh target segmen dan konsumen yang dituju.

PT. SI tidak bisa mematok nominal harga yang terlalu tinggi karena dapat berpengaruh pada minat beli konsumen. Perusahaan juga tidak mematok harga terlalu rendah karena berpengaruh pada pemasukan perusahaan. Kebijakan yang diambil adalah menyesuaikan antara harga dengan daya beli masyarakat sesuai kondisi pandemi sekarang ini. Bapak Adi Sasono merasa perusahaan juga banyak melakukan kebijakan diskon untuk produknya. Bahkan untuk beberapa toko di area yang dikelola beliau, berlaku kebijakan diskon yang tidak pernah berhenti dilakukan.

Lokasi

PT. SI mengembangkan saluran distribusi produk dengan menyelaraskan desain *distribution center*-nya. *Distribution center* PT. SI memiliki gerai *backbone* atau *profit center*, yang bertindak sebagai toko *recall* (pusat penarikan barang stok) dan penyimpanan barang stok jika terjadi surplus barang. Lokasi gerai *backbone* harus strategis karena bertindak sebagai gerai retail yang memberi profit terbesar, sekaligus sebagai *distribution center* bagi ritel-ritel lain di sekitarnya. PT. SI biasa menggunakan kebijakan ini untuk memperlancar pendistribusian dari distributor menuju lokasi ritel.

Perusahaan memilih tempat atau lokasi usaha yang mendorong aktivitas operasional dilakukan dengan lancar dan efektif. Lokasi ini dipertimbangkan baik-baik agar produk atau layanan dapat dengan mudah diakses konsumen, sehingga dapat memberi efek signifikan bagi perkembangan bisnis. Pilihan lokasi dilakukan dengan konsep menghindari lalu lintas jalur cepat, namun lebih ke pusat bisnis atau berada dalam jalur jalan utama sebuah kawasan. Pertimbangan lainnya adalah volume pejalan kaki yang mencukupi dan memiliki lokasi parkir di depan toko. Seperti misalnya kawasan Urip Sumohardjo di kota Yogyakarta yang cenderung ramai sebagai pusat bisnis dan padat pejalan kaki.

Promosi

Gerai PT. SI di masa normal sebelum wabah COVID-19 melakukan pergantian spanduk promosi yang dipasang di luar toko setiap 2 bulan sekali, atau jika ada agenda diskon dan hari besar seperti lebaran, tahun baru, dan tahun ajaran baru. Selain itu, promosi internal toko seperti *flyer* atau *hang out* POP juga telah dipasang sesuai prosedur dari pihak perusahaan. PT. SI masih tetap mempertahankan konsep penjualan *offline* sekaligus mengembangkan media *online* pada berbagai platform seperti Facebook, Instagram, serta bekerja sama dengan 4 *platform e-commerce* di Indonesia. Guna mendukung intensitas promosi, kerja sama dengan beberapa penyelenggara *e-wallet* seperti OVO juga dilakukan. Tak luput pula, *website* resmi perusahaan dan promosi melalui pencarian di web menggunakan *search engine optimization* (SEO) yang murah dan cepat juga dilakukan departemen pemasaran di bawah divisi *e-commerce*, sehingga promosi *online* menggunakan fitur *Facebook Ads* dan *Instagram Ads* dapat dilakukan.

PROPOSISI NILAI DENGAN KONSEP KELUARGA

PT. SI sebagai perusahaan ritel alas kaki sangat mengutamakan konsep keluarga. Konsep ini sudah puluhan tahun diterima di masyarakat, dengan tiap produk dibuat dengan harga terjangkau, desain yang disesuaikan dengan selera anggota keluarga, serta dapat dinikmati melalui belanja bersama keluarga. Namun penjualan yang tak kunjung meningkat sesuai harapan mendorong Bapak Adi

Sasono melakukan penyelidikan lebih jauh. Beliau mencoba menanyakan posisi kebijakan operasional pada anak buahnya.

“Bagaimana kebijakan terakhir barang di toko saat ini Pak Hasan?”

Tanya Bapak Adi Sasono kepada Bapak Hasan, Manajer Gerai Jogja 4.

“Sepengamatan saya, perusahaan masih mempertahankan penjualan lini alas kaki yang mampu memenuhi kebutuhan seluruh anggota keluarga. Saat ini, di toko masih tersedia enam lini produk untuk memenuhi variasi kebutuhan keluarga, yaitu: *man, ladies, kids, sport, baby*, serta aksesoris seperti kaos kaki, sabuk, dan juga topi.” Jawab Bapak Hasan. Setelah itu Bapak Adi Sasono melihat berkas laporan yang ada pada tahun-tahun sebelumnya yang menunjukkan posisi keenam *item* yang dijual tersebut.

Data menunjukkan dari keenam lini tersebut, 80% produk berupa merek sendiri (*owned brands*) dan sisanya berupa merek terkenal (*branded*) sebesar 20%. Proporsi lini ini sudah diterapkan sejak tahun 2001, dan sampai dengan tahun 2013 sangat efektif bagi perusahaan. Pada periode tersebut strategi ini dapat menciptakan pertumbuhan omzet yang tinggi. Seingat Bapak Adi Sasono, pertumbuhan perusahaan diawali dengan 60 gerai menjadi 340 gerai pada tahun 2013. Kemudian terus berkembang sampai tahun 2018 tumbuh menjadi 470 gerai. Dari catatan berkas yang ada, ditemukan bahwa pertumbuhan pesat bisa terjadi karena pada tahun 2013, PT. SI mulai memunculkan embrio toko modern, yaitu berekspansi dengan membuka gerai di mall. Beranjak dari strategi gerai *street shop* yang awalnya hanya ada di pinggir jalan besar.

Bapak Adi Sasono pun mengkonfirmasi hal ini kepada Bapak Hasan, yang berpendapat bahwa ada strategi yang perlu diperbaiki terkait konsep toko modern yang ada di mall karena menyebabkan munculnya beban operasional dalam bentuk sewa toko. Beban operasional menjadi besar terutama tahun 2015 sampai 2019. Sehingga berdampak pada pertumbuhan keuntungan yang mengalami penurunan, meski jumlah toko bertambah dan omzet meningkat. Hal ini kemudian tak bisa menghindarkan PT. SI dari beban yang makin berat saat terjadi pembatasan aktivitas terutama di tempat perbelanjaan mall pada saat wabah COVID-19.

Penasaran lebih jauh, Bapak Adi Sasono beranjak menuju lemari berisi laporan hasil RUPS luar biasa tahun lalu yang diselenggarakan sebagai respon situasi wabah COVID-19. Dalam catatan notulen disampaikan ikhtisar keuangan dan perputaran produk yang menunjukkan perusahaan akan melakukan *recall* sediaan produk pada beberapa gerai ritel *backbone* di area Yogyakarta, sebagai antisipasi penumpukan sediaan akibat rendahnya *turnover*. Kemudian, sediaan produk *recall* disalurkan ke konsumen melalui gerai yang masih buka dengan menerapkan harga diskon pada durasi panjang. Dengan strategi ini, diharapkan tumpukan sediaan dapat tetap terjual dengan harga diskon melalui gerai-gerai kecil yang masih bertahan.

Sebagai *area manager*, Bapak Adi Sasono juga mengetahui bahwa perusahaan memutuskan untuk konsinyasi penjualan dan menyediakan barang

yang betul-betul diminati konsumen. Posisi sediaan ini adalah konsinyasi 70% dan rekanan mitra utama 30%. Kondisi ini tentunya mengurangi eksistensi produk *owned brands* (merek dan produk yang diproduksi langsung oleh PT. SI). Bapak Hasan dan rekan-rekan sesama manajer toko juga pernah menyampaikan potensi risiko hal ini yang berdampak bahwa perusahaan tidak bisa menawarkan seluruh *item* dari enam lini produk yang semula ditawarkan. Risiko lainnya adalah *repeat order* pada lini produk yang ternyata diminati konsumen bukan berasal dari produk *owned brands*.

Pada hasil rapat di Bulan Mei 2020 yang dicantumkan pada surat telegram dari kantor pusat, disampaikan pelaksanaan efisiensi kemungkinan besar dilakukan dengan menutup toko berbiaya operasional tinggi, sekaligus adanya pemindahan dan pengurangan jumlah karyawan secara masif untuk merampingkan struktur organisasi.

Sementara itu, surat edaran terbaru kembali menyinggung proposisi nilai. Sehingga dengan mempertimbangkan semua hal sekaligus menyelaraskan dengan kebijakan perusahaan, Bapak Adi Sasono perlu merancang dan *re-design* proposisi nilai produk dalam gerai di area yang menjadi kewenangannya. Perlukah PT. SI kembali ke konsep semula yakni gerai *family concept street shop* atau sebuah konsep baru?

MANAJEMEN RISIKO, RESILIENSI, DAN ADAPTASI

Gerai *backbone* sudah tidak ada lagi di wilayah Yogyakarta. Suatu keputusan yang berat dan berani, dan harus dilanjutkan dengan hati-hati melalui pemetaan risiko. Bapak Adi Sasono sangat menyadari hal ini. Pembatasan sosial karena wabah COVID-19 telah nampak mengubah pola masyarakat dalam beraktivitas, berkonsumsi, pendidikan, dan hiburan. Pergeseran tren ini dapat saja berlangsung dalam jangka panjang sehingga harus diantisipasi dengan baik. Sebagai contoh, dahulu gerai Jogja 4 di Jalan Parangtritis sangat ramai dengan wisatawan, kini menjadi sangat sepi karena berkurangnya wisatawan yang datang ke Yogyakarta. Gerai yang dekat dengan pusat pendidikan juga sepi, lantaran para pelajar dan mahasiswa kini tak lagi membeli produk sepatu dan *fashion* lainnya namun berganti menjadi kuota internet untuk belajar daring. Strategi diskon pada produk yang menumpuk diharapkan dapat membantu gerai-gerai yang masih buka agar *turnover* dan penjualan meningkat.

Perubahan berikutnya adalah terkait aktivitas rantai pasokan. Awalnya PT. SI menerapkan strategi beli putus, dengan membeli produk dari perusahaan manufaktur pemasok alas kaki dalam partai besar, lalu didistribusikan ke gerai-gerai milik PT. SI dalam bentuk sediaan produk siap jual. Proses koordinasi distribusi barang menjadi mudah karena sediaan barang dapat dikontrol penuh oleh manajemen PT. SI tanpa perlu koordinasi distribusi yang berulang. Transaksi pun cukup dilakukan sekali.

Dalam kondisi pandemi, hal ini menjadi tidak efisien. Pembelian partai besar tentu membutuhkan arus kas besar pula, sementara arus kas pendapatan terus menurun. Menambah arus kas pendanaan juga berisiko tinggi. Tren penjualan yang menurun dapat pula membengkakkan biaya inventori. Di sisi lain, beberapa pemasok besar juga mengalami gangguan bahan baku serta kesulitan produksi akibat pandemi. Strategi konsinyasi dapat menjadi alternatif, namun *owned brands* lini-lini produk milik PT. SI juga dapat saja berdampak negatif, bahkan berpotensi hilang eksistensinya. Bagi manajemen, nampaknya prioritas kelangsungan aktivitas operasional dan pengurangan biaya menjadi kunci dari strategi resiliensi.

Risiko lain yang perlu diperhitungkan adalah risiko terkait pemasaran dan penjualan. Sampai saat ini belum ada strategi yang mampu menjawab pengembalian tingkat penjualan ke awal sebelum pandemi. Tanpa rencana dan implementasi yang tepat, PT. SI dapat tergerus oleh zaman serta kalah bersaing dengan pemain yang lebih lincah. Tekanan untuk bangkit kembali makin berat dengan semakin sedikitnya jumlah dan kapasitas karyawan. Sehingga makin dibutuhkan *upgrade* kompetensi dan produktivitas karyawan.

Beberapa Direksi dan Komisaris PT. SI bahkan beralih menjadi manajer atau manajer senior untuk membantu operasional perusahaan seiring dengan penyusutan jumlah sumber daya manusia. Hasil positif pun dicapai, dengan penjualan terakhir sebelum Lebaran di bulan Mei 2021 menunjukkan peningkatan pendapatan yang bisa mengejar pertumbuhan pendapatan nasional PT. SI. Wilayah Yogyakarta berhasil meningkatkan pendapatan sebesar 125% dibanding periode yang sama tahun lalu. Hasil ini bersifat sementara, karena pandemi masih berlanjut dan perusahaan perlu menemukan pijakan yang tepat. Namun secerach harapan membuat Bapak Adi Sasono terlihat lebih optimis dan kembali enerjik.

“Kita sudah mengalami guncangan hebat, dan meskipun belum sempurna, kinerja kita mampu mulai meningkat kembali. Adaptasi memang tidak mudah, tetapi kita harus belajar tahan banting dan resiliensi. Kita perlu strategi retail yang segar yang menampung cara baru operasional retail produk, strategi pemasaran, serta saluran distribusi yang tepat. Kita juga ingin segar kembali di hadapan konsumen dengan proposisi nilai yang relevan di masa pandemi serta pasca-pandemi. Inilah yang akan menjadi jalan perjuangan kita ke depan.” Tegas Bapak Adi Sasono. Semangat ini sungguh menular kepada para karyawan di Yogyakarta. Bangkit kembali adalah keniscayaan.

REFERENSI

CNN. (2021). Semua Gerai Giant Tutup per Juli 2021. Retrieved from CNN Indonesia website: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210525120622-92-646641/semua-gerai-giant-tutup-per-juli-2021>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Mangement*. London: *Pearson Edition Limited*.
- Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., Kröger, W., Thiel-Clemen, T. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 4(6), 407–409. <https://doi.org/10.1038/nclimate2227>
- Mitchell, T., & Harris, K. (2012). *Resilience: A Risk Management Approach*. ODI Background Note.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.; T. Clark, Ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Soenarso, S. A. (2021). Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa (RALS) turun 54% tahun lalu. Retrieved June 1, 2021, from Kontan website: [https://investasi.kontan.co.id/news/pendapatan-ramayana-lestari-sentosa-rals-turun-54-tahun-lalu#:~:text=Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa \(RALS\) turun 54%25 tahun lalu,-Kamis%2C 15 April&text=KONTAN.CO.ID - JAKARTA.&text=Pendapatan Ramayana turun 54%2C02,sebelumnya Rp 3%2C1 triliun.](https://investasi.kontan.co.id/news/pendapatan-ramayana-lestari-sentosa-rals-turun-54-tahun-lalu#:~:text=Pendapatan Ramayana Lestari Sentosa (RALS) turun 54%25 tahun lalu,-Kamis%2C 15 April&text=KONTAN.CO.ID - JAKARTA.&text=Pendapatan Ramayana turun 54%2C02,sebelumnya Rp 3%2C1 triliun.)

STRATEGI BISNIS CV. CEMPAKA DALAM MENEMBUS KETIDAKPASTIAN: TANTANGAN DI MASA PANDEMI DAN PASCA COVID-19

Oleh
Majang Palupi
Fereshti Nurdiana Dihan
Hendy Mustiko Aji
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Kala pagi masih dalam gelap, Dhany terbangun dari tidurnya sesaat sebelum adzan Subuh. Dhany berwudhu dan menyempatkan sholat Tahajud sebelum melanjutkan sholat Subuh bersama istrinya, Widyowati, yang sering disapa Wiwied. Berserah diri, bermunajat kepada Allah dan memohon kepadaNya selalu menjadi momen favorit Dhany di akhir setiap akhir sholatnya, khususnya ketika fajar menyapa. Sebelum memulai kegiatan paginya Dhany menyempatkan membuka Al-Qur'an dan membacanya sambil menunggu mentari menampakkan wajahnya. Aktivitas ini tidak hanya memberinya ketenangan, namun juga kekuatan untuk selalu optimis dalam menjalani hari-harinya.

Jarum jam saat itu menunjukkan pukul 7:45 WIB, Dhany telah bersiap-siap menuju kantor yang berada menyatu di bawah satu atap dengan *showroom* bisnis batik milik keluarga tersebut. Tidak seperti hari-hari sebelumnya di saat Pemerintah belum memberlakukan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) terhitung sejak 2 Juli 2021, pagi ini jalan Setono di kampung Laweyan tampak masih sepi. Hanya beberapa orang lalu lalang. Diskusinya dengan istrinya kemarin siang membuatnya segera ingin bertemu sang adik, Arif, untuk membicarakan kondisi perusahaan.

Sejak *resign* dari posisi bagian akuntansi sebuah perusahaan asing, Wiwied diminta keluarga untuk membantu di bagian akuntansi CV. Cempaka atau yang banyak dikenal sebagai Batik Cempaka Laweyan. Kemarin saat diskusi, sang istri

mengungkapkan, “Pa, Batik Cempaka perlu mengambil langkah yang lebih solid. Ini PPKM diperpanjang, dan kita tidak tahu juga seperti apa nantinya, dan kita sudah menggunakan saving perusahaan Pa.”

Memasuki ruang kerja di *showroom* Batik Cempaka, Dhany sudah melihat Irwan tampak serius di depan komputernya. Selama ini sang adik bertanggung jawab terkait pemasaran produk Batik Cempaka melalui media sosial. Seraya setelah mengucapkan salam Dhany mengutarakan sesuatu yang telah dipendam sejak kemarin.

“Rif, kemarin mbak Wiwied menyampaikan kondisi finansial masih berlanjut sama. Kita masih harus withdraw saving perusahaan dan PPKM saat juga ini diperpanjang. Planning apa yang bisa kita lakukan agar posisi kita kuat? Aku berusaha kita bisa menjalankan pesan Ibu, ‘menjaga’ karyawan yang ada”

Menjawab apa yang disampaikan sang kakak, Arif berkata, *“Iya mas. Ini juga Aku baru berpikir strategi-strategi yang bisa kita lakukan untuk menguatkan posisi perusahaan, khususnya untuk penguatan posisi internal perusahaan.”*

SEJARAH BERDIRINYA CV. CEMPAKA

CV. Cempaka pada awalnya dikenal sebagai Batik Cempaka Laweyan. Hingga tahun 1980, Batik Cempaka dapat menjual produknya hingga ke beberapa kota besar seperti Yogyakarta dan Jakarta. Di tahun Batik Cempaka 1980, mulai menjadi produsen batik sebagai perusahaan perorangan dengan *workshop* di kampung Laweyan. Strategi ini berjalan hingga tahun 2004, saat putra tertua, Dhany Arifmawan Wibowo, menyelesaikan studi S1. Di tahun 2004, Batik Cempaka didaftarkan secara resmi menjadi badan usaha berbentuk CV.

Di tahun yang sama kampung Laweyan dibuka Walikota Surakarta sebagai tempat wisata baru. Pemerintah Daerah melakukan pendataan *workshop* batik yang masih aktif di kampung Laweyan. CV. Cempaka akhirnya memutuskan untuk terlibat ke dalam wisata batik Laweyan. Tidak hanya membuka *workshop*, tetapi juga membuka *showroom* untuk produk yang ditawarkan oleh CV. Cempaka. Produk-produk yang sebelumnya dijual di pasar Laweyan, di Malioboro, dan beberapa toko di Jakarta, mulai dijual sendiri oleh CV. Cempaka.

Selanjutnya, CV. Cempaka mulai berpikir bagaimana menarik pengunjung lebih banyak pengunjung datang ke kampung Laweyan, khususnya ke Batik Cempaka. Akhirnya CV, Cempaka membuka lini usaha baru yaitu *outbond* batik. *Outbond* batik awalnya ditujukan kepada wisatawan yang berkunjung seperti kelompok keluarga yang ingin mendapatkan pengalaman mengenai bagaimana rasanya membatik. Selanjutnya paket ini mulai ditawarkan ke sekolah-sekolah dan mendapatkan sambutan yang positif, seiring dengan adanya perubahan kurikulum sekolah yang melaksanakan kegiatan *outing* dengan muatan lokal. Harapan dari CV. Cempaka adalah meski peminatnya utama *outbond* batik ini adalah siswa-siswa sekolah, namun dalam jangka panjang

harapannya siswa tersebut ketika dewasa bisa bercerita atau mengajak keluarga atau temannya kembali mengikuti kegiatan di Batik Cempaka.

Lini bisnis *outbond* batik ini kemudian menuntut CV. Cempaka untuk menyediakan ruangan yang cukup besar agar anak-anak dapat berkumpul dan memperoleh edukasi. Pada akhirnya *space* tersebut ternyata dapat dimanfaatkan sebagai *meeting room* setelah dibersihkan dan diperindah. Ini juga mendapatkan respon positif dari masyarakat seperti dari kelompok ibu-ibu Dharma Wanita, Persit, pengajian-pengajian. Dalam satu kesempatan pelanggan tidak hanya dimudahkan dengan ketersediaan ruang yang luas dan *Njanani* tanpa repot harus bersih-bersih, namun juga dalam kesempatan yang sama dapat belanja batik dan belajar membatik. Tidak berakhir di sini saja, CV. Cempaka juga turut memberdayakan masyarakat di lingkungan sekitar apabila pelanggan juga melakukan pesanan *snacks*, menu makan siang. atau makan malam dengan menawarkan makanan khas Solo. Hal ini membantu mengangkat perekonomian warga sekitar.

Seiring dengan perkembangan lini bisnis CV. Cempaka, Dinas Pariwisata Kota Surakarta menyarankan disediakan sarana penginapan bagi para wisatawan. Ide ini direalisasikan oleh CV. Cempaka dengan membangun *guest house* yang diberi nama Cempaka Syariah Inn. *Guest house* ini berkapasitas enam kamar dengan karakter bangunan yang sangat identik dengan karakter budaya lokal.

LINI BISNIS CV. CEMPAKA

CV. Cempaka mengemas bisnisnya sebagai industri wisata batik dengan konsep bisnis *one stop batik shopping*. CV. Cempaka memiliki lima lini bisnis, yaitu:

1. *Workshop*

Workshop yang telah dimulai sejak tahun 1980 ini menjadi andalan CV. Cempaka dalam memproduksi kain batiknya. Dengan *workshop* yang dimiliki sendiri sejak 41 tahun lalu ini, Batik Cempaka dapat memproduksi bahan baku secara mandiri, baik tulis maupun cap.



Suasana dan kegiatan pabrik batik atau *workshop* yang dapat dilihat oleh wisatawan merupakan atraksi menarik dan merupakan pengalaman yang tak terlupakan. Di sini para wisatawan dapat melihat proses pembuatan batik

tulis dan batik cap. Batik tulis merupakan merupakan teknik melukis di atas kain dengan menggunakan beberapa alat seperti *gawangan* (rangka dari bambu untuk membentangkan kain), *chanthing* (alat untuk mengoleskan malam pada kain, seperti halnya kuas pada lukisan), wajan (tempat memanaskan malam), kompor atau *anglo* (tempat perapian arang), *tepas* (kipas), kain pelindung, saringan malam, dan *dingklik* (tempat duduk).

Proses pembuatan batik tulis memerlukan waktu yang panjang karena harus melalui beberapa tahapan, yaitu *mola* (membuat pola), *ngiseni* (mengisi bagian yang sudah dibuat polanya), *nerusi* (membatik pada sisi sebaliknya), *nemboki* (menutup bagian kain yang tidak diwarnai), *mbiriki* (proses penghalusan tembokan), pewarnaan, *nglorot* (merebus kain untuk melarutkan/melepas malam dari kain) dan *mbabari*. Pembuatan satu kain batik tulis memerlukan waktu yang lama, bisa hingga satu bulan lebih, tergantung motif dan pewarnaannya.

Sedangkan pembuatan batik cap jauh lebih singkat dan tidak membutuhkan keahlian seperti pada pembatik batik tulis, sehingga dapat menekan biaya produksi. Di Batik Cempaka, tenaga pembatik untuk batik cap adalah karyawan tetap, sementara untuk batik tulis adalah tenaga tidak tetap.

2. *Showroom (store)*

Memasuki area *showroom* Batik Cempaka pelanggan akan disambut dengan musik tradisional Jawa, gending. *Showroom* ini mulai aktif pada tahun 2004 ketika Batik Cempaka melakukan perubahan strategi pemasaran, dari yang sebelumnya memasarkan produknya di Pasar Klewer, Malioboro Jogja, dan beberapa toko batik di Jakarta, mulai memasarkan secara mandiri di *showroom*.



Produk batik yang ditawarkan Batik Cempaka merupakan batik yang telah memenuhi standar kualitas yang ditentukan oleh Batik Cempaka, baik dari segi bahan, jahitan ataupun motif batiknya. Sasaran pelanggan utama Batik Cempaka adalah kelas menengah ke atas, baik batik untuk pria dan wanita dewasa hingga untuk anak-anak. Namun demikian dengan kesempatan pasar yang ada, Batik Cempaka tidak lagi hanya mengandalkan *showroom* untuk memasarkan produknya, namun juga telah menggunakan *marketplace* seperti

Shopee dan Tokopedia, Instagram, juga media sosial seperti Facebook dan Instagram untuk dapat meraih pelanggan yang lebih banyak lagi.

3. *Meeting Room*

Meeting room merupakan ide yang muncul dari keberadaan ruangan yang dibutuhkan untuk menampung peserta outbond batik yang jumlahnya besar. Ruangan yang dibersihkan, ditata ulang dengan mengangkat nilai-nilai tradisional dan dilengkapi dengan *furniture* dengan khas Jawa kemudian menjelma menjadi *meeting room* yang indah dan klasik.



Masyarakat umum atau institusi dapat menggunakan fasilitas *meeting room* ini. Klien *meeting room* ini dapat menggunakan ruangan yang ada selama tiga jam untuk minimal pesanan 50 *pack* dengan konsumsi per orang Rp 30.000,-. Artinya pelanggan membayar Rp 1.500.000,- untuk penggunaan *meeting room* selama 3 jam dengan fasilitas konsumsi minimal Rp 30.000/orang dengan minimal peserta 50 orang

4. *Outbond batik*

Outbond batik merupakan bentuk penegasan CV. Cempaka atas komitmennya untuk melestarikan budaya seni batik Solo sebagai bagian dari karya asli Indonesia. Seluruh dunia sudah mengakui heritage batik berasal dari Indonesia. Oleh karena itu, CV. Cempaka merasa sudah sangat layak semua anak bangsa Indonesia untuk terlibat langsung dalam proses pelestarian warisan budaya batik ini.

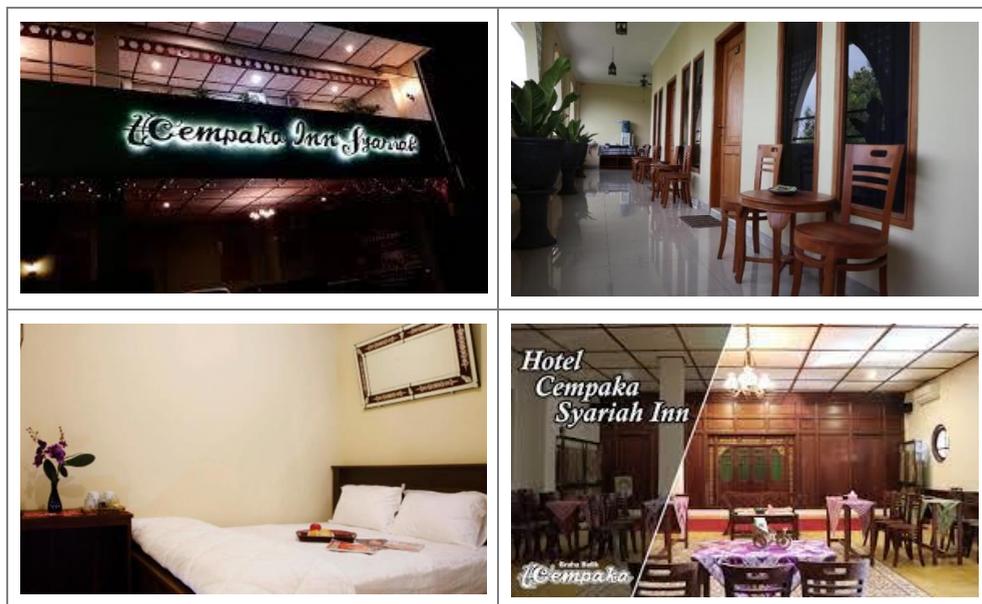


Dalam *outbound* batik, peserta akan diperkenalkan dengan sejarah batik dan praktik membatik. Kegiatan ini cocok untuk studi pengenalan lingkungan atau *outing class* dan *gathering*. Peserta umum dengan jumlah kurang dari sepuluh peserta dikenakan biaya Rp 50.000,- per peserta. Sementara untuk kelompok sekolah, setiap peserta dikenakan biaya Rp 30.000,- per peserta. Biaya disebutkan di atas sudah termasuk biaya konsumsi berupa minuman, *snacks*, dan material untuk proses praktik membatik yang hasil praktik peserta *outbond* yang dapat dibawa pulang sebagai souvenir. Hasil karya yang dipraktikkan biasanya berupa sapu tangan, hiasan dinding atau kipas. Durasi *outbond* umumnya sekitar 2 jam. Kegiatan ini dapat diikuti oleh siswa dari TK hingga SMA, karyawan perusahaan, maupun untuk keluarga yang sedang berlibur di Solo.

5. Cempaka Syariah Inn

Cempaka Syariah Inn adalah sebuah *guest house* yang hadir melengkapi paket liburan seru bersama Batik Cempaka Laweyan. *Guest house* ini berada di Jl. Tiga Negeri No.14, Laweyan, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta. *Inn* yang bernuansa *heritage* berupa bangunan Kampoeng Batik Laweyan zaman dahulu. Bangunan ini dipercantik dengan ornamen dan mebel asli jati

kerajinan tangan masyarakat Solo dan Jawa Tengah pada umumnya. Penginapan ini berada di Kampoeng Heritage Batik Laweyan, berseberangan sungai dengan masjid tertua di tanah jawa, yaitu Masjid Laweyan.



Inn ini memiliki kapasitas enam kamar yang terdiri dari empat tipe kamar secara berurutan dari tipe terkecil hingga terbesar: Deluxe Queen room, Superior Queen room, Deluxe Double room dan Deluxe Double room with balcony. Informasi harga, ketersediaan kamar dan reservasi dapat dilakukan secara langsung atau melalui berbagai situs seperti Agoda, Booking.com, Traveloka, FindHotel, Etrip.net dan Trip.com. Bangunan bersambung dengan workshop dan showroom Batik Cempaka, yang menyajikan berbagai proses produksi asli tradisional batik tulis dan cap, dan juga hal-hal yang memanjakan para pecinta batik asli Indonesia. Tidak hanya itu saja, pelanggan juga dapat menikmati dan belajar bagaimana rasanya membuat batik.

CV. CEMPAKA DAN MISI KAMPOENG BATIK LAWEYAN

Daerah Laweyan merupakan sentra industri batik yang unik dan memiliki nilai sejarah yang tinggi. Sebelum kemerdekaan Republik Indonesia, kampung Laweyan berperan penting dalam pergerakan nasional dan kehidupan politik dan ekonomi. Pada tahun 1911, Kyai Haji Samanhudi menginisiasi berdirinya Serikat Dagang Islam (SDI). Kemudian pada tahun 1935, para saudagar batik Laweyan merintis berdirinya pergerakan koperasi dengan mendirikan Persatoean Peroesahaan Batik Boemi Poetera Soerakarta.

Pada bulan September 2004, muncul wacana untuk membangkitkan dan mengembangkan kampung Laweyan kembali sebagai pusat pengrajin batik setelah sempat surut dan terbengkalai. Wacana ini ingin membangun *brand* nama Kampung Batik Laweyan kembali. Pada tahun 2005, Laweyan ditetapkan sebagai kampung batik atau terkadang disebut kluster batik dan wisata. Saat ini Laweyan telah ditetapkan sebagai salah satu cagar budaya di Solo.

Misi Kampung Batik Laweyan adalah menjadi pusat kawasan industri dan penjualan batik, sekaligus sebagai kawasan wisata yang secara tidak langsung membantu masyarakat sekitar Kampung Batik Laweyan. Untuk dapat merealisasikan ini maka diperlukan suatu keunggulan, baik dari sisi layanan atau pun produk, yang membedakan Kampung Batik Laweyan dengan pesaing lainnya. Beberapa strategi yang dilakukan oleh Kampung Batik Laweyan yaitu:

1. Mendedikasikan sepenuhnya, memahami, dan memenuhi kebutuhan pembeli dengan menggunakan pelayanan, produk dan harga yang tepat untuk setiap pembeli.
2. Memastikan kesuksesan jangka panjang melalui pertumbuhan yang menguntungkan.
3. Alokasi sumberdaya yang baik dan berkembang untuk meningkatkan penjualan maupun kualitas pelayanan dan produk.
4. Tetap mempertahankan perbedaan yang ada dengan memberikan pengalaman lebih kepada pembeli batik di Kampung Batik Laweyan.

Dalam merealisasikan *branding* Kampung Batik Laweyan sebagai tempat penjualan batik yang memiliki nilai historis sehingga pembeli yang berbelanja akan sekaligus dapat melakukan wisata batik, sebuah *motto* atau semboyan menjadi acuan setiap pengusaha batik yang tergabung di Kampung Batik Laweyan. *Motto* tersebut adalah ‘membeli dengan pengalaman’ yang diterjemahkan sebagai pengalaman yang dirasakan oleh pembeli ketika melakukan pembelian produk batik di Kampung Batik Laweyan seperti pengalaman membuat batik, sejarah batik dari museum di Kampung Batik Laweyan, maupun cerita dalam aktifitas *outbond* batik.

Di Kampung Batik Laweyan terdapat sekitar 60 pengusaha batik kelas kecil dan menengah yang dibagi menjadi lima jenis perusahaan:

1. Industri batik proses sampai dengan showroom: \pm 20 pengusaha batik
2. Industri batik proses: \pm 8 pengusaha batik
3. Industri batik konveksi: \pm 6 pengusaha batik
4. Industri batik konveksi sampai dengan showroom: \pm 11 pengusaha batik
5. Industri batik showroom atau pedagang batik: \pm 15 pengusaha batik

Dari pengelompokan tersebut, CV. Cempaka masuk ke dalam kategori pertama, yaitu industri batik proses sampai showroom. CV. Cempaka bukan pemain tunggal yang menawarkan *outbond* batik di Kampung Batik Laweyan.

STRATEGI DI MASA PANDEMI COVID-19

Dalam menghadapi masa pandemi, seperti umumnya pelaku-pelaku usaha lainnya, CV. Cempaka pun mengalami situasi yang sangat berat. Jumlah tamu yang berkurang drastis, sehingga mempengaruhi keputusan jumlah produksi. Di sisi lain, manajemen juga tetap berupaya untuk tidak merumahkan karyawan. Kondisi yang dilematis ini memaksa CV. Cempaka untuk melakukan berbagai strategi bisnis demi untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

Langkah awal yang muncul dari pemikiran Dhany sebagai pemilik CV. Cempaka adalah melakukan strategi “jemput bola” pada para pelanggan lama, dengan memberikan info-info produk yang tersedia beserta promo-promo yang diberikan oleh CV. Cempaka. Cempaka batik yang telah berdiri secara turun-temurun memiliki kelebihan dari segi loyalitas pelanggan, dikarenakan Cempaka batik merupakan salah satu produk batik ternama di kawasan Laweyan dengan keunggulan pada kualitas produk untuk segmen pasar menengah keatas.

Selanjutnya, meskipun ini sangat dilematis, tetapi Dhany merasa perlu untuk mengambil langkah-langkah efisiensi di berbagai bidang. Efisiensi di berbagai lini, seperti penutupan sementara Cempaka Syariah Inn dan *meeting room* di awal pandemi, serta penghentian sementara kegiatan *outbond* batik. Untuk *showroom* dan *workshop* tetap berjalan, meskipun tidak ada pengunjung yang datang. Keputusan tersebut diambil dengan pertimbangan optimisme dari pemilik bahwa kerinduan pelanggan akan keindahan motif batik dan kenyamanan bahannya tetap akan muncul sehingga dapat menarik keinginan pelanggan untuk datang berkunjung.

Di sisi lain, efisiensi dari segi pengelolaan karyawan dilakukan oleh CV. Cempaka dengan melakukan perluasan pekerjaan, misal karyawan di salah satu unit batik juga melakukan pekerjaan di unit *guest house*. Dengan pertimbangan *no lay off* demi rasa kemanusiaan, Dhany mengatur para karyawan tetap sedemikian rupa untuk tetap dapat bekerja dan berprestasi dari CV. Cempaka. Strategi efisiensi lain juga dilakukan terkait biaya, yaitu melakukan penghematan melalui cara peniadaan sementara insentif-insentif tambahan yang sebelumnya diberikan, seperti tunjangan hari raya, tunjangan vakansi, dan lain-lain. Sementara itu untuk gaji tetap, diberikan secara utuh. Dalam situasi tertentu, dimana terjadi penurunan drastis dalam penjualan, sedangkan manajemen harus tetap memberikan gaji karyawan, CV. Cempaka sementara harus merogoh tabungan usaha untuk tetap hidup.

Dari segi pemasaran, menyikapi sepihnya konsumen yang datang berbelanja ke *showroom*, CV. Cempaka mencoba mengambil langkah strategis dengan mulai merambah bisnis *online* dengan mempromosikan produk-produknya melalui Shopee, Tokopedia, Instagram dan Facebook. Dalam hal ini pemilik dan salah seorang adiknya yang berkoordinasi mengelola pemasaran secara *online*. Dari bisnis *online* ini Cempaka batik sangat terbantu dalam mulai membangkitkan kembali omzetnya, karena ternyata konsumen-konsumen yang

berada diluar Solo justru yang menunjukkan antusiasme dalam berbelanja batik produksi CV. Cempaka.

Langkah strategis selanjutnya adalah menghidupkan kembali kegiatan yang sebelumnya sempat terhenti. Salah satunya adalah digerakkannya kembali Kampung Batik Laweyan. Hal ini juga dilakukan sebagai upaya menindaklanjuti saran dari Pemerintah Kota untuk tetap mendukung program pariwisata, tentunya dengan menerapkan protokol kesehatan misal dengan melakukan skrining. Dengan dibukanya kembali kampung Laweyan tentunya memunculkan harapan akan bergairahnya kembali aktivitas CV. Cempaka yang diharapkan akan berangsur-angsur menuju normal.

STRATEGI PASCA PANDEMI COVID-19

Pandemi COVID-19 memang telah membuat bisnis Batik Cempaka menjadi tak menentu. Tidak ada yang tahu kapan musibah ini akan berakhir. Meskipun demikian, bisnis harus tetap berjalan, ekonomi harus tetap berputar. Di tengah ketidakpastian seperti masa-masa ini, diperlukan strategi-strategi yang adaptif namun juga efektif agar bisnis Batik Cempaka tetap dapat bertahan dan juga berkembang.

Dhany menyampaikan bahwa strategi adaptif Batik Cempaka secara umum mencakup dua hal, yaitu pengelolaan SDM dan juga pemasaran. Dengan filosofi bisnis yang turun dan tertanam kuat dari ibunda, Dhany bersikukuh tidak akan memecat 8 karyawannya meskipun dalam keadaan krisis seperti pandemi COVID-19. Hal ini seperti ucapan pak Dhany, *“Kita gak mungkin melepas aset kita, karena kita sudah dibantu saat tidak ada pandemi.... kita diujinya disini, apakah kita pingin enaknya saja atau sama-sama berkorban...”*

Dhany menganggap pandemi COVID-19 sebagai sebuah ujian untuk menguji seberapa manusiawi dan *fair* manajemen Batik Cempaka dalam memperlakukan karyawannya. Para karyawan sudah banyak berkontribusi dan membantu dalam mengembangkan Batik Cempaka saat sebelum pandemi, maka akan menjadi tidak *fair* jika kemudian mereka diberhentikan karena alasan pandemi.

Meskipun demikian, memang tidak dapat dipungkiri bahwa tanpa transaksi maka akan sulit membiayai operasional perusahaan, termasuk gaji karyawan. Dalam hal ini, Dhany menyampaikan bahwa untuk membayar gaji karyawannya, ia akan menggunakan tabungan Batik Cempaka. Dengan jujur dan rasional, Dhany akan memberhentikan sementara para pegawai ketika tabungan sudah tidak dapat lagi menalangi beban gaji karyawan.

Pasca pandemi, strategi pengelolaan SDM yang akan dilakukan Dhany tidak jauh berbeda dengan strategi sebelum terjadinya pandemi. Dhany akan tetap mempertahankan karyawan yang sudah lama berkontribusi dan mengabdikan. Jika terjadi krisis kembali, Dhany akan memberdayakan karyawan untuk menjalankan lini bisnis lain yang masih beroperasi.

Strategi berikutnya berkaitan dengan pemasaran. Dhany bercerita bahwa saat awal-awal pandemi COVID-19 terjadi, hampir tidak ada transaksi pembelian Batik Cempaka sama sekali. Namun, Batik Cempaka masih dapat bertahan beberapa bulan kedepan karena Batik Cempaka bermain di segmen premium, alias menengah ke atas. Dengan segmen premium, harga jual Batik Cempaka memang lebih mahal. Hal tersebut membuat margin keuntungan lebih lebar. Dari margin itulah kemudian Batik Cempaka dapat bertahan.

Menurut Dhany, Batik Cempaka akan tetap bertahan dengan menargetkan segmen pasar menengah ke atas bahkan setelah pandemi COVID-19 hilang atau berangsur membaik. Pasar segmen menengah ke atas adalah segmen konsumen yang menghargai nilai filosofis dari Batik Cempaka, serta konsumen yang bangga untuk mengenakan batik. *“Pelan-pelan kita menyoar konsumen yang pengen tahu dan bangga pakai batik”*, ujar Dhany

Konsekuensi dari strategi segmentasi ini kemudian membuat Dhany memutuskan untuk tidak memasarkan Batik Cempaka di Pasar Klewer, Solo. Alasan pertama jelas karena menjual di Pasar Klewer tidak sesuai dengan segmentasi menengah ke atas. Alasan kedua dilatarbelakangi oleh kejadian yang tidak mengenakan yang dialami oleh Dhany sebelumnya. Dhany bercerita bahwa saat menjual di Pasar Klewer, Batik Cempaka pernah dijiplak dari sisi motif bahkan sampai mereknya. Batik jiplakan tersebut dijual dengan sangat murah dan kualitas bahannya sangat buruk. Hal tersebut justru sangat merugikan *branding* dari Batik Cempaka itu sendiri yang sangat mengutamakan kualitas produk.

PENUTUP

Dhany juga menyampaikan bahwa pasca pandemi, Batik Cempaka akan fokus untuk mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru menggunakan metode penjualan secara daring. Platform *marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee akan difokuskan untuk penjualan. Dalam hal ini, Dhany mempercayakan pengelolaan *marketplace* kepada adiknya sendiri. Penjualan menggunakan dua platform *marketplace* itu sudah diuji ketika pandemi terjadi. Menurut Dhany, berkat penjualan di dua *marketplace* tersebut, paling tidak ada transaksi pembelian. Perbaikan dalam hal penjualan mulai terlihat.

Menurut Dhany, aktivitas penjualan dibedakan dengan aktivitas *branding*. Jika penjualan difokuskan melalui Tokopedia dan Shopee, maka untuk *branding*, Dhany memilih menggunakan Facebook dan Instagram. Menurut pria yang selalu memulai pagi harinya dengan membaca Al-Qur'an ini, penjualan melalui Facebook dan Instagram tidak seefektif dibanding melalui Tokopedia dan Shopee. Strategi penjualan dan branding ini akan tetap dipertahankan pasca pandemi.

Selain itu, pasca pandemi Dhany berencana untuk tidak menaikkan harga jual Batik Cempaka. Alasannya terkait dengan daya beli masyarakat yang mungkin saja belum pulih pasca pandemi. Memang banyak masyarakat yang

sudah kewalahan secara ekonomi tatkala pandemi. Pemulihan roda ekonomi dan daya beli pasca pandemi bisa jadi memerlukan waktu yang tidak sebentar.

REFERENSI

- Widyaningrum, D.E. (2012) *Strategi Pemasaran Kampung Batik Laweyan Solo*. Tesis, Fakultas Ekonomi, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia, Jakarta
- Wibowo, D.A., pemilik usaha CV. Cempaka.

MIE KEPANG JAYAKARTA: BERTAHAN DAN BERKEMBANG DI SAAT PANDEMI

Oleh:
Istyakara Muslichah
Sumadi
Muafi
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Pertengahan Maret 2020, seperti biasa Kiki bergilir mendatangi resto Mie Kepang Jayakarta (MKJ) miliknya. Siang itu dia mengunjungi salah satu cabang terbaru di Jalan Godean yang baru ia dirikan dua bulan lamanya. Sesekali dia mengecek telepon genggamnya untuk mengetahui update berita terkini mengenai isu terbesar dunia saat itu, pandemi Covid-19.

“Mbak Maryati, hari ini sudah ada berapa konsumen yang datang?” tanya Kiki kepada salah satu karyawan yang bertugas saat itu.

“Belum ada, Pak.” jawab Maryati.

“Kalo pesanan lewat ojol?” tanyanya lagi.

“Baru dua pesanan, Pak.” jawab Maryati lagi.

Tidak seperti biasanya kondisi penjualan MKJ seperti itu. Sebagai seorang dokter yang meskipun sudah lama tidak melanjutkan praktik karena komitmennya untuk menjadi seorang wirausaha, Kiki tentu masih sangat paham dengan seluk beluk sebuah wabah penyakit. MKJ adalah perusahaan kuliner yang didirikannya sejak 2018 dengan mengantongi izin merek Mie Kepang Jayakarta yang hingga saat ini telah memiliki empat cabang dengan sistem perjanjian kerja sama dan satu dapur sentral. Di sisi lain, Kiki masih memikirkan bentuk legalitas usaha yang tepat bagi MKJ.

Minggu berselang, bulan berlalu, pandemi belum menunjukkan tanda positif. Berbagai kebijakan diterapkan oleh pemerintah mulai dari sekolah dan bekerja dari rumah (akhir Maret 2020), Pembatasan Sosial Berskala Besar (April 2020), Larangan Mudik (Mei 2020), protokol kesehatan selama New Normal

(Juni 2020), bahkan di awal 2021 pun masih ada diberlakukan kebijakan baru Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Akibatnya, Kiki harus memutar otak bagaimana MKJ bisa bertahan. Kiki juga perlu mengkaji ulang pemanfaatan investasi yang telah ditanamkan pada cabang terbaru dan dapur sentral yang direncanakan untuk meningkatkan kapasitas.

Sebelum pandemi, Kiki juga sempat membangun sebuah platform online untuk melayani pemesanan produk MKJ. Hal ini dia buat karena dia sadar tingginya ketergantungan MKJ pada layanan pemesanan makanan melalui aplikasi ojek *online* (ojol) seperti GoFood dan GrabFood. Pernah suatu ketika, salah satu aplikasi ojol mengadakan promo besar-besaran dimana MKJ ikut berpartisipasi menjadi salah satu *merchant*-nya. “Memang sih, volume penjualan tinggi, tapi ternyata tidak sebanding dengan biaya pemasaran yang dikeluarkan serta penundaan pembayaran oleh perusahaan ojol tersebut” cerita Kiki kepada karyawannya.

Berbagai kekhawatiran di atas mendorong Kiki untuk dinamis mengikuti perkembangan situasi pandemi. Berbagai macam perubahan yang terjadi selama pandemi membuat Kiki berpikir bahwa meskipun pandemi nanti telah usai, keadaan MKJ tidak bisa jika dianggap sama dengan sebelum terjadi pandemi. Lebih jauh lagi, Kiki perlu memikirkan juga bagaimana caranya untuk mengembangkan bisnis MKJ di masa depan.

PROFIL MIE KEPANG JAYAKARTA

Pada suatu hari di awal tahun 2018, tidak sengaja Kiki bertemu dengan Ardi Harjanto dalam suatu forum kajian Islam di Yogyakarta. Dari pertemuan itu, mereka menemukan kecocokan satu sama lain terutama karena memiliki ketertarikan pada bisnis kuliner. Dari situ, mereka berdua berkeinginan untuk bekerja sama mendirikan bisnis kuliner bersama.

Kiki, meskipun memiliki latar belakang sebagai seorang dokter, ternyata bercita-cita menjadi wirausahawan di bidang kuliner. Sejak duduk di bangku kuliah, Kiki sudah mulai mencoba mendirikan bisnis kecil-kecilan. Kiki yang sebelumnya pernah menjalankan peran sebagai dokter umum pada Rumah Sakit dan salah satu perusahaan BUMN, akhirnya memutuskan untuk menanggalkan jas putihnya dan menyimpannya di dalam lemari agar dapat fokus menjadi seorang wirausahawan.

Di sisi lain, Ardi, adalah seorang yang memiliki pengalaman kurang lebih selama 12 tahun sebagai *chef* profesional di hotel dan kapal pesiar bintang lima di Amerika, Eropa, hingga Afrika. Tidak tanggung-tanggung, Ardi telah berhasil mencapai posisi sebagai *Sous chef* yang merupakan jenjang karir bergengsi pada profesi *chef*. Sampai lah Ardi pada suatu masa di mana ia ingin hijrah mendalami agama Islam dan kembali ke Indonesia. Mulanya, dia memilih tinggal di Jakarta sambil mencoba peruntungan bisnis di daerah tersebut. Namun, akhirnya dia memutuskan untuk tinggal di Jogja yang menurutnya dapat mengakomodir niat

hijrahnya dengan lebih baik. Nasib baik akhirnya mempertemukan Ardi dengan Kiki dimana pada saat itu Ardi sedang dalam proses mengembangkan produk kuliner berbahan dasar mie, sedangkan Kiki saat itu sedang mencari rekan yang dapat merealisasikan mimpinya untuk memiliki usaha kuliner. Akhirnya, mereka sepakat mendirikan MKJ bersama pada bulan Mei 2018 dengan lokasi pertama di Jalan Kusumanegara Jogja (Gambar 1).



Gambar 1. Kedai MKJ Kusumanegara
Sumber: Traveloka.com (2019)



Gambar 2. Menu utama MKJ: Mie Keju Panggang dan Mie Ayam Original
Sumber: Instagram @MieKepingJayakarta (2021)

MKJ pada awalnya hanya menawarkan dua menu utama, yaitu mie keju panggang dan mie ayam original (Gambar 2). Hingga awal 2021, MKJ berhasil mengeluarkan beberapa menu baru. Selain itu, berkat kegigihan Kiki dan Ardi, MKJ juga telah memiliki 4 cabang yang terletak di Kusumanegara, Gejayan, Godean, Kaliurang.

STUKTUR DAN LEGALITAS PERUSAHAAN

Pada awal pendirian, baik Kiki dan Ardi sama-sama sepakat untuk berbagi peran dalam pengelolaan MKJ. “*Saya nanti ngelola manajemen MKJ ya, Mas. Mas Ardi nanti yang tanggung jawab di operasional ya, karena dulu kan chef.*” kata Kiki penuh semangat dan direspon dengan anggukan oleh Ardi. Mereka juga sepakat untuk tidak langsung mengurus legalitas MKJ karena ingin fokus produk dan pasarnya dulu. Meskipun MKJ belum memiliki bentuk resmi sebagai entitas bisnis, Kiki dan Ardi telah mendapatkan hak kepemilikan merek atas Mie Kepang Jayakarta (Gambar 3).



Gambar 3. Nama dan logo yang didaftarkan sebagai kepemilikan atas Merek Mie Kepang Jayakarta

Sumber: Instagram @MieKepangJayakarta (2021)

Selain memutuskan peran masing-masing, Kiki dan Ardi juga sepakat bahwa permodalan berasal dari Kiki. Ardi dengan latar belakang profesi *chef*, akan menyumbang keahliannya dalam operasional MKJ seperti pelatihan karyawan dan beberapa mesin pengolahan. Selanjutnya, dalam pengembangan bisnis berupa pembukaan cabang baru seperti Gejayan, Godean, dan Kaliurang, MKJ mengajak beberapa rekan dan keluarga Kiki dan Ardi untuk menjadi pemodal dengan sistem bagi hasil.

Meskipun bentuk bisnis dan kepemilikan tersebut selama ini dapat diterapkan dengan baik, Kiki dan Ardi setuju bahwa cepat atau lambat MKJ harus segera menentukan bentuk legal bisnisnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Cole & Sokolyk (2018) yang menyebutkan bahwa menentukan bentuk legal perusahaan merupakan keputusan penting yang harus diambil wirausahawan di pada awal pendirian. Secara umum, beberapa bentuk kepemilikan bisnis dan perbandingannya terangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Bentuk Kepemilikan Bisnis

Bentuk Bisnis	Liabilitas	Keberlanjutan	Manajemen	Sumber Modal
Perseorangan	Tidak terbatas	Berakhir ketika pemilik meninggal atau keputusan pemilik	Personal, tidak terbatas	Personal
Persekutuan	Tidak terbatas	Berakhir ketika terdapat pemilik yang meninggal atau keputusan pemilik	Tidak terbatas atau tergantung pada perjanjian bersama	Personal dari beberapa sekutu
Korporasi	Modal disetorkan	Mengacu pada kontrak pendirian	Di bawah kendali dewan direksi yang dipilih oleh pemilik saham	Saham

Source: Saliman (2016); Mancuso (2020); Ebert & Griffin (2019)

GAMBARAN INDUSTRI KULINER DAN TERPAAN PANDEMI COVID-19

Gambaran Industri dan Kompetitor

Di Yogyakarta, terdapat beberapa pemain di industri kuliner yang fokus pada makanan berbahan dasar mie. Secara garis besar, merek-merek mie tersebut dapat dibagi menjadi tiga kategori; mie ayam tradisional, mie selera pedas, dan mie Jakarta. Jika melihat tiga kategori tersebut, MKJ dapat dikatakan masuk dalam kategori mie Jakarta, dengan kelebihan *unique selling point* modifikasi resep makanan barat seperti keju, saos *bolognese*, dan lain-lain. Salah satu pemain besar yang masuk dalam kategori merek mie Jakarta di Yogyakarta adalah Yamie Panda. Selain dari kategori menu, dari sisi harga, MKJ dan Yamie Panda memiliki kisaran yang relatif sama. Kiki pun mengakui bahwa Yamie Panda merupakan salah satu kompetitor utama MKJ. Adapun profil singkat Yamie Panda dan lokasi outlet tersaji pada Tabel 2 dan Gambar 4.

Pada awal 2020, dunia dihebohkan dengan pandemi virus Covid-19. Kiki yang memiliki latar belakang pendidikan dan profesi dokter tentu paham dan menjadi lebih waspada akan fenomena ini. Dia selalu berusaha mengikuti perkembangan penyebaran virus tersebut terutama di Yogyakarta. Dia ingat pada

15 Maret 2020, kasus positif Covid-19 dilaporkan pertama kalinya ditemukan pada pasien di Indonesia. Selang beberapa hari setelah itu, 20 Maret 2020, Pemerintah Daerah Yogyakarta mulai menerapkan berbagai kebijakan menyesuaikan dengan kebijakan dan arahan dari pemerintah pusat. Tabel 3 menunjukkan perkembangan kebijakan pemerintah daerah Yogyakarta terkait pandemi Covid-19.

Tabel 2. Profil Yamie Panda

Profil	Keterangan
Nama perusahaan	CV Panda Sakti Sejahtera
Waktu pendirian	20 Mei 2014
Jumlah outlet (Yogyakarta)	14
Menu utama	Yamie Asin dan Manis dengan 33 variasi topping/kuah
Menu tambahan	Ricebowl, dimsum, cheesetea
Harga	Makanan: Rp 8.500 – Rp 29.500 Minuman: Rp 3.500 – Rp 21.500
Pemesanan <i>online</i>	GrabFood, GoFood, ShopeeFood
Rating	GrabFood: 4,7 – 4,8 GoFood: 4,5 – 4,8 ShopeeFood: 4,7 – 4,8

Sumber: Instagram @yamiepanda (2021); GrabFood (2021); GoFood (2021); ShopeeFood (2021)



Gambar 4. Peta sebaran outlet Yamie Panda di Yogyakarta
Sumber: Instagram @yamiepanda (2021)

Pandemi dan Dampaknya pada Industri Kuliner di Yogyakarta

Tabel 3. Kebijakan Pemerintah Daerah Yogyakarta terkait Pandemi Covid-19

Waktu	Kebijakan
3- 20 Juli 2021	Pemberlakuan pembatasan Kegiatan Masyarakat Darurat
23 Februari - 2 Juli 2021	Perpanjangan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Mikro
9 Februari - 2 Juli 2021	Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Mikro
11 Januari - 8 Februari 2021	Pengetatan Secara Terbatas Kegiatan Masyarakat
20 Maret - 29 Mei 2021	Penetapan Status Tanggap Darurat Bencana Covid-19

Sumber: jogjaprovo.go.id (2021)

Dinamika kebijakan yang diberlakukan pemerintah Jogja tentu berdampak signifikan bagi keberlangsungan pelaku usaha kuliner. Selain itu, perilaku konsumen pada masa pandemi juga banyak mengalami perubahan. Mereka yang biasanya melakukan pembelian dengan cara makan di tempat (*dine-in*), sekarang menjadi cenderung melakukan transaksi makan-bungkus (*take away*) atau pemesanan daring melalui aplikasi seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood. Sayangnya, perubahan tersebut juga berdampak pada turunnya omset perusahaan kuliner secara umum.

Latar belakang dokter cukup membantu Kiki untuk lebih bijak dalam menyikapi kondisi MKJ yang terdampak pandemi. Di saat restoran lain mulai membuka layanan makan di tempat, Kiki masih memilih untuk tidak melakukan hal tersebut. Melihat tren pandemi di berbagai belahan dunia, Kiki paham, pandemi Covid-19 bukanlah hal yang mudah dan cepat dikendalikan, terutama di Indonesia yang merupakan negara berkembang. Meskipun demikian, Kiki harus mencari alternatif solusi lain yang dapat membantu MKJ bertahan di masa pandemi ini. Apalagi kenyataan bahwa sebelum pandemi hadir, MKJ baru saja membuka cabang baru di Godean dan menambah kapasitas produksi di dapur pusat. Dengan kata lain, banyak investasi yang telah dilakukan tepat sebelum pandemi menerpa dan terpaksa tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

“Tanpa adanya pandemi saja pasar kuliner sudah cukup *volatile*, apalagi sekarang. Kita harus lebih dinamis dalam mengambil keputusan”, kata Kiki kepada Ardi. Selain melakukan perampingan struktur organisasi dan pengurangan jumlah karyawan, pada akhir 2020, Kiki akhirnya harus mengambil beberapa keputusan strategis terkait efisiensi MKJ. Seluruh cabang MKJ dirombak tata letaknya dengan tujuan tidak ada lagi area untuk pelanggan melakukan transaksi makan di tempat. Area yang masih tersisa digunakan untuk kantor manajemen. Selain itu, MKJ cabang Gejayan juga dipindah tidak jauh dari lokasi sebelumnya guna memaksimalkan kegunaan tempat dengan biaya sewa yang lebih terjangkau. Bahkan, MKJ cabang Kaliurang terpaksa ditutup dan pemesanan dialihkan ke dapur sentral yang berdekatan dengan lokasi cabang tersebut.

KETERGANTUNGAN USAHA KULINER BERBASIS APLIKASI

Mulanya, Kiki mendirikan MKJ dengan menawarkan konsep makan di tempat dan pesan-bungkus saja meskipun saat itu GoJek sudah masuk di Yogyakarta dan mulai meluncurkan layanan GoFood. Karena masih sangat baru, Kiki saat itu sama sekali belum terpikir untuk bergabung. Namun, keadaan berubah ketika tanpa disadari ternyata terdapat cukup banyak konsumen pesan bungkus yang menggunakan atribut GoJek. Pada awal GoFood diluncurkan, GoFood masih menggunakan sistem *walk-in* dimana belum menggandeng resto secara langsung sebagai mitra. Hubungan yang terikat dalam setiap transaksi GoFood hanya terjadi antara konsumen, driver, dan GoFood.

Pada Oktober 2018, representatif GoFood akhirnya secara formal mengajak MKJ untuk menjadi mitra GoFood. Menariknya, GoFood yang notabene adalah layanan berbasis teknologi informasi hadir dengan menunjukkan data total transaksi *walk-in* MKJ melalui GoFood selama beberapa bulan sebelumnya. Kiki kemudian membandingkan data tersebut dengan total penjualan MKJ selama durasi tersebut dan menemukan bahwa 10-15% penjualan MKJ berasal dari GoFood. Data ini kemudian mendorong Kiki bersedia menjalin kerja sama sebagai mitra dengan GoFood, sekaligus untuk dua cabang karena saat itu bersamaan dengan waktu didirikannya Cabang Gejayan.

Di penghujung tahun 2018, GrabFood akhirnya menyusul hadir dan bekerja sama dengan MKJ. Tahun 2019, tren pemesanan dan pengantaran online makin marak. Belum lagi muncul berbagai aplikasi pembayaran seperti OVO, GoPay, ShopeePay, LinkAja, dan lain-lain. Masing-masing aplikasi gencar melakukan promosi dengan berbagai macam program. Kiki mencatat, selain naiknya omset MKJ, pemesanan dari aplikasi yang awalnya hanya sebesar 15%, pada tahun 2019 naik menjadi 50% dari total penjualan. Bahkan jika sedang ada promo dari aplikasi-aplikasi tersebut, sumbangsih mereka bisa mencapai 80% dari total penjualan.

Pengusaha mana yang tidak bahagia dengan kenaikan penjualan bisnisnya. Begitu pula dengan Kiki. Namun, di lain sisi, Kiki menyadari bahwa terkadang ketika aplikasi tersebut mengadakan program promosi, biaya yang harus ditanggung oleh MKJ juga tidak sedikit. Pernah suatu kali, salah satu aplikasi mengadakan promo besar-besaran. Sayangnya, program tersebut tidak direncanakan dengan perhitungan yang tepat. Hal ini mengakibatkan MKJ harus menanggung sebagian biaya pemasaran dan bersedia menerima penundaan dan angsuran pembayaran dalam beberapa bulan.

Semakin lama, kerja sama MKJ dengan aplikasi-aplikasi tersebut menghadirkan situasi yang dilematis bagi Kiki. Data penjualan menunjukkan bahwa sebagian besar penjualan MKJ berasal dari aplikasi tersebut. Karena setiap aplikasi menawarkan program promosi berkala, penjualan MKJ secara signifikan dipengaruhi oleh program-program tersebut. Sayangnya, loyalitas konsumen semakin dipertanyakan karena konsumen memiliki privilese untuk memilih

makanan apa yang ingin dipesan berdasar kategori tertentu yang tercantum pada aplikasi, seperti promo, jarak, rating, dan sebagainya. Mau tidak mau, Kiki merasa MKJ seperti memiliki ketergantungan yang tinggi pada aplikasi-aplikasi tersebut.

Kiki mencoba menghadirkan solusi akan ketergantungan hal tersebut dengan membangun sistem pesan-antar mandiri. Pemesanan diatur melalui situs MKJ dan beberapa sosial media seperti Whatsapp dan Instagram. Sistem ini sempat dijalankan, namun tidak semulus yang dibayangkan. Mengingat mie adalah makanan yang dengan tipe penyajian yang harus segera dikonsumsi, hal ini menjadi salah satu hambatan dalam menjalankan sistem pesan-antar tersebut. Akhirnya, sistem ini hanya bertahan untuk pemesanan dalam jumlah banyak.

BERKEMBANG KETIKA PANDEMI

Kiki sadar bahwa pandemi ini tidak akan berakhir dalam waktu yang cepat. Selain berusaha bertahan, Kiki harus memutar otak bagaimana cara MKJ untuk mengembangkan bisnisnya di masa seperti ini. Beberapa alternatif yang muncul dalam benak Kiki adalah pengembangan lini produk baru dan waralaba.

Pengembangan Lini Produk Baru

Ide pengembangan lini produk baru muncul dari tidak optimalnya pemanfaatan aset seperti mesin pencetak mie dan peralatan masak lainnya yang telah dibeli tepat sebelum pandemi. Mengingat mesin-mesin dan peralatan masak, khususnya untuk memproduksi hidangan berupa mie, bukanlah sesuatu yang murah, Kiki dan Ardi sepakat bahwa pengembangan lini produk baru yang akan dilakukan tetap berbahan dasar mie. Perbedaannya terletak pada jenis penyajian/pengemasannya. Jika MKJ merupakan mie dengan penyajian kategori mie Jakarta dengan variasi topping yang mengusung tema *western*, Kiki dan Ardi kemudian mencoba mengeksplorasi hidangan mie lain yang bisa ditawarkan.

Setelah melakukan berbagai riset dan percobaan, Kiki dan Ardi akhirnya menemukan dua jenis produk yang akan dikembangkan, yaitu Oriyamie dan Menjoyo. Oramie merupakan hidangan mie yang ditujukan bagi kalangan penyuka selera pedas. Dalam penyajiannya, konsumen dapat menentukan preferensi tingkat kepedasan yang diinginkan pada produk Oramie yang ingin dikonsumsi. Sedangkan Menjoyo, Kiki dan Ardi mencoba untuk menawarkan hidangan mie dengan konsep tradisional. Harapannya, Menjoyo dapat masuk pada pasar kuliner mie tradisional terutama merek-merek lokal seperti, Mie Ayam Tumini, bakmi keliling, dan lain lain.

Meskipun dua produk baru ini sama-sama berbahan dasar mie, namun dalam memasarkan Oramie dan Menjoyo, Kiki perlu membuat analisis pasar berupa segmentasi, *targeting*, dan *positioning* (STP) yang tentu berbeda dengan MKJ. Dengan melakukan analisis pasar yang tepat, Kiki selanjutnya dapat membuat bauran pemasaran yang sesuai bagi kedua lini produk tersebut. Tabel

4 dan 5 menjelaskan konsep STP dan bauran pemasaran untuk membantu Kiki dalam menentukan analisis dan strategi tersebut bagi Oramie dan Menjoyo.

Tabel 4. Analisis Pasar (STP)

Segmentasi	Targeting	Positioning
Membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri	Pemilihan satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki	Merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapatkan tempat khusus dalam pikiran pasar sasaran

Sumber: Kotler *et al.* (2016)

Tabel 5. Bauran Pemasaran

Product	Price	Place	Promotion
Fitur Kualitas Kemasan Pelayanan	Strategi harga Diskon Jangka waktu pembayaran	Saluran distribusi Lokasi Persediaan Transportasi	Promosi penjualan Iklan Penjualan personal Hubungan Masyarakat <i>Direct marketing</i>

Sumber: Kotler *et al.* (2016)

Peluang Waralaba

Selain meluncurkan lini produk baru, Kiki juga memiliki terbersit rencana untuk mengembangkan MKJ dengan cara mencari mitra yang tertarik untuk menjalin kerja sama. Salah satu opsi yang dapat dipilih adalah kemitraan dengan sistem waralaba. Menurut Griffin, & Ebert (2019) waralaba adalah perjanjian antara perusahaan induk (*parent company*) dengan pemiliki lokal (*franchisee*) sebagai penerima waralaba. Penerima waralaba akan mendapatkan manfaat dari pengalaman dan keahlian perusahaan induk baik teknis dan manajerial. Sebaliknya, perusahaan induk dapat mengembangkan bisnisnya dengan menggunakan uang investasi yang diberikan oleh penerima waralaba. Singkatnya, penerima waralaba akan menerima — dapat disebut juga, berinvestasi — tidak hanya pada sebuah bisnis siap pakai tetapi juga bantuan ahli dalam menjalankannya dari perusahaan induk. Sama halnya dengan menentukan bentuk kepemilikan usaha, tentu waralaba memiliki Keuntungan dan

Kekurangan (Tabel 6) yang perlu dipertimbangkan oleh Kiki sebelum memutuskan sistem waralaba untuk MKJ.

Tabel 6. Keuntungan dan Kekurangan Waralaba bagi Perusahaan Induk dan Penerima Waralaba

Subjek	Keuntungan	Kekurangan
Perusahaan induk	Dapat mengembangkan usahanya dengan memanfaatkan dana yang dibayarkan oleh penerima waralaba Memiliki aset tak berwujud dengan nilai ekonomis	Tantangan dalam mempertahankan kontrol yang lebih besar atas kualitas dan total keuntungan perusahaan
Penerima Waralaba	Akses keterampilan manajemen bisnis besar Peluang pembiayaan dari perusahaan induk Kemungkinan kegagalannya lebih kecil dari pada memulai bisnis dari nol	Menyiapkan biaya besar di awal pendirian Menyumbangkan sebagian dari persentase penjualan atau biaya tahunan kepada perusahaan induk

Sumber: Kotler *et al.* (2016)

PENUTUP

Hampir satu setengah tahun pandemi berlangsung dan sayangnya, Indonesia diterpa kasus gelombang kedua pada Juli 2021 yang mengakibatkan lonjakan jumlah kasus Covid-19. MKJ bisa bertahan sejauh ini, merupakan sebuah pencapaian yang harus Kiki syukuri. Namun, Kiki masih harus mencari jawaban atas beberapa pertanyaan terkait keberlangsungan MKJ di masa depan. Bentuk kepemilikan usaha apa yang harus diajukan Kiki bagi MKJ? Bagaimana merespon ketergantungan MKJ akan aplikasi-aplikasi pemesanan makanan? Bagaimana menentukan analisis STP dan strategi bauran pemasaran bagi Oramie dan Menjoyo? Serta tepatkah jika MKJ mengembangkan bisnis dengan sistem waralaba?

DAFTAR PUSTAKA

- Cole, R. A., & Sokolyk, T. (2018). How do firms choose legal form of organization?. In *31st Australasian Finance and Banking Conference*.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2019). *Business essentials*. New York, NY: Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Dubois, B. (2016). *Marketing Management*, 15e édition. *New Jersey: Pearson Education*.
- Mancuso, A. (2020). *LLC Or Corporation?: Choose the Right Form for Your Business*. Nolo.
- Saliman, A. R. (2016) *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan: Teori dan Contoh Kasus*, Ed 6, Jakarta: Prenadamedia Group.

ROTI GEMBONG GEDHE: TUMBUH PESAT DI TENGAH PANDEMI

Oleh:
Katiya Nahda
Sutrisno
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Siang itu, Jum'at 11 Juni 2021, di tengah guyuran hujan lebat, Pak Ery ditemani dengan istri dan anaknya sedang duduk bercengkerama di sofa ruang kerja. Sembari mencoba tiga varian selai roti gembong baru yang akan segera di-*launching*, real durian, mocca, dan susu coklat, mereka asyik ngobrol dan diskusi, membahas perkembangan bisnis yang sudah menjadi makanan sehari-hari. Dengan menggunakan sarung seusai shalat Jum'at, Pak Ery menyapa hangat setiap karyawan yang tengah sibuk memantau penjualan roti gembong dari setiap outlet melalui layar komputer di meja masing-masing. Hal tersebut dilakukan demi memastikan target penjualan pada hari itu bisa tercapai. Sambil mengontrol proses produksi *filling* srikaya, sesekali Pak Ery juga mengecek rekam capaian penjualan roti yang bisa dipantau secara *riil time* melalui ponsel beliau.

Setahun sebelumnya pada 9 Februari 2020, Bapak Ery Julianto dan Ibu Fajar Astuti, yang merupakan pasangan suami istri, baru saja selesai mengikuti rangkaian hari terakhir dari seminar Tung Desem Waringin, di salah satu hotel di Jakarta. Kedua anaknya, Adip dan Afan, yang sedang menempuh studi sarjana di bidang bisnis juga ikut serta dalam seminar tersebut. Semangat untuk mengejar ilmu adalah prinsip yang senantiasa dipegang pak Ery dan keluarga yang mendorong mereka untuk terus belajar dan berkembang. Pasca mengikuti seminar tersebut, ada energi begitu kuat yang mereka rasakan untuk melakukan terobosan dalam bisnis yang dijalankan. Pak Ery dan Bu Fajar adalah *founder* dan *co-founder* dari PT Buana Sentosa Utama yang merupakan biro travel haji dan umroh.

Setelah diskusi panjang di kamar hotel pada malam itu, keempatnya sepakat untuk keluar dari zona nyaman dan mencoba merintis bisnis baru dengan konsep berbeda. Saat itu, tidak ada yang salah dengan bisnis travel yang dikelola.

Perkembangan bisnis yang pesat dengan basis utama jama'ah di wilayah Nusa Tenggara Barat, akhirnya membuat Pak Ery dan Bu Fajar memutuskan untuk hijrah ke Lombok sejak tahun 2014, dan hidup terpisah dengan anak-anaknya yang tetap tinggal di Yogya.

Semua berjalan dengan baik pada saat itu. Tidak ada satupun tanda-tanda yang mengkhawatirkan sampai dengan Presiden Jokowi mengumumkan ada dua orang positif terjangkit virus Corona pada 2 Maret 2020, dan menjadi kasus Covid-19 pertama di Indonesia. Seketika, seluruh penerbangan umroh dihentikan oleh pemerintah sampai dengan waktu yang tidak ditentukan, menyusul keputusan Pemerintah Arab Saudi untuk menghentikan sementara waktu kegiatan umrah, dalam rangka pencegahan penyebaran virus corona¹. Di mana pada bulan itu harusnya Pak Ery dan Bu Fajar berangkat umroh bersama dengan ratusan jama'ah lainnya. Keputusan tersebut tentu berdampak signifikan terhadap kondisi keuangan bisnis travel, sebagaimana disampaikan oleh Wakil Sekretaris Jenderal Serikat Penyelenggara Umroh dan Haji (SAPUHI) Adji Mubarok, di mana kerugiannya mencapai 2 triliun Rupiah per bulan akibat kegiatan umrah dihentikan pemerintah².

Tidak ada pilihan lain, Pak Ery dan Bu Fajar terpaksa menutup sementara bisnis travel yang mereka kelola, dan memutuskan kembali ke Jogja berkumpul bersama keluarga. “*Menurut Bapak, ini adalah keputusan terbaik ya Bu*”, ungkap Pak Ery seraya mendapat anggukan dari istri tercinta. Tidak lama berselang, anak bungsu mereka, Afan Syahdana, yang sedang studi di Management Development Institute (MDIS) Singapura, dan saat ini menjabat sebagai Direktur Pemasaran, juga diminta pihak kampus untuk kembali ke Indonesia, karena pemerintah setempat mengambil kebijakan *lockdown*. Di tengah ketidakpastian kapan pandemi berakhir, mereka memutuskan mengisi kekosongan tersebut dengan terjun langsung dalam bisnis roti gembong. Sebelumnya bisnis tersebut hanya dikelola oleh kakaknya Afan, Rifawan Pradipta Kusuma, yang akrab dipanggil Adip, sekaligus Direktur Utama Roti Gembong Gedhe (RGG). Dengan semakin banyak personil yang ikut memikirkan perkembangan roti gembong, pertumbuhannya terlihat semakin menjanjikan dan menjadi titik balik dari perjalanan bisnis RGG.

Outlet pertama dengan brand Roti Gembong Gedhe diresmikan pada tanggal 30 Maret 2020 di daerah Godean, tepat di tengah kondisi pandemi, yang membuat banyak orang menganggap pak Ery dan Bu Fajar adalah “orang gila”. Di saat banyak orang terpaksa menutup sebagian atau bahkan keseluruhan

¹ Disarikan dari Kontan, diambil secara online dari <https://nasional.kontan.co.id/news/arab-saudi-stop-umrah- sementara- akibat-virus-corona-begini-nasib-jamaah-haji-2020>, pada 8 November 2021

² Disarikan dari Liputan 6, diambil secara online dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4202758/sejak-umrah-disetop-agen-perjalanan-rugi-hingga-rp-2-triliun>, pada 8 November 2021

bisnisnya akibat pandemi³, dua orang ini justru meresmikan bisnis baru. Deretan toko di sekitar RGG, baik yang di samping maupun yang di depan, semuanya terpaksa gulung tikar.

Dengan semangat dan optimisme yang dibangun, RGG membuktikan ke pasar bahwa mereka bisa tetap tumbuh pesat di tengah pandemi. Dalam kurun waktu kurang dari 2 tahun, sudah lebih dari 70 outlet yang dikelola oleh manajemen RGG dengan menggunakan skema partnership. Di mana 100% modal ditanggung oleh investor sedangkan manajemen bisnis sepenuhnya diserahkan kepada pemilik merek RGG. Di saat pebisnis lain kesulitan mencari dana, manajemen RGG justru kesulitan memilih investor mana yang akan diterima. Pada saat kasus ini ditulis, ada 21 calon mitra yang sudah setor dana kemitraan dan tinggal menunggu antrian waktu pembukaan gerai. *“Inilah kondisi yang selalu kami syukuri, ketika banyak usaha gulung-tikar, kami malah dimampukan untuk membuka lapangan kerja bagi masyarakat”*, ungkap Pak Ery.

PROFIL PERUSAHAAN ROTI GEMBONG GEDHE

Saat bisnis lain kesulitan bernapas karena pandemi, Roti Gembong Gedhe (RGG) justru terus melesat dan mendapat tempat di hati konsumen. RGG didirikan pada tahun 2019 oleh Pak Ery dan Bu Fajar di bawah naungan CV Gedhe Mergo Gandum yang berkantor pusat di Sinduadi, Sleman, Yogyakarta. Di tengah pandemi, bisnis ini justru tumbuh pesat dan terus menambah cabang. Saat ini, gerainya tidak hanya tersebar di wilayah Yogya, namun juga di sejumlah kota lain di Jawa Tengah dan Jawa Barat, seperti Solo, Semarang, Magelang, Boyolali, Ambarawa, Salatiga, Ungaran, Pekalongan, Kendal, dan juga Bandung. Roti gembong sebenarnya bukanlah produk baru, karena sudah ada sejak tahun 80-an yang merupakan kuliner asli dari Kutai Kartanegara. Istilah gembong juga berasal dari bahasa Kutai yang memiliki arti menggelembung, mengembang, atau menggelembung. Kata yang tepat untuk mendeskripsikan bentuk roti gembong yang lapisan atasnya tampak sedikit gembong dan mirip seperti roti sobek. Brand RGG sejak awal dibangun sebagai produk roti lawasan atau jadul dengan warna-warna coklat, kuning, dan merah untuk branding. Selain itu, desain logo, kemasan, dan komunikasi juga menggunakan konsep tukang bakery kuno.

RGG menjadi pemain pertama yang mempopulerkan roti gembong di level nasional dan memimpin pasar saat ini. Kelembutan tekstur, kelezatan roti dan isi yang lumer, serta harga yang terjangkau, adalah 3 faktor yang diyakini sebagai kekuatan utama RGG. Hal itulah yang membuatnya disukai semua orang, mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, hingga lanjut usia. Demi menghasilkan adonan roti terbaik, manajemen RGG rela mengimpor beberapa

³ Disarikan dari CNBC Indonesia, diambil secara online dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200425183739-4-154449/ini-7-bukti-covid-19-telah-bikin-ekonomi-dunia-hancur-lebur>, pada 8 November 2021

bahan dari Australia. Tantangan terberat yang dirasakan oleh Afan sebagai Direktur Pemasaran adalah bagaimana memastikan bahwa inovasi produk yang dilakukan tidak akan membebani kantong pelanggan. Selain kesuksesan dalam berinovasi, faktor waktu (*timing*) dalam memasuki pasar juga menjadi salah satu *blessing in disguise* dari pandemi yang didapatkan RGG. Menurut Taneo et. al (2020) perusahaan yang lebih dulu memasuki pasar dengan inovasi bisnis yang ditawarkan, berpotensi mendapatkan keuntungan yang lebih besar, terlebih di industri makanan yang tingkat kompetisinya sangat ketat.

“*Roti untuk semua kalangan*” adalah *tagline* yang diusung RGG dan tercermin dalam harga produk yang hanya dibanderol pada kisaran Rp 15.000-Rp 17.000, dan sudah dilengkapi dengan berbagai varian rasa, seperti srikaya, tiramisu, susu, cappucino, keju, oreo, nutella, strawberry, blueberry, green tea, dan masih banyak lagi. Tiga produk yang menjadi *best seller* adalah coklat, ovomaltine, dan abon mayo. Selai yang digunakan juga memiliki rasa khas dan unik karena di-*mix* atau diproduksi sendiri, yang membuatnya sulit ditiru pesaing. Dengan harga yang terjangkau, RGG ingin memberikan kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat untuk menikmati roti dengan kualitas premium. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya akan bisa dicapai ketika inovasi produk yang dilakukan diikuti dengan efisiensi biaya (Hutahayan & Yufra, 2019). Terlebih di negara berkembang, di mana faktor penentu utama keputusan pembelian ada pada harga yang terjangkau (Chandra & Neelankavil, 2008).

Toko roti gembong pertama kali dibuka di Gejayan pada Juli 2019 dengan brand awal “*Roti Gembong Mokokob*”. Toko ini sepenuhnya dikelola oleh Adip sembari menyelesaikan studinya di Program Studi Manajemen FBE UII yang saat itu baru memasuki tahun kedua. Alasan utama Pak Ery dan Bu Fajar membuka toko tersebut adalah untuk menyiapkan bekal masa depan bagi kedua anaknya yang memilih kuliah di bidang bisnis. “Harapannya, mereka tidak hanya belajar konsep namun juga mampu menerapkan ilmu yang dipelajari” ujar Bu Fajar. Kelak RGG diharapkan akan berkembang menjadi bisnis keluarga. Selain itu, keputusan menjual roti gembong pada awalnya juga ditujukan untuk menutupi tingginya biaya kompetisi dari hobi balapan mobil yang digeluti Adip dan Afan sejak SMP. Dengan dukungan penuh dari kedua orang tua, hobi tersebut membawa mereka sampai pada kejuaraan nasional. Namun seiring dengan berjalannya waktu, orang tua menginginkan agar Adip dan adiknya bisa menghasilkan pendapatan sendiri, paling tidak bisa menutupi biaya kompetisi yang mereka ikuti.

RGG menjadi pionir yang mempopulerkan roti ini di Yogya. Pada saat toko pertama dibuka di awal 2019, roti gembong sama sekali tidak ada dalam daftar pilihan roti konsumen. Orang masih bertanya-tanya ini roti apa sih sebenarnya? Itu adalah masa-masa sulit yang harus dilewati oleh Adip bagaimana mengenalkan produk ini ke pasar. “*Jual 80 potong roti sebari aja rasanya susah banget?*”, ungkap Adip, karena konsumen belum pernah merasakan kelembutan roti ini sebelumnya. “Karena ini akan menjadi pengalaman pertama konsumen mencoba

roti gembong, mereka harus langsung mendapat pengalaman terbaik”, tegas Afan. “Sebab kalau mereka kecewa, pertaruhannya adalah konsumen tidak akan mau mencoba lagi” lanjut Afan. Tak kenal kata menyerah, Adip dibantu karyawan dan teman-teman menawarkan roti gembong secara *door to door* untuk dicicipi masyarakat, khususnya di dunia kampus, yang menjadi target pasar saat itu. Mereka juga membuka jastip roti gembong untuk mempercepat upaya penetrasi pasar, sekaligus memastikan target minimum penjualan bisa dicapai. Walaupun saat itu, Pak Ery dan Bu Fajar belum terlibat langsung, karena mayoritas waktunya dihabiskan di NTB, mereka tetap memonitor perkembangan bisnis ini.

Pelan namun pasti, penjualan terus mengalami kenaikan yang akhirnya membuat Adip berani menambah outlet baru di daerah Maguwo dan Gedong Kuning. Sengaja dua daerah ini yang dipilih karena dianggap mewakili karakteristik masyarakat yang berbeda. Gedong Kuning mendekati area perkotaan dan Maguwo kental dengan nuansa pedesaan. Jika roti gembong ini bisa diterima dengan baik di dua daerah tersebut, maka target pasar RGG yang ingin menyasar semua kalangan, dipastikan akan bisa dicapai. Seiring dengan peluang pasar yang semakin menjanjikan, Afan yang memang fokus di bidang pemasaran, menganggap nama “Mokoh” kurang menjual, dan mengusulkan untuk dilakukan *re-branding* dengan nama yang lebih mudah diingat dan melekat di benak konsumen. Dari sinilah nama “Roti Gembong Gedhe” bermula. “Mokoh” dan “Gedhe” memiliki makna yang sama, hanya saja “Mokoh” berasal dari bahasa Sasak, sedangkan “Gedhe” berasal dari bahasa Jawa.

Outlet pertama dengan nama Roti Gembong Gedhe diresmikan pada tanggal 30 Maret 2020 di daerah Godean, yang sepenuhnya dikelola oleh Afan. Setelah itu, semua outlet diputuskan menggunakan nama baru. Daerah Godean menjadi pilihan karena pertimbangan saat itu basis customer RGG mayoritas adalah mahasiswa, sementara di Godean yang disasar adalah rumah tangga. Dengan demikian, Adip fokus menggarap pasar mahasiswa sedangkan Afan mencoba masuk ke pasar keluarga, sehingga bisa saling melengkapi dan mempercepat proses penetrasi pasar. Baru sebulan bisnis berjalan, tibalah bulan Ramadhan, praktis penjualan roti mengalami penurunan secara signifikan, khususnya di outlet Godean yang baru diresmikan. Sedangkan penjualan tiga outlet sebelumnya relatif stabil. Dalam rangka menutupi biaya outlet Godean yang masih minus, Pak Ery dan Bu Fajar membantu keduanya melakukan subsidi silang. Di mana tiga outlet sebelumnya milik Adip biasanya ditutup pada hari Sabtu dan Minggu, karena ingin memanfaatkan waktu istirahat dan menyelesaikan tugas kuliah. Akhirnya setiap hari libur, toko Adip tetap dibuka oleh kedua orang tuanya dan hasil penjualan toko digunakan untuk menutupi biaya outlet Afan.

Menjelang lebaran, penjualan mulai normal kembali dan cenderung meningkat di semua outlet dikarenakan masyarakat tidak bisa saling bertemu, dan akhirnya menjalin silaturahmi dengan saling berkirim makanan. Pasca

lebaran, disusul pembukaan outlet berikutnya di daerah Monjali yang dikelola langsung oleh Pak Ery dan Bu Fajar. Lima outlet pertama inilah yang modalnya 100% dimiliki sendiri. Semua outlet dikelola dengan manajemen yang sama, hanya kepemilikannya yang berbeda. Rivalitas internal secara sehat sengaja diciptakan sehingga bisnis tumbuh lebih cepat. Setelah akhirnya masing-masing memiliki toko yang dikelola sendiri, perjuangan baru pun dimulai. Hampir setiap hari, mereka berempas menghabiskan mayoritas waktunya di toko dan terlibat langsung dalam melayani para pelanggan, demi memastikan bisnis bisa berkembang, dan target penjualan bisa dicapai.

Tabel 1. Daftar Gerai Roti Gembong Gedhe Indonesia Per Juni 2021

NO	NAMA	AREA	NO	NAMA	AREA
1	RGG MONJALI	JOGJA	35	RGG POTROBANGSAN	MAGELANG
2	RGG GODEAN	JOGJA	36	RGG PAKELAN	MAGELANG
3	RGG GEJAYAN	JOGJA	37	RGG SALATIGA	SALATIGA
4	RGG TAJEM	JOGJA	38	RGG UNGARAN	UNGERAN
5	RGG BANTUL	JOGJA	39	RGG BANCAR KEMBAR	PURWOKERTO
6	RGG TAMANSISWA	JOGJA	40	RGG DUKUH WALUH	PURWOKERTO
7	RGG GEDONGKUNING	JOGJA	41	RGG SOKARAJA	SOKARAJA
8	RGG KUSUMANEGARA	JOGJA	42	RGG PURBALINGGA	PURBALINGGA
9	RGG WIYORO	JOGJA	43	RGG KARANGJATI	SEMARANG
10	RGG AMBARRUKMO	JOGJA	44	RGG AMBARAWA	SEMARANG
11	RGG JAMAL	JOGJA	45	RGG FATMAWATI	SEMARANG
12	RGG GIWANGAN	JOGJA	46	RGG NGESREP	SEMARANG
13	RGG IMOGIRI	JOGJA	47	RGG TENTARA PELAJAR	SEMARANG
14	RGG PALAGAN	JOGJA	48	RGG ANJASMORO	SEMARANG
15	RGG JAKAL	JOGJA	49	RGG JATI	SEMARANG
16	RGG CONDONGCATUR	JOGJA	50	RGG SAMPANGAN	SEMARANG
17	RGG JAGO TIMUR	JOGJA	51	RGG TLOGOSARI	SEMARANG
18	GG KLAJURAN	JOGJA	52	RGG NGALIYAN	SEMARANG
19	RGG KADIPIRO	JOGJA	53	RGG GAJAH RAYA	SEMARANG
20	RGG WATES	JOGJA	54	RGG WOLTER	SEMARANG
21	RGG JAKAL ATAS	JOGJA	55	RGG MANYARAN	SEMARANG
22	RGG NGIPIK	JOGJA	56	RGG THAMRIN	SEMARANG
23	RGG PRAMBANAN	JOGJA	57	RGG PLOMBOKAN/PONCOL	SEMARANG
24	RGG PEDAN	SOLO	58	RGG KALIBANTENG	SEMARANG
25	RGG SUKOHARJO	SOLO	59	RGG HAYAM WURUK	PEKALONGAN
26	RGG WONOSARI	GUNUNGKIDUL	60	RGG PRINGLANGU	PEKALONGAN
27	RGG KLATEN	KLATEN	61	RGG KALIWUNGU	KENDAL
28	RGG BOYOLALI	BOYOLALI	62	RGG TEGAL	TEGAL
29	RGG SLAMET RIYADI	SOLO	63	RGG SLAWI	SLAWI
30	RGG GARUDA MAS	SOLO	64	RGG SARIJADI	BANDUNG
31	RGG GATSU	SOLO	65	RGG SUKAMENAK	BANDUNG
32	RGG GENTAN	SOLO	66	RGG UJUNG BERUNG	BANDUNG
33	RGG HASANUDIN	SOLO	67	RGG MALABAR	BANDUNG
34	RGG JENSUD	MAGELANG			

Saat ini penjualan RGG dari semua outlet mencapai 25 ribu sampai 30 ribu potong roti dalam sehari. Pertumbuhan penjualan terjadi secara organik bukan karena kegiatan promosi yang jor-joran, di mana tujuannya adalah berbisnis untuk jangka panjang. Manajemen RGG sama sekali tidak menyangka bisa diterima pasar secepat ini. Namun Afan menyadari posisi mereka bisa tergantikan kapan saja seiring dengan semakin banyaknya kompetitor. Karena

itu, penting bagi RGG untuk terus melakukan inovasi, baik dari sisi produk, layanan, maupun pemasaran, sehingga tetap bisa bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Lebih jauh ia juga menjelaskan “Kata kuncinya sebenarnya justru bagaimana bangkit bareng-bareng dari kesulitan pandemi, sehingga bisa benar-benar kompak sebagai bekal menghadirkan produk dan layanan terbaik bagi konsumen”.

Pricelist
ROTI GEMBONG
GEDHE
JOGJA

Menu SPESIAL

RP20.000

ABON MAYO (ORIGINAL/PEDAS) RP 17.000

NUCOMALTINE RP 17.000

SUSU KEJU RP 17.000

COKLAT KACANG RP 17.000

BLUEBERRY RP 14.000

STRAWBERRY RP 14.000

DURIAN RP 14.000

STRAWBERRY RP 14.000

SUSU RP 14.000

DURIAN REAL FRUIT RP 20.000

BANANA MILK RP 15.000

COKLAT RP 15.000

CAPPUCINO RP 15.000

GREEN TEA RP 15.000

OREO RP 15.000

RED VELVET RP 15.000

SARIKAYA RP 15.000

TIRAMISU RP 15.000

ORIGINAL RP 10.000

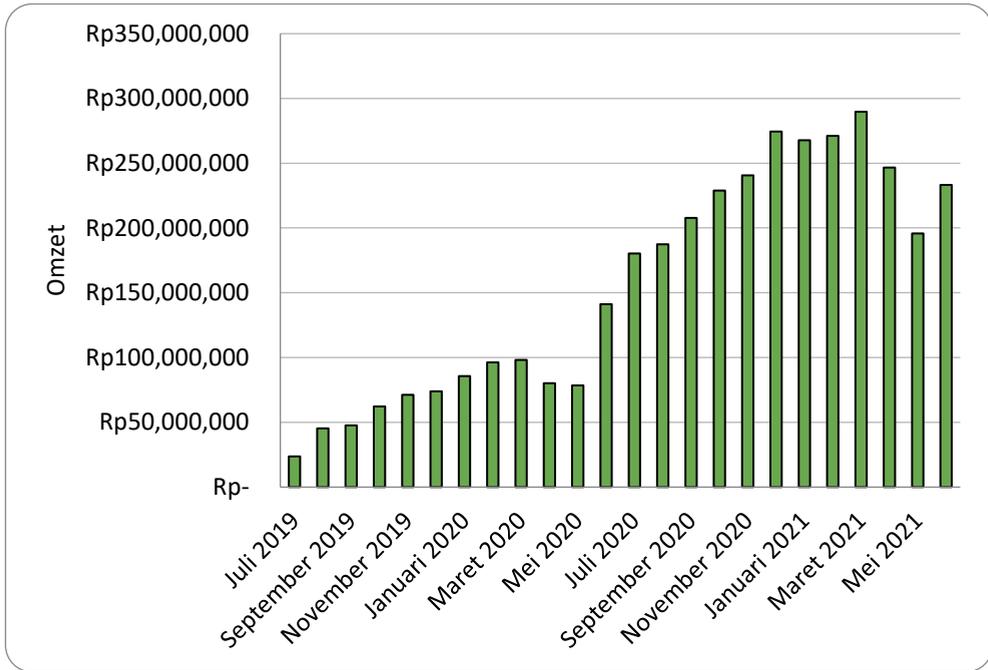
TAMBAH MESES ATAU KEJU DENGAN MENAMBAHKAN RP 3.000,-

RGG SERVICE ORDER
0822 6009 7711

ROTI GEMBONG GEDHE

ROTI GEMBONG GEDHE_YK

Gambar 1. Price List dan Varian Rasa Roti Gembong Gedhe



Gambar 2. Trend Penjualan Salah Satu Outlet RGG Cabang Gejayan

PELUANG DAN PERSAINGAN BISNIS BAKERY

Tidak bisa dipungkiri, roti sudah menjadi bagian tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat selama puluhan abad. Meski tren kuliner berganti setiap tahun, aneka varian roti tampaknya akan tetap digemari pasar dan diyakini permintaannya akan selalu ada. Hal ini dikarenakan roti merupakan makanan praktis alias *ready to eat* dan bisa dinikmati oleh segala usia. Terlebih di era modern di mana semua orang menginginkan serba instan. Selain itu, produk ini pun sangat beragam, mulai dari rasa, bentuk, sampai dengan tekstur. Beberapa jenis roti yang populer di antaranya adalah roti sisir, roti isi, roti sobek, roti tawar, dan bolu.

Data Gabungan Pengusaha Makanan Minuman (GAPMMI) pada tahun 2018 menunjukkan roti telah menempati urutan ketiga setelah nasi dan mie sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia⁴. Tingkat pertumbuhan bisnis bakery (*compound annual growth rate/CAGR*) diperkirakan akan berkisar antara 7-10% setiap tahun, dengan nilai transaksi hampir mencapai 21 triliun pada tahun 2020. Hasil survei juga menunjukkan konsumsi tepung terigu mencapai 18 kg/kapita/tahun akibat meningkatnya bisnis bakery. Ini menunjukkan tingginya

⁴ Disarikan dari Kontan, diambil secara online dari <https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10>, pada 8 November 2021

kebutuhan masyarakat terhadap roti dan peluang bisnis yang akan terus berkembang. Kondisi pandemi dengan pembatasan aktivitas masyarakat juga memberikan berkah tersendiri bagi bisnis bakery. Ketika pembatasan sosial diberlakukan, banyak konsumen memilih menyetok roti untuk dikonsumsi di rumah yang berdampak positif terhadap penjualan. Meski daya beli masyarakat diyakini menurun selama pandemi, namun pasar roti sepertinya tidak terlalu terpengaruh.

Dengan tingginya permintaan, tidak heran jika banyak orang mencoba peruntungan bisnis roti. Bahkan beberapa tahun terakhir, banyak artis yang membuka bisnis toko kue di sejumlah kota. Mulai dari Irwansyah dengan Medan Napoleon, Shireen Sungkar dengan Bogor Raincake, Zaskia dengan Surabaya Snowcake, Teuku Wisnu dengan Malang Strudel, dan masih banyak lagi. Melihat peluang tersebut, RGG hadir menawarkan varian roti gembong baru dengan segala kelembutan dan kelezatan roti dan isinya, memadukan kualitas produk yang premium dengan harga yang terjangkau, disertai varian rasa yang lengkap. Bisnis RGG masih sangat potensial untuk dikembangkan. Saat ini, 60% lebih pelaku bisnis roti berasal dari UMKM dan hanya 20% berasal dari pemain besar (*mass production*) yang jumlahnya bisa dihitung jari. Sari Roti salah satu diantaranya. Sedangkan sisanya adalah produsen roti Artisan, seperti Holland Bakery. Pelaku bisnis roti gembong pada umumnya adalah pemain baru, sebut saja beberapa pesaing RGG, seperti Roti Gembong Kota Raja dan Roti Gembong Gembul.

BERANI RUGI DEMI KUALITAS DAN INOVASI

Demi menjaga kualitas roti, manajemen RGG memiliki komitmen tidak akan pernah menjual roti yang diproduksi di hari yang berbeda. Walaupun sebenarnya roti ini bisa bertahan beberapa hari, namun karena tidak menggunakan bahan pengawet, kualitas rasanya dianggap kurang optimal. Sehingga roti yang dijual di outlet adalah roti yang diproduksi pada hari yang sama. Sedangkan stok roti yang tidak laku akan langsung dibagikan kepada karyawan, saudara, ataupun tetangga. “Butuh keberanian untuk merugi yang tak banyak pengusaha bersedia melakukannya”, ujar Afan.

Seluruh bahan baku juga dipastikan menggunakan kualitas terbaik. Susu dan butter misalnya, diimpor khusus dari Australia. Tidak bisa dinafikan, kebijakan harga yang murah dengan biaya produksi yang tinggi, tentu akan berdampak terhadap rendahnya profit margin. Namun Adib sengaja membidik seluruh segmen, sehingga kegiatan produksi bisa dilakukan dalam skala besar, yang diharapkan akan mencapai skala ekonomis (*economies of scale*). Dengan demikian, dalam jangka panjang kelangsungan hidup RGG akan lebih terjamin. Selain itu Adip juga sadar, menjaga konsistensi mutu akan menjadi penentu di tengah ketatnya persaingan bisnis *bakery*.

Setelah sukses mengembangkan roti gembong yang lembut dan lezat, RGG kembali melanjutkan inovasinya ke dalam Produk SpongeDe, cake yang lembut dengan varian selai yang banyak, dan diharapkan akan menjadi produk premium RGG. “Untuk menghadapi persaingan usaha, kami terus melakukan inovasi menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, sebagai salah satu cara untuk menjaga agar konsumen tidak bosan dengan produk RGG” ujar Adip.



Gambar 3. Inovasi Produk RGG

PEMASARAN DAN PENETRASI PASAR

Target pasar Roti Gembong Gedhe adalah seluruh kalangan masyarakat, baik berdasarkan strata ekonomi ataupun usia. Walaupun produk ini terbilang premium di kelasnya, namun dengan harga yang murah diharapkan bisa menjangkau seluruh segmen. Konsep gerai juga didesain secara terbuka, tidak menggunakan kaca yang bersifat tertutup, dalam rangka meyakinkan calon konsumen agar berani masuk ke toko. Dari sisi lokasi outlet juga selalu mengedepankan tempat yang strategis, jalan besar, dan ramai penduduk. Secara psikologis, harga produk sangat bisa diterima konsumen, sehingga paling tidak

mereka tertarik untuk mencoba melakukan pembelian pertama. Afan juga menjelaskan bahwa fokus dari strategi promosi yang dilakukan berbasis pada kepuasan pelanggan. Begitu pelanggan puas, dia akan merekomendasikan produk ini ke yang lain. *Mouth-to-mouth cycle* inilah yang diharapkan menjadi rantai pemasaran utama, selain optimalisasi media sosial tentunya. Promosi digital juga memegang peran penting untuk mengenalkan Roti Gembong Gedhe kepada masyarakat, baik melalui foto, video, bahkan film-film dokumenter, yang semuanya diproduksi sendiri oleh tim kreatif RGG.

SKEMA PARTNERSHIP DAN STUDI KELAYAKAN INVESTASI

Cepatnya pertumbuhan bisnis RGG diakui manajemen karena dukungan penuh dari mitra. Dengan penjualan yang terus meningkat pesat, banyak investor yang mulai melirik dan secara terbuka menawarkan diri untuk berinvestasi di perusahaan RGG. Sampai hari ini RGG tidak memiliki divisi khusus yang mencari mitra. “Semuanya terjadi secara alami dari jejaring pertemanan, pelanggan toko, dan referral dari yang lain”, jelas Afan. Adip dan Afan merasa sangat bersyukur, di saat pemilik bisnis yang lain harus bersusah payah meyakinkan para investor, bisnis RGG justru didatangi investor yang bingung mengalokasikan dananya. Melihat animo pasar yang cukup tinggi, skema partnership mulai dijalankan untuk pertama kalinya pada September 2020 dengan konsep bagi hasil (*profit sharing*). RGG Tajem Maguwoharjo menjadi outlet pertama yang menggunakan skema ini. Data per Juni 2021 sudah ada lebih dari 65 outlet yang dijalankan dengan basis kemitraan.

Belajar dari banyaknya pola kemitraan yang tidak bisa *sustain* atau bertahan, di mana biasanya hanya menjual merek dan resep dapur, sehingga manajemen kesulitan untuk menjaga kualitas produk dan layanan, RGG memilih pola lain. Di mana skema kemitraan yang ditawarkan adalah mitra bertanggungjawab menyiapkan 100% modal yang dibutuhkan untuk pembukaan gerai baru, sedangkan aktivitas operasional dan manajemen gerai sepenuhnya dikelola oleh manajemen RGG, termasuk persiapan pra pembukaan hingga dengan grand opening.

Perhitungan bagi hasil juga didesain sederhana, di mana mitra berhak mendapatkan 10% dari omset penjualan. Sengaja yang dijadikan pembagi adalah omset bukan laba, sebagai bagian dari tanggung jawab moral manajemen RGG, sekaligus komitmen mereka agar investor tetap mendapatkan keuntungan dalam kondisi apapun. Afan menyampaikan, sebagai sebuah bisnis, keuntungan memang hal yang dikejar. Tapi di atas itu semua, ada nilai kekeluargaan dan niat baik untuk bangkit bersama dari pandemi, yang menjadi nilai utama RGG. Per dua tahun setelah BEP dicapai, kontrak akan diperbaharui untuk penyesuaian proporsi bagi hasil.

Rata-rata modal yang dibutuhkan untuk membuka satu gerai RGG di DIY dan Jawa Tengah adalah sebesar Rp 285 juta. Dengan asumsi biaya sewa

tempat dalam setahun sebesar Rp 40 juta. Uang sewa toko akan dikembalikan dengan cicilan oleh manajemen setiap bulannya. Sebagian yang lain digunakan untuk pengadaan alat produksi dan fasilitas toko dengan kisaran Rp 210 juta, yang nantinya akan menjadi hak milik mitra. Sedangkan sisanya dialokasikan untuk biaya operasional, mulai dari persiapan, seperti studi kelayakan atau survei pasar, rekrutmen dan training karyawan, sampai dengan *grand opening*. Seluruh alat produksi roti memiliki kualitas dan standar yang sama di semua outlet yang semuanya diimpor dari China. Fasilitas produksi tersebut diestimasikan memiliki usia ekonomis 5 tahun dengan nilai depresiasi dihitung menggunakan metode garis lurus (*straight-line basis*). Jika dirawat dengan baik (*proper maintenance*) maka aktiva tetap tersebut diharapkan akan memberikan nilai sisa (*residual value*) di akhir tahun kelima sekitar Rp 20 juta.

Komponen utama dari biaya produksi adalah biaya bahan baku dengan estimasi sekitar Rp 8000 per potong, kemudian biaya gaji karyawan rata-rata Rp 9 juta per bulan, biaya listrik dan air Rp 2,5 juta per bulan, biaya administrasi dan pemasaran serta biaya overhead di mana masing-masing adalah 2% dan 1,5% dari total penjualan. Tingkat penjualan rata-rata per hari yang diharapkan adalah 300 potong roti. Terkait permodalan, tidak hanya outlet yang dimiliki sendiri yang bebas dari utang, semua gerai yang dikerjasamakan dengan mitra juga dipastikan sumber modalnya 100% harus modal sendiri dengan tingkat keuntungan yang disyaratkan investor per tahunnya adalah 12%. Pak Ery selaku komisaris perusahaan, melarang keras seluruh manajemen untuk terlibat dengan utang, karena dianggap akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan dan membuat manajemen harus berpikir keras melunasi utang.



Gambar 4. Foto Bersama Tim Manajemen RGG Saat Grand Opening

TANGGUNG JAWAB SOSIAL RGG

Roti Gembong Gedhe juga fokus terhadap kinerja sosial, bukan hanya sekedar memaksimalkan laba perusahaan, melalui berbagai kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pak Ery selaku founder sekaligus komisaris utama RGG selalu menegaskan bahwa setiap keputusan bisnis yang diambil manajemen harus bisa memberikan manfaat bagi orang lain. Bisnis yang dijalankan selayaknya menjadi bagian dari solusi terhadap berbagai permasalahan yang terjadi. Hal tersebut selaras dengan apa yang dijelaskan oleh Xu (2019) bahwa aktivitas tanggung jawab sosial (CSR) yang dijalankan pada akhirnya juga akan menunjang penciptaan nilai perusahaan. Dampak pandemi Covid-19 terhadap pendapatan masyarakat terasa begitu nyata. Banyak karyawan yang terpaksa dirumahkan padahal mereka harus tetap mendapatkan pemasukan untuk membiayai hidup keluarganya.

Dengan semakin banyaknya gerai yang dibuka, akan tercipta semakin banyak lapangan kerja. Saat ini ada sekitar 700 karyawan RGG dengan komposisi tim manajemen ada sekitar 60 orang. Seluruh karyawan toko rata-rata adalah lulusan SMK yang belum memiliki pengalaman kerja dan digaji minimal sesuai UMR (Upah Minimum Regional). Mengingat minimnya skill dan pengalaman karyawan, maka hal pertama yang dilakukan setelah proses rekrutmen adalah training karyawan secara intensif sampai dengan mereka siap ditempatkan di toko. Seluruh karyawan dilatih dan diberikan keahlian, tidak hanya sekedar membuat roti, namun yang lebih penting menempa mental dan karakter mereka agar lebih siap dalam mengarungi kehidupan.

Untuk mengurangi rasa bosan dari rutinitas yang dijalankan, diberlakukan sistem rolling karyawan secara periodik. Setiap karyawan dituntut harus mampu melakukan seluruh fungsi bisnis, baik produksi ataupun penjualan. Sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam memastikan kesejahteraan karyawan, dengan tegas pak Ery menyampaikan, dalam kondisi apapun sebisa mungkin tidak akan pernah merumahkan karyawan, termasuk di bisnis travel dan umroh yang walaupun vakum, namun karyawan tetap digaji walaupun tidak utuh, dalam rangka memastikan dapur mereka bisa tetap mengepul.

Salah satu faktor utama yang membuat Pak Ery yakin berbisnis di tengah pandemi adalah konsepsi beliau tentang penjualan. Beliau percaya yang namanya bisnis, kemungkinannya hanya dua, untung (laku) atau rugi (tidak laku). “Untung terus tidak mungkin, rugi terus juga tidak mungkin” tegas Pak Ery. Beliau meyakini bahwa rotinya pasti laku, hanya saja konsep lakunya ada dua, laku dapat duit atau laku “*entok ganjaran*”, ujarnya. Filosofi inilah yang terpatri di sanubari beliau dan keluarga. Setiap ada roti yang tidak habis terjual maka diyakini itu adalah rezeki milik orang lain, sehingga akan langsung dibagikan kepada orang-orang yang membutuhkan, baik di panti asuhan, pondok pesantren, pasar tradisional, dan lain sebagainya.

Skema *partnership* yang dijalankan juga ditujukan untuk memproduktifkan aset-aset yang selama ini hanya tidur sehingga bisa memberikan *multiplier effect* bagi masyarakat melalui penyerapan tenaga kerja, suplai bahan baku, dan lain sebagainya. Salah satu semangat utama yang dibangun pak Ery adalah melakukan pemberdayaan ekonomi umat melalui pemberian kesempatan bagi mereka yang punya dana untuk memanfaatkan dananya secara produktif melalui bisnis RGG.

MANAJEMEN RISIKO

Ekspansi pasar yang masif di tengah situasi pandemi bukanlah hal yang mudah. Rendahnya hambatan masuk di bisnis makanan memungkinkan pesaing mengikuti dengan mudah kesuksesan RGG. Kunci menghadapi pesaing adalah memastikan bahwa produk bisa lebih unggul dari pesaing. “Selama standar itu bisa terus dijaga dan ditingkatkan, maka kita tidak perlu risau dengan kehadiran pesaing”, ungkap pak Adip. Fokus saja ke aspek internal, khususnya di bagian operasional. Kalau hal tersebut sudah benar-benar dipastikan aman, baru mulai sisi pemasarannya yang digenjot. Jangan sampai promosinya jor-joran, tapi dari sisi operasional masih banyak masalah, sehingga mengecewakan konsumen, tegasnya. Karena bisnis utamanya adalah jualan produk. Jadi produknya dulu dipastikan sudah siap bersaing di pasar, ujarnya. Pernyataan pak Adip tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Martins dan Fernandes (2015) bahwa hanya ada dua faktor kunci dari kesuksesan suatu bisnis, yaitu kepuasan pelanggan dan proposisi nilai yang ditawarkan.

Dari sisi mitra, salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk meminimalisir risiko adalah dengan melakukan diversifikasi produk. Seandainya *trend* bisnis roti gembong ini nantinya mengalami fase penurunan (*decline*), investor tidak akan serta merta kehilangan aset atau mengalami kerugian. Hal ini dikarenakan fasilitas produksi RGG sangat mungkin digunakan untuk menghasilkan varian roti baru. “Sehingga kuncinya ada pada inovasi produk yang harus secara konsisten dikembangkan terus menerus agar konsumen tidak bosan”, ungkap Bu Fajar.

PENUTUP

Di tengah banyaknya permintaan kerjasama dari mitra, Pak Adib sadar betul akan potensi risiko yang dihadapi di masa depan. Tantangan utama saat ini adalah memastikan tingkat pertumbuhan bisnis RGG yang begitu cepat bisa terus dijaga dan dipertahankan, tidak hanya euforia sesaat yang kemudian dilupakan masyarakat dalam dua atau tiga tahun ke depan. Bagaimana memastikan Roti Gembong Gedhe akan terus diminati masyarakat dan bisnis bisa tetap bertahan dalam jangka panjang? Apakah ada risiko yang harus dibayar perusahaan ketika pertumbuhan bisnis dirasa terlalu cepat?

Mengingat lebih dari 90% outlet yang dikelola bersumber dari dana mitra, pak Adib meminta tim manajemen untuk mengevaluasi kembali apakah

tawaran keuntungan 10% dari omset penjualan kepada mitra akan mampu menghasilkan NPV dan IRR yang layak bagi manajemen RGG? Mampukah RGG memastikan tawaran keuntungan yang diberikan kepada investor mampu menjamin kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang? Terlebih dengan ketidakpastian kapan berakhirnya pandemi serta berbagai kemungkinan perubahan kebijakan yang diambil pemerintah terkait penanganan pandemi perlu dipertimbangkan. Di mana hal tersebut menjadi risiko tersendiri, baik bagi investor akan perolehan imbal hasil investasi mereka, serta bagi manajemen RGG terkait kelangsungan operasional perusahaan.

REFERENSI

- Chandra, M., & Neelankavil, J. P. (2008). Product development and innovation for developing countries; Potential and challenges. *Journal of Management Development*, 27(10), 1017-1025.
- Hutahayan, B., & Yufra, S. (2019). Innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises (SME) in Malang, Indonesia; Creative destruction as the mediation. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1152-1173.
- Martins, J. M., & Fernandes, M. T. (2015). Too small to innovate? Creating value with fewer resources. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 25-33.
- Taneo, S. Y. M., Hadiwidjojo, D., Sunaryo, S., & Sudjatno, S. (2020). Creative destruction and knowledge creation as the mediation between innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises in Malang, Indonesia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(2), 195-218.
- Xu, H. (2020). Corporate social responsibility innovation as a counterstrategy of national brand manufacturer against private label. *Nankai Business Review International*, 11(3), 393-407.

GELISAH KEUANGAN DAN PEMASARAN DI AD TRANS

Oleh:
Mellisa Fitri Andriyani Muzakir
Rr. Siti Muslikhah
Tri Lestari Wahyuning Utami
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Bulan Maret sekitar tanggal 2 tahun 2019 lalu, Presiden RI, Bapak Joko Widodo mengumumkan secara resmi kasus covid 19 yang sudah masuk ke Indonesia dengan disertakan kasus pertama yang berjumlah 3 orang yang berasal dari Depok, Jawa Barat. Siang itu di dalam kantornya, HP dalam genggamannya Bapak Bram Salim atau yang akrab di panggil Pak Bram terdengar dering dari nada pesan silih berganti. Bapak Bram adalah seorang Direktur pada perusahaan transportasi di sebuah unit bisnis pada sebuah universitas terkemuka di Yogyakarta, “AD TRANS”.

Keesokan harinya Pak Bram terlihat sedang duduk di sebuah warung kopi langganannya bersama dengan beberapa orang yang ternyata adalah karyawan dari AD TRANS. “Mbak, Tyas, Tolong beritahu saya apa saja kewajiban kita?” tanya Pak Bram kepada Mbak Tyas yang bekerja sebagai staf keuangan. “Sepertinya operasional perusahaan akan berhenti untuk beberapa waktu ke depan sambil menunggu kebijakan pemerintah dan yayasan, jadi kita harus pastikan keuntungan perusahaan mampu untuk mencukupi biaya tetap yang harus dibayarkan” lanjut Pak Bram.

Sambil menanti Mbak Tyas mencari data yang diminta oleh Pak Bram, para karyawan mendengarkan Pak Bram “Saya tetap optimis wabah ini akan segera berlalu, dan perusahaan dapat beroperasi lagi” kata Pak Bram, dan semua karyawan mengamini doa baik tersebut. Pak Bram juga mengajak semua karyawan untuk tetap semangat dan tetap giat walau dalam kondisi pandemi.

“Bapak, kita ada kewajiban untuk membayar unit Comuter yang baru saja kita beli kepada Yayasan sebanyak 2 unit mobil dan belum menghasilkan keuntungan, total karyawan 11 dan 1 Direktur. Kemudian ada pengeluaran reguler

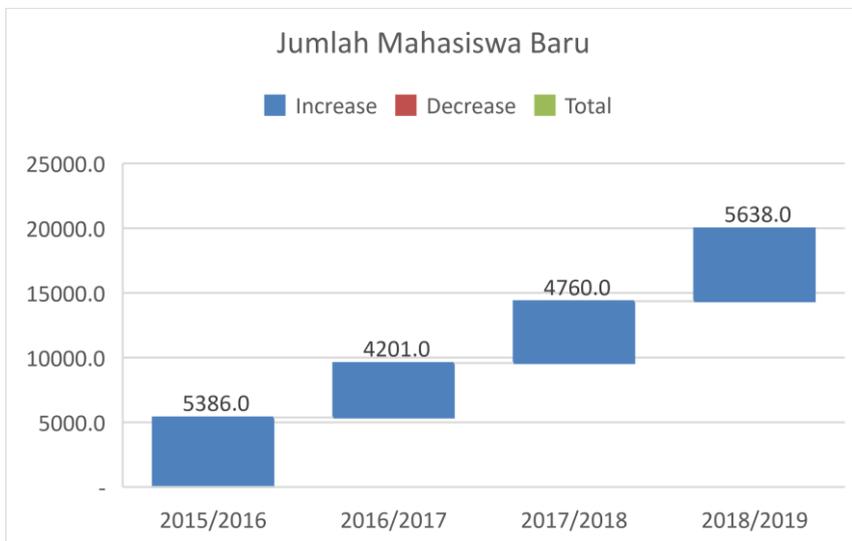
pemeliharaan unit bus dan mobil. Pendapatan kita cukup untuk membiayai kewajiban kita selama 12 bulan ke depan Pak.” Jawab mbak Tyas setelah dia selesai mencari data yang diminta oleh Pak Bram. Pak Bram dan karayawannya terlihat sangat serius menyimak data dari Mbak Tyas dan semua mengernyitkan kening. Sangat terlihat ada keresahan pada raut wajah semua yang hadir.

Pak Bram menatap mata masing-masing karyawannya seolah-olah meyakinkan dan berkata bahwa, kita akan baik-baik saja, dan kalian tidak akan kehilangan pekerjaan kalian. Kemudian mereka kembali kepada pekerjaan masing-masing. Pak Bram beranjak dari kursi kayu lawasan yang besar dan berjalan menuju parkir kendaraan dengan wajah tertunduk seolah mengisyaratkan ada beban berat yang sedang dipikulnya. Terdapat 11 orang yang sangat menggantungkan nasib pekerjaan kepada beliau.

PROBLEMATIKA AD TRANS

AD TRANS merupakan unit bisnis sebuah universitas di Yogyakarta yang bergerak dalam bidang penyewaan transportasi. AD TRANS ini didirikan 2012 untuk menyediakan armada khusus untuk melayani kebutuhan pengantaran kegiatan mahasiswa, khususnya mahasiswa Universitas.

Tuntutan untuk melakukan studi lapangan mahasiswa sebagai salah satu media pembelajaran sangat tinggi. Mahasiswa secara langsung akan melihat proses bisnis pada sebuah perusahaan. Jumlah masiswa di UNIVERSITAS terbilang cukup banyak, sehingga akan lebih mudah jika kegiatan studi lapangan semua menggunakan unit bisnis yang ada di lingkungan universitas. Data jumlah mahasiswa baru dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Jumlah Mahasiswa Baru

Source: Data Internet

Total mahasiswa aktif sampai dengan tahun 2020 adalah lebih dari 23.000 mahasiswa. Seluruh armada baik bus maupun mini bus ramai digunakan oleh sivitas akademik baik untuk acara akademik maupun kegiatan di luar akademik, seperti sewa bus untuk mengantarkan rombongan hajatan baik dalam maupun luar kota. Namun, semua konsumen masih terbatas pada lingkungan universitas. Karena banyaknya aktifitas keluar masuknya armada, bahkan terkadang tidak ada armada tersedia. Berawal dari hal tersebut, Direktur AD TRANS memutuskan untuk membeli unit armada baru untuk memenuhi permintaan pasar yang ada di lingkungan universitas. Jumlah armada yang ada adalah sebanyak 6 bus mikro kapasitas 29 seat dan tiga comuter *HI-Ace*. Semua armada mendapatkan perawatan secara periodic.

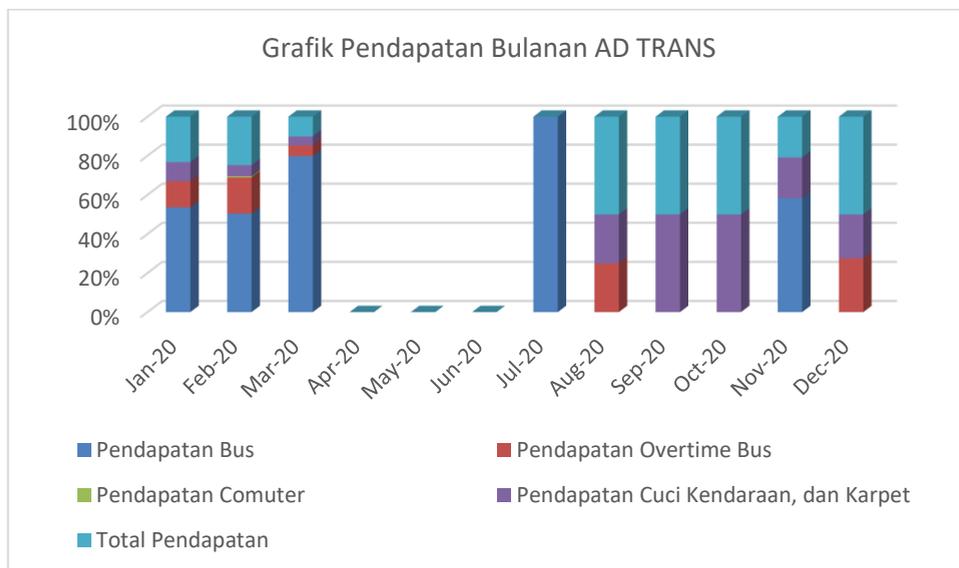
Jasa yang dijual pada AD TRANS tidak hanya persewaan armada saja, tetapi juga melayani cuci kendaraan. Konsumen pencucian kendaraan ini juga masih terbatas pada lingkungan universitas, khususnya unit yang berada di kampus jalan kaliurang. Jasa pencucian kendaraan ini juga ramai karena menyediakan layanan jemput-antar kendaraan yang akan dicuci, sehingga tidak perlu menunggu di garasi.

Awal tahun 2019, bulan Maret, menjadi awal perusahaan ini mengalami permasalahan yang relative kompleks. Pengumuman pandemic oleh pemerintah membuat semua orang panik. Beberapa kota besar di Jawa Tengah kemudian mendeklarasikan status Kejadian Luar Biasa (KLB) setelah ditemukan kasus positif. Yogyakarta menyusul dengan status KLB. Pada saat itu pemerintah mengumumkan untuk melakukan pembatasan kegiatan, harapannya adalah untuk mengurangi jumlah penyebaran virus dan menurunkan angka positif. Di awal pandemi di Yogyakarta, semua jalur keluar masuk ke Yogyakarta dijaga, baik darat maupun udara.

Angka terkonfirmasi positif skala nasional masih tinggi, namun kegiatan sudah terlihat kembali normal. Tempat-tempat yang sekiranya sedang naik daun, tidak pernah sepi. Beberapa orang tertangkap kamera tidak menerapkan prokes dengan baik. Pada masa ini semua orang sudah mempunyai harapan akan segera dilakukan perkuliahan luring, termasuk mahasiswa. Terkait dengan kebijakan universitas sampai dengan bulan Juli 2021 adalah masih dengan memberlakukan kegiatan belajar mengajar dari rumah, sehingga tidak ada mahasiswa yang masuk, tidak ada kegiatan perkuliahan tatap muka, termasuk *company visit* yang rutin dijalankan juga diganti dengan *company visit* secara *virtual*.

AD TRANS merupakan unit swakelola, sehingga tidak ada *dropping* dana dari Yayasan. Target utama dari AD TRANS adalah semua warga universitas. Sejauh ini konsumen yang dilayani adalah seluruh unit bisnis pada universitas. Kebijakan universitas yang masih menutup perkuliahan tatap muka, dan WFH, praktis AD TRANS pelayanan hampir berhenti. Sesekali melayani pencucian kendaraan dan sewa armada untuk kepentingan di luar universitas yang datangnya dari keluarga universitas juga.

Selama tahun 2020 minim pemasukan, namun biaya tetap juga tidak bisa dihindari. *Maintenance* armada tetap dilakukan walaupun perawatan minimalis. Perusahaan juga tidak memutuskan untuk melakukan pengurangan pegawai. Grafik pendapatan bulanan AD TRANS dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Pendapatan Bulanan AD TRANS
 Sumber: Data Sekunder diolah dengan multiplier

Dari grafik tersebut bisa diketahui pada bulan April, Mei, Juni 2020 tidak ada pemasukan sama sekali. Sedangkan penjualan sewa armada kumulatif pada tahun 2017 sebesar Rp.677.822.700, Cuci kendaraan Rp.13.393.500. Pada tahun 2018, sewa Rp.555.150.000, cuci kendaraan Rp.5.052.600. Tahun 2019, sewa armada Rp.399.150.000, Cuci kendaraan Rp. 16.830.000. Tahun 2020, sewa armada Rp.113.850.000, cuci kendaraan Rp.21.103.500,

Pendapatan dari sewa bus menurun setiap tahunnya, sedangkan ada biaya yang harus dibayarkan walaupun pendapatan menurun, termasuk biaya THR bagi karyawan administratif tetap satu orang sebesar Rp. 4.085.700. Gaji bulanan karyawan tetap besarnya sama dengan THR. Driver tetap yang dimiliki oleh AD TRANS diberikan gaji sebesar Rp.3.697.500. Biaya kenek dibayarkan apabila ada sewa armada yang keluar. AD TRANS tidak mengeluarkan biaya promosi karena tidak ada promosi yang dilakukan, masih dengan *word of mouth* karena masih sebatas melayani keluarga universitas.

DATA KEUANGAN

Penjualan sewa armada kumulatif pada tahun 2017 sebesar Rp.677.822.700, Cuci kendaraan Rp.13.393.500. Pada tahun 2018, sewa Rp.555.150.000, cuci

kendaraan Rp.5.052.600. Tahun 2019, sewa armada Rp.399.150.000, Cuci kendaraan Rp. 16.830.000. Tahun 2020, sewa armada Rp.113.850.000, cuci kendaraan Rp.21.103.500,

Pendapatan dari sewa bus menurun setiap tahunnya, sedangkan ada biaya yang harus dibayarkan walaupun pendapatan menurun, termasuk biaya THR bagi karyawan administratif tetap satu orang sebesar Rp. 4.085.700. Gaji bulanan karyawan tetap besarnya sama dengan THR. Driver tetap yang dimiliki oleh AD TRANS diberikan gaji sebesar Rp.3.697.500. Biaya kenek dibayarkan apabila ada sewa armada yang keluar. AD TRANS tidak mengeluarkan biaya promosi karena tidak ada promosi yang dilakukan, masih dengan *word of mouth* karena masih sebatas melayani keluarga universitas. Pada tahun 2017 penjualan kumulatif sebanyak 200, 2018 sebanyak 163, 2019 sebanyak 117, dan 2020 sebanyak 33.

Piutang usaha pada tahun 2020 sebesar Rp. 42.600.000. Pendapatan diterima dimuka Rp. 51.900.000. Investaris Bus Rp. 1.350.000.000. Total Penyusutan Aset tetap adalah sebesar Rp. 700.000.000. Saldo periode sebelumnya Rp. 603.190.000. Berikut data pengeluaran secara lengkap.

Ket	Data Pengeluaran											
	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20
Gaji pokok bulanan staf adm	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700	4.085.700
Gaji pokok driver	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500	3.697.500
Gaji pokok teknisi pencucian kendaraan	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000
Gaji penjaga malam	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000	4.014.000
Gaji kebersihan	2.304.000	2.880.000	2.592.000	2.736.000	2.304.000	2.016.000	3.024.000	2.736.000	2.736.000	3.168.000	2.880.000	2.736.000
Tunjangan makan transpor	5.985.000	7.290.000	6.870.000	6.555.000	5.520.000	4.830.000	7.245.000	6.255.000	645.000	7.440.000	6.600.000	6.180.000
Tunjangan jabatan	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
Lembur, honor vakasi non operasional	300.000	-	-	934.440	-	4.275.000	-	1.026.000	2.100.000	399.600	-	1.200.000
Biaya BBM	5.400.600	7.649.100	8.880.000	-	-	-	1.050.000	1.200.300	-	600.000	2.670.000	600.000
Vakasi sopir	1.650.000	3.675.000	4.500.000	-	-	-	450.000	450.000	-	-	1.200.000	300.000
Vakasi kernet	795.000	1.290.000	1.245.000	-	-	-	150.000	-	-	-	600.000	-
Honor cuci bus	480.000	480.000	1.320.000	-	-	-	120.000	-	-	-	-	-
Service kendaraan	4.740.000	6.852.000	5.727.000	-	-	-	3.702.651	-	-	-	-	-
Operasional Usaha	4.691.400	1.547.700	108.600	-	-	-	-	510.000	-	-	60.000	-
Perbaikan sarpras	468.000	3.578.100	86.400	53.250.000	-	-	-	57.000	1.260.000	-	-	-
Biaya KIR dan perpanjangan surat kendaraan	-	-	-	-	-	-	9.521.400	9.296.400	-	-	-	-
Bi adm dan umum	840.000	775.200	-	-	-	-	-	60.000	-	39.000	-	-
Pengeluaran ATK dan habis pakai	-	363.000	94.200	393.900	-	360.000	-	921.000	-	-	-	-
Perengkapan Rumah Tangga	265.500	345.000	1.418.400	-	-	57.000	533.700	-	428.100	1.139.100	139.500	-
Biaya Jamsostek	2.109.579	2.109.579	-	2.109.579	2.109.579	2.109.579	2.109.579	4.219.158	2.109.579	1.027.443	1.748.868	1.748.868
Penyusutan Aktiva tetap	24.228.063	24.228.063	24.228.063	24.228.063	24.228.063	24.228.063	886.815	886.815	886.815	886.815	886.815	886.815
THR Lebaran	0	0	0	0	8.111.900	0	0	0	0	0	0	0
Gaji 13	0	0	0	0	0	4.085.700	0	0	0	0	0	0

Gambar 3. Data Pengeluaran Bulanan

Sumber: Data Sekunder diolah

Beban lain yang ditanggung oleh AD TRANS adalah:

Ket	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20
Pajak dan Adm Bank	79.194	100.272	76.344	146.994	126.549	142.386	130.698	115.563	102.045	106.134	107.139	98.088
Pengeluaran lain-lain	114.060	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Gambar 4. Data Pengeluaran Bulanan

Sumber: Data Sekunder diolah

Pendapatan lain-lain 2020

Pendapatan Bunga Bank	95.976	88.866	81.723	59.967	332.751	336.933	315.999	277.821	247.728	230.676	198.189	190.446
-----------------------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Gambar 5. Data Pendapatan Lain-Lain

Sumber: Data Sekunder diolah

DAMPAK COVID-19 PADA INDUSTRI TRANSPORTASI

Pandemi Covid-19 menjadi pukulan berat bagi semua sektor termasuk transportasi. Himbauan *social distancing* dan berbagai kebijakan yang dikeluarkan pemerintah membuat industri transportasi bergejolak. Sejak pandemi awal di Indonesia diumumkan pada Maret 2020 hingga akhir tahun 2020, diketahui bahwa laju penurunan sektor transportasi sebesar 15,04%.¹ Tidak banyaknya orang yang melakukan perjalanan tentunya menjadi penyebab penurunan ini. Sementara itu, Yogyakarta sebagai salah satu destinasi wisata juga mengalami dampak yang signifikan baik pada industri pariwisata maupun transportasinya.

Menanggapi penurunan pada sektor transportasi membuat pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk menolong perusahaan-perusahaan transportasi. Pemerintah memberikan insentif dan subsidi untuk mendorong industri transportasi bangkit. Bahkan upaya pemerintah ini juga didorong dengan adanya pembukaan tempat wisata.

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan pemerintah sepertinya tidak berdampak banyak pada AD Trans. Hal ini tidak lepas karena AD Trans memiliki ceruk pasar yang terbatas yaitu internal Universitas. Pada AD Trans, penurunan terjadi karena semua aktivitas kampus diubah ke bentuk daring. Dari mulai kegiatan *company visit* hingga berbagai aktivitas kemahasiswaan lain dibuat daring atau terkadang harus ditiadakan. Kondisi ini tentunya akan mempersulit posisi AD Trans.

PENUTUP

Krisis ekonomi yang diakibatkan adanya pandemi Covid-19 menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan untuk bertahan dan berlanjut. Untuk merespon krisis tersebut, inovasi dapat dijadikan sebagai jalan untuk mengatasinya. Inovasi dalam masa krisis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan rekan perusahaan, konsumen, dan pemerintah (Amankwah-Amoah, 2021).

Pertimbangan inovasi dilakukan dengan cara mencari ide inovasi baik dari internal maupun eksternal. Dalam pencarian ide hingga nanti inovasi diimplementasikan, perlu diketahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kondisi eksternal dianalisis untuk mengetahui keinginan konsumen dan juga strategi pesaing. Sementara itu, kondisi internal dapat dianalisis dari kesiapan SDM dan kapasitas kemampuan internal.

Pandemi yang melanda dunia termasuk Covid-19 bukan kejadian pertama. Sebelum Covid 19 telah ada beberapa pandemic yang luar biasa. Berikut pandemi yang pernah terjadi *Plague of Justinian* (541 Masehi), *Black Death* (Tahun

¹ Disarikan dari Bisnis.com yang diperoleh secara daring melalui link <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210501/98/1388944/ sederet-upaya-memulihkan-sektor-transportasi-di-masa-pandemi>

1347), *The Great Plague of London* (Tahun 1348-1665) dan akan terulang setiap 20 Tahun sekali antara lain Cacar Air dan Kolera (Nursastri, 2020). Selain wabah tersebut, sumber lain menyebutkan beberapa penyakit yang menjadi wabah di dunia, diantaranya pes, kolera, flu Spanyol, flu Asia, flu Hongkong, HIV, SARS, flu Babi, dan Ebola (Widjajanti, 2020).

Berdasarkan data tersebut, ketika wabah Covid-19 berakhir bisa jadi akan ada wabah selanjutnya. Untuk itu, pihak perusahaan harus bersiap dengan keadaan yang baru di masa yang akan datang. Selain mempersiapkan kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi di masa yang akan datang, tentu AD TRANS juga harus memikirkan bagaimana langkah pendek kedepan untuk mempertahankan supaya perusahaan tetap beroperasi, sehingga tidak ada risiko pemutusan hubungan kerja. Atas hal tersebut, maka para pengkaji kasus diharapkan dapat memberi solusi atas beberapa pertanyaan berikut.

- a) Bagaimana hasil forecasting untuk penjualan ke depan?
- b) Apakah alur kas perusahaan masih sehat?
- c) Bagaimana laporan laba rugi perusahaan?
- d) Strategi inovasi apa yang harus dilakukan oleh AD TRANS?

REFERENSI

- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in a global airline industry: A review. *Environment International*.
- D, A. K. (2018, August 15). <https://himmahonline.id>. Retrieved from <https://himmahonline.id/berita/dinamika-peningkatan-dan-penurunan-jumlah-mahasiswa-Universitas/>.
- Nursastri, S. A. (2020, April 20). *Kompas.com*. Retrieved from <https://www.kompas.com/sains/read/2020/04/20/070200223/bagaimana-5-pandemi-terburuk-dunia-berakhir-sejarah-mencatat?page=all>.
- Widjajanti, W. (2020, June 5). *Kemendes.go.id*. Retrieved from <http://www.b2p2vrp.litbang.kemkes.go.id/berita/baca/358/Penyakit-Yang-Pernah-Menjadi-Wabah-Di-Dunia>.

TANTANGAN KEPEMIMPINAN DAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI MARGARIA GROUP

Oleh:
Trias Setiawati
D. Agus Harjito
Handrio Adhi Pradana
Aries Heru Prasetyo

PENDAHULUAN

Pada tahun 1984 di ujung Jalan Margomulyo (sekarang adalah Jalan Malioboro) yang terkenal di Yogyakarta berdiri sebuah kios kecil yang berjualan batik (awalnya adalah toko kelontong) khas Yogyakarta dan Solo sedang sibuk melayani pembeli dari berbagai daerah di Indonesia. Seorang Bapak yang cukup cekatan bersama istrinya yang tidak kalah gesit dengan semangat melayani pembeli dengan ramahnya. Saat itu, waktu di jam dinding sudah menunjukkan pukul 20.30. Namun pembeli dan orang masih ramai lalu lalang di Jalan Malioboro dan juga di jalan Ahmad Yani yang merupakan lanjutan kawasan Malioboro hingga titik nol kota Yogyakarta. Kios batik tersebut kini terkenal dengan nama Toko Batik “Margaria”, yaitu sebuah toko batik yang sudah terkenal di Indonesia, ada beberapa toko di Semarang dan Yogyakarta. Berkembangnya zaman dan banyaknya konsumen yang tertarik dengan Batik Margaria, maka pemilik Batik Margaria tersebut yaitu H. Herry Zudianto dan Ibu Hj. Dyah Suminar mengembangkan usahanya dengan membuka toko-toko atau supermarket di bidang fashion yang tergabung dalam Margaria GROUP.

Margaria GROUP merupakan sebuah perusahaan retail dan jasa terbesar di Yogyakarta yang memiliki beberapa cabang store yang tersebar di pulau Jawa, diantaranya adalah Karita Muslim Square, Al-Fath Family, Griya Muslim Annisa, Margaria Batik Djawi, The Real Margaria Batik, dan Kado Kita. Toko tersebut dikembangkan juga di kota Solo, Semarang, Surabaya dan Jakarta. Hingga saat ini, Margaria GROUP berkembang pesat meskipun akhir-akhir ini penjualannya menurun cukup signifikan karena dilanda pandemi covid-19.

KEPEMILIKAN DAN MANAJEMEN MARGARIA GROUP

Pemilik utama Margaria GROUP adalah H. Herry Zudianto dan Ibu Hj. Dyah Suminar sebagai isterinya yang sekaligus sebagai Pemimpin Margaria GROUP. Mereka berdua memiliki tiga (3) orang anak di mana 2 orang diantaranya yaitu Arief Nur Wibawanto sebagai COO (*Chief Operational Officer*) Margaria GROUP dan Annisa Rahma Herdyana sebagai Direktur Suminar Margaria Fashionindo. Unit produksi untuk produk fashion margaria GROUP. Sementara anak ketiga dari H. Herry Zudianto memiliki bisnis tersendiri di Jepara yang beroperasi di luar Margaria GROUP.

H. Herry Zudianto memulai usaha pertamanya adalah batik, karena orang tuanya juga pengusaha batik, sementara beliau juga pernah bekerja di perusahaan batik Danar Hadi. Kemudian Hj. Dyah Suminar bergabung berjualan batik setelah menikah dengan beliau. Sebenarnya latar belakang Ibu Dyah bukanlah pedagang, karena orang tuanya adalah keluarga pegawai. Masuk ke lingkungan pedagang setelah belajar dengan Pak Herry, suaminya. Berkat kegigihan dan ketekunan Hj. Dyah Suminar, saat ini justru beliau lebih memiliki kemampuan “berbisnis” daripada suaminya. Hal ini terutama didorong untuk memimpin dan mengembangkan perusahaan ketika H. Herry Zudianto “meninggalkan sementara” selama kurang lebih 10 tahun (2001 hingga 2011) karena beliau “mewakafkan” tenaga dan pikirannya menjadi Walikota Yogyakarta. Pada saat itu Ibu Dyah merasa “sendirian” mengelola perusahaan tersebut. Setelah Bapak Herry selesai mengabdikan kepada pemerintah menjadi Walikota Yogyakarta selama 10 tahun, beliau sekarang kembali ke dunia bisnis. Namun beliau sekarang beralih untuk mengembangkan bidang pariwisata.

Margaria GROUP dipimpin oleh Ibu Hj. Dyah Suminar. Gaya kepemimpinan Ibu Hj. Dyah Suminar memiliki kecepatan tinggi, disiplin, tertib, detail dan memiliki tolok ukur disetiap aspeknya dg kontrol dan pendampingan yang ketat, serta setiap karyawan dituntut mampu untuk multitasking berdampak pada kesan mendominasi pekerjaan karyawan dan bawahannya. Sehingga output yg dihasilkan bagi karyawan adalah tekanan tinggi serta terkikisnya kemandirian, dan bagi Ibu Dyah sendiri adalah rasa lelah mengeluarkan energi begitu besar dalam mengawal, mengontrol dan waktu habis untuk bekerja.

Gaya kepemimpinan Ibu Dyah menghasilkan karyawan/SDM yg dicetak sesuai dengan standar kebutuhan perusahaan, masing-masing dioptimalkan sesuai kapasitas dan kemampuannya, memberikan kebebasan dalam ber-ide dan berinovasi dalam batasan-batasan tertentu dalam perusahaan serta tetap dalam kendali manajemen dalam implementasinya, akan terjadi seleksi alam untuk SDM yang tidak mampu mengikuti ritme kerja dengan pola kepemimpinan Ibu Dyah.

Operasional merupakan aspek pokok yang memiliki pengaruh besar dalam menjalankan sebuah bisnis, seiring berjalannya waktu ketika Margaria GROUP menjawab tantangan jaman dg merencanakan pengembangan ekspansi bisnis yang agresif baik dari segi diferensiasi produk dan ekstensifikasi pasar, pola kepemimpinan yang sangat operasional dinilai bisa mengaburkan peran berpikir strategis dan visioner dari seorang pemimpin yang menjadi ujung tombak keunggulan kompetitif perusahaan (Brumana, Minola, Garrett, & Digan, 2017).

Arief Nur Wibawanto sebagai COO (Chief Operational Officer) Margaria GROUP mengakui bahwa Margaria GROUP tengah mengembangkan unit usahanya baik di DIY maupun diluar DIY. Selain ekspansi toko, pihaknya juga terus mengembangkan bisnis dan restrukturisasi perusahaan. "Kami memang agresif untuk memperluas bisnis dan pasar pada tahun ini dan tahun depan. Selain membuka gerai baru di DIY dan di luar DIY, beberapa juga dilakukan renovasi toko agar sesuai dengan perkembangan," katanya. Pengembangan bisnis yang agresif ini tentu menuntut kapasitas SDM yang mumpuni. Menurut filosofi Margaria GROUP, kapasitas SDM yang mumpuni dari karyawan tidak bisa dibiarkan saja bergulir secara alamiah namun harus ada intervensi perlakuan dari pimpinan langsung manajemen Margaria GROUP.

Annisa Rahma Herdyana sebagai Direktur Suminar Margaria Fashionindo, Unit produksi untuk produk fashion Margaria GROUP selalu memegang filosofi yang diajarkan oleh Ibu Hj Dyah Suminar, ibunya, yaitu filosofinya di bidang keuangan yang selalu ada dana *emergency*. Hal ini berlaku untuk semua unit usaha. Dana *emergency* tersebut digunakan apabila suatu saat terjadi *force majeure*. Misalnya kondisi perusahaan pada bulan Maret sampai September 2020 (sekitar tujuh bulanan), di mana penjualan perusahaan menurun secara signifikan. Kondisi tersebut sangat terbantu dengan adanya dana cadangan (*emergency*) tersebut, sehingga dana tersebut dapat digunakan untuk menutup biaya operasional. Annisa Rahma Herdyana juga memiliki kemampuan memandang perusahaan ke depan, seperti hanya H. Herry Zudianto ayahnya. Hal ini antara lain ditunjukkan dengan melakukan pembenahan bisnis online produk-produk yang dijualnya. Beliau memandang bahwa jika bisnis online tidak dibenahi sekarang, maka dalam waktu 5 hingga 10 tahun ke depan, tidak ada jaminan bahwa orang tetap akan berbelanja ke toko yang menjadi bisnis utamanya dengan datang ke toko. Para konsumen akan tetap berbelanja, tetapi yaitu melalui online yang sekarang ini sedang menjadi menjamur di dunia bisnis.

PROFIL PERUSAHAAN

Perusahaan Margaria GROUP (PMG) didirikan tahun 1984 setelah H. Herry Zudianto menikah dengan Hj. Dyah Suminar. Pada awal berdirinya,

perusahaan ini merupakan sebuah toko kelontong milik orang tua H. Herry Zudianto yang bernama toko Margaria yang artinya jalan bahagia. Berkembangnya waktu, toko kelontong Margaria diubah menjadi Toko Batik Margaria. Hal dilakukan setelah H. Herry Zudianto *resign* dari tempat kerjanya yaitu PT Danar Hadi di kota Solo.

Berkembangnya kebutuhan masyarakat di bidang fashion terutama untuk perlengkapan busana muslim dan perlengkapan haji, maka diperlukan adanya toko yang modern dan khusus melayani perlengkapan ibadah haji serta busana muslim. Pemikiran tersebut menjadi awal pendirian Toko Alfath di Jalan Malioboro di selatan Toko Margaria. Selanjutnya pada tahun 1999, H. Herry Zudianto mendirikan Toko Busana Muslim untuk kawula muda yakni Toko Karita di Jalan C. Simajuntak, Yogyakarta. Toko ini memang dikhususkan bagi anak-anak muda yang tertarik dengan busana muslim dan sejenisnya. Pengembangan bisnis terus dilakukan hingga tahun 2011, sehingga sampai dengan 10 tahun terakhir ini tidak mendirikan unit usaha yang baru lagi. Margaria GROUP hanya mengembangkan di bidang pemasaran dan teknologi berkaitan dengan kemajuan teknologi yang semakin cepat. Margaria GROUP hanya mengembangkan satu *brand* yakni “Margaria”. Pengembangan Margaria GROUP, sebagai perusahaan keluarga, selanjutnya dengan mengubah bentuk perusahaan menjadi Perseroan Terbatas (PT).

Pada awalnya, Margaria GROUP hanya membeli produk dari *supplier*, kemudian dijual dengan margin tertentu. Namun cara ini dianggap berisiko karena bekerja sama dengan orang lain (supplier) berakibat kelangsungan operasional perusahaan sangat tergantung pada pihak lain. Oleh karena itu, Margaria GROUP kemudian memulai mendisain produk sendiri hingga 60%, selebihnya masih dipenuhi oleh supplier. Kondisi ini terus dijalankan dengan memiliki pabrik sendiri di Bantul, Yogyakarta. Usaha unit muslim menjadi bisnis utama yang cabangnya ada di berbagai kota, sementara untuk bisnis batik hanya di Semarang dan di Yogyakarta saja.

Kepemimpinan Margaria GROUP sebagai perusahaan keluarga didominasi oleh H. Herry Zudianto dan Ibu Hj. Dyah Suminar. Keduanya seperti Dua Keping *Puzzle* yang saling melengkapi. Saat ini, H. Herry Zudianto sebagai pemilik, sementara itu sebagai pemimpin Margaria GROUP adalah Ibu Dyah Suminar yang merupakan pemimpin yang sangat cermat dalam soal keuangan, pengeluaran biaya, kebersihan dan sebagainya. Di sisi lain H. Herry Zudianto adalah orang yang ahli melihat arah bisnis, pergerakan bisnis dan punya visi yang kuat untuk memajukan perusahaan. Operasional perusahaan diserahkan kepada Arief Nur Wibawanto yang saat ini menjadi Direktur Bisnis Margaria GROUP dan Annisa Rahma Herdyana sebagai Direktur Marketing Margaria GROUP.

Usaha unit muslim menjadi bisnis utama dan cabangnya ada di berbagai kota. Untuk bisnis batik hanya di Semarang dan di Yogyakarta saja. Pengembangan bisnis difokuskan pada unit bisnis muslim dengan produksi

sendiri. Unit muslim tersebut ada di beberapa tempat, misalnya toko Al-Fath untuk busana muslim yang ada di Solo dan di Semarang yakni di Citraland dan Banyumanik yang didirikan tahun 2020, serta Al-Fath di Jakarta. Sementara itu, toko Karita yang menjual fashion untuk gaya muslim anak muda dan produk anak muda lainnya dikembangkan di Yogyakarta ada 2 buah toko, di Malang juga ada 2 toko dan di Purwokerto. Semua toko-toko tersebut adalah milik Margaria GROUP sendiri, bukan menyewa. Khusus Karita Surabaya sebagian toko sewa dengan pihak luar

Pengembangan usaha lain seperti juga dilakukan oleh Margaria GROUP, namun tidak berkembang dengan baik bahkan sekarang ditutup. Usaha tersebut seperti Restaurant Pujayo-Pujasera, Franchise, dan olah raga Futsal juga tidak berhasil. Margaria GROUP juga mengembangkan usaha jasa, yakni Salon kecantikan yang hanya didirikan di Yogyakarta yakni di daerah Sagan, Ngasem, Kotagede, dan Baciro. Pengembangan usaha lainnya berupa inovasi produk sportwear muslim dan di launching dengan jalan sehat untuk masyarakat. Sport wear yang ada seperti dari Nike, namun harganya mahal.

Jumlah karyawan Margaria GROUP secara keseluruhan sekitar 1000 orang. Setiap unit bisnis mempunyai tenaga kerja sendiri. Saat pandemik covid-19 ini yang mencapai puncaknya di bulan Maret dan April di tahun 2020 penjualan turun hingga 70%, namun demikian kebijakan perusahaan tidak mem-PHK-kan karyawan. Hal ini karena Margaria GROUP memiliki cadangan dana untuk kepentingan emergency yang cukup besar. Di samping itu, kebijaksanaan pendanaan dari dana pinjaman hanya diperlukan untuk kepentingan investasi saja, sementara modal kerja diperoleh dari hasil operasi perusahaan.

GAYA KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA

Gaya kepemimpinan Pak Herry dan terutama Bu Dyah sangat kentara apabila hal tersebut diulas pada masa jauh sebelum putra putrinya ikut mengembangkan bisnis secara profesional dan serius bersama sang orang tua. Terkhusus pada Bu Dyah di sini maksudnya adalah ada peran sentral dari Bu Dyah selaku istri di dalam mengembangkan bisnis Margaria dengan jerih payah dan kerja keras karena di tahun 2001 sampai 2011 Pak Herry memutuskan untuk fokus mengabdikan diri kepada masyarakat sebagai Walikota Yogyakarta. Meskipun demikian, gaya kepemimpinan Pak Herry akan tetap diceritakan dalam porsi yang komplementer dengan gaya kepemimpinan Bu Dyah.

Hal yang menarik dari manajemen bisnis kedua suami istri ini adalah darah pedagang atau bisnis sejatinya dimiliki oleh Pak Herry sedang Bu Dyah tidak memiliki latar belakang pebisnis melainkan berasal dari keluarga pegawai. Jadi Bu Dyah tidak memiliki bekal kompetensi sebagai wirausaha, pada awalnya. Setelah 10 tahun Pak Herry menjabat di pemerintahan saat itulah Bu Dyah menjalankan dan mengembangkan bisnis Margaria sendirian. Belum ada anak-anaknya yang bisa diajak mengurus bisnis secara profesional. Saat itu Bu

Dyah hanya menggunakan dan memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya dan gaya kepemimpinannya untuk membesarkan Margaria ‘seorang diri’.

Meskipun Bu Dyah tidak memiliki latar belakang sebagai pengusaha namun Bu Dyah diberkahi dengan dapat berguru dan menimba ilmu bisnis serta kewirausahaan kepada sang suami, tentunya terutama sebelum Pak Herry menjabat sebagai Walikota Yogyakarta. Bu Dyah mengakui sendiri hal tersebut. “Pak Herry adalah guru saya yang mengajarkan banyak hal terutama bagaimana memanaj sebuah bisnis, mengoperasikan bisnis agar berjalan, mendapatkan keuntungan, dan pada akhirnya berkembang. Pada awalnya saya hanya membantu menjadi asisten ketika Pak Herry membuka toko perlengkapan muslim di Malioboro. Lama-kelamaan saya pun terlibat jauh sampai pada hal-hal strategis dan pokok untuk mampu menjalankan dan mengembangkan bisnis ini. Sampai pada akhirnya, saya merasa malah saya yang lebih berjiwa ‘bakul’ (baca: wirausaha) daripada Pak Herry, hehehe...”, demikian pernyataan dari Bu Dyah sambil sedikit berkelakar di tengah meeting Zoom yang cukup hening. Bu Dyah yang justru lebih berjiwa wirausaha sangat dapat dipahami karena Pak Herry harus membagi fokus menjadi seorang birokrat di pemerintahan. Sedangkan Bu Dyah terus belajar, mengasah kemampuan intuisi berwirausaha dan mengembangkan bisnis Margaria selama 10 tahun sendirian. Ini waktu yang sangat cukup bagi seseorang untuk membangun kebiasaan, mindset, dan karakter berwirausaha dengan cara terjun langsung di lapangan (Kubicek, & Macheck, 2019).

Menurut pengakuan putra putrinya, Bu Dyah dan Pak Herry ini digambarkan sebagai sosok dua pengusaha hebat yang saling melengkapi. Jarang yang bisa seperti ini. Pak Herry adalah sosok ayah dan pengusaha yang sangat visioner dan memiliki kekuatan di dalam kepemimpinan terhadap bisnisnya. “Papah itu punya semacam kekuatan untuk mendorong dan menggerakkan orang sehingga karyawan papah mau termotivasi mengerjakan apa yang dimaukan oleh papah”, profil Pak Herry dibuka sendiri oleh sang anak, Mbak Anin (*nama panggilan keluarga untuk Annisa Rabma Herdyana*). Sedangkan berbeda 180 derajat dengan Pak Herry, Bu Dyah ini justru sangat dikenal sebagai seorang yang *concern to detail*. Bu Dyah sangat cermat dan teliti di dalam operasional bisnis perusahaan yang lebih teknis. Kekuatan Bu Dyah di dalam bisnis terletak pada perhatiannya yang sangat dalam terhadap aspek keuangan. “Hal-hal seperti pembiayaan, pengeluaran, permodalan, dan penghitungan arus kas, mamah ini sangat ‘njelimet’ (baca: teliti)”, terang sang anak, Mbak Anin. Ini adalah kunci keberhasilan pengembangan bisnis keluarga bernama Margaria GROUP. Ada sosok yang sangat visioner dan strategis memikirkan pengembangan bisnis dan bagaimana cara memimpin SDM di perusahaan dan ada pula sosok tegar dan cermat yang sangat perhatian terhadap jalannya operasional bisnis perusahaan yang teknis. Ibarat kata Pak Herry bagaikan mata dan otak bagi sebuah tubuh sedangkan Bu Dyah berperan sebagai anggota tubuh lain yang memastikan bahwa perintah dan keinginan

otak dapat dijalankan dengan baik dan presisi. Keseimbangan ini pun terjadi (Kubicek, & Machek, 2019).

Salah satu pola manajemen Bu Dyah yang dipertahankan bahkan sampai Margaria sudah sebesar ini adalah kebijakan Bu Dyah bahkan setiap unit bisnis harus memiliki dana *emergency* untuk menutup beban operasional bisnis ketika ada faktor-faktor eksternal dan di luar kendali manajemen yang menyebabkan arus kas perusahaan menjadi tidak lancar. Cara Bu Dyah ini pun terbukti cukup menyelamatkan keberlangsungan perusahaan dan para SDMnya semenjak pandemi melanda terutama 7 bulan setelah bulan April 2020. Hal ini terbukti bahwa perusahaan Margaria GROUP mulai bangkit dan meraih omzet, terhitung mulai bulan September 2020 di saat masih banyak perusahaan lain yang berjuang *survive* di tengah pandemi. Dana *emergency* merupakan dana cadangan yang memang sengaja disisihkan dari omzet perusahaan yang dapat dikumpulkan dalam kurun waktu tertentu. Penggunaan dana cadangan ini hanya diperuntukkan ketika operasional bisnis perusahaan terhambat karena hal-hal di luar kendali manajemen yang mengakibatkan arus kas perusahaan tersendat. Dengan demikian, meskipun Bu Dyah dikenal sebagai pendamping Pak Herry di dalam menjalankan dan mengembangkan usaha, namun pada karakternya yang fokus pada hal teknik, operasional, dan mungkin *remeh* yang justru menjadi titik tolak pemikiran dana *emergency* yang menjadi salah satu sumber strategi guna menjaga keberlangsungan perusahaan. Ini teruji bahkan ketika banyak usaha dihempas oleh hantaman badai pandemi Covid-19.

ISU SUKSESI DAN BERBAGI PENGETAHUAN

Manajemen bisnis setiap bisnis keluarga memiliki keunikan tersendiri karena memang sejatinya tidak ada standar baku di dalam manajemen bisnis keluarga. Namun demikian, bisnis keluarga pasti akan dihadapkan pada fenomena suksesi. Isu suksesi menjadi sangat penting di perusahaan dan bisnis keluarga, inilah satu-satunya upaya bagi perusahaan untuk menyerahkan periode kepengurusan manajerial perusahaan entah kepada generasi berikutnya atau justru diserahkan kepada profesional yang berarti orang asing di luar keluarga bisnis itu sendiri. Sebagian bisnis keluarga memang memiliki upaya yang disengaja dan diprogram agar generasi berikutnya meneruskan mengelola bisnis orang tuanya yang telah sukses dan berkembang. Namun sebagian bisnis keluarga tidak demikian, dalam artian memberikan keleluasaan kepada sang anak untuk memilih. Dan di perusahaan Margaria GROUP ini Pak Herry dan Bu Dyah memilih keadaan yang kedua daripada pilihan pertama, lebih demokratis kepada anak-anaknya (Porfirio, Felicio, & Carrilho, 2020).

Sedari kecil, Mbak Anin yang merupakan anak bungsu kerap kali diajak oleh Mamahnya untuk mengikuti banyak kegiatan menjalin jaringan dan bisnis yang sedang dirintis dan dikembangkan kala itu. Namun tidak dengan maksud sang Mamah untuk menanamkan pendidikan kewirausahaan sejak kecil,

maksudnya hanya karena jarak usia Mbak Anin yang cukup jauh dengan dua kakaknya sehingga secara psikis Mbak Anin merasa lebih dekat dengan kedua orang tua terkhusus Bu Dyah. “Ya, sedari kecil saya suka *‘nginhibil’* (baca: ikut) Mamah karena saya kan anak paling kecilnya. Jadi bawaannya pengen sama Mamah terus dan kala itu emang jarak usia saya dengan kakak-kakak cukup jauh”, jelas Mbak Anin yang awalnya hal tersebut diprediksi sebagai upaya menanamkan pendidikan kewirausahaan sejak kecil.

Menurut Mbak Anin, orang tuanya bahkan sampai saat ini pun tidak pernah membuat program suksesi secara sistematis dan eksplisit mengenai siapa yang akan gantian meneruskan manajemen Margaria GROUP setelah mereka nantinya. Bahkan menurut pengakuan Mbak Anin yang hal ini terjadi secara alamiah, meski tumbuh di lingkungan pengusaha yang terbilang bertumbuh dan sukses, namun Mbak Anin justru sempat memimpikan menjadi pekerja kantoran, tidak berpikir untuk meneruskan bisnis orang tua. Dan inipun benar-benar dilakukan olehnya. Mbak Anin melamar kerja di perusahaan dan menjadi pegawai tapi pada akhirnya *passion* tetap memiliki preferensi bahwa Mbak Anin harus membantu bisnis kedua orang tuanya dan menjadi pebisnis handal.

“Papah Mamah tidak pernah melibatkan kami dengan sengaja yang nantinya kami diprospek agar meneruskan bisnis keluarga. Buktinya orang tuanya pun mengapresiasi ketika kakak saya tertua memilih jalannya sendiri untuk menjadi pengusaha dengan bentuk dan lini usaha yang menjadi *passion* dirinya, terlepas dari manajemen pada Margaria GROUP. Saya kira inilah justru kehebatan dari Papah dan Mamah”, demikian penjelasan dari Mbak Anin yang dengan nada pastinya membuktikan proses suksesi di perusahaan berjalan sangat demokratis dan bijaksana. Ketika Pak Herry dan Bu Dyah tidak memiliki preferensi apapun terhadap masa depan putra putrinya itu justru menjadi panggilan hati bagi Mbak Anin dan Mas Arief untuk berkhidmat mendedikasikan waktu, tenaga, dan sekian banyak ilmu yang telah diperolehnya demi keberlangsungan dan pengembangan bisnis Margaria GROUP. Dalam bahasa Jawa bahkan mungkin Pak Herry sempat *‘ngelulu’* (baca: bertanya pada hal sebaliknya dengan maksud untuk mencoba) kepada putra putrinya bahwa jika bisnis ini mau diteruskan oleh anak-anak ya silakan tetapi jika tidak ya biarlah kita *hire* orang profesional untuk bekerja buat kita. Intinya, proses suksesi ke dua anak Pak Herry dan Bu Dyah berjalan sangat mulus dan santai.

Selanjutnya, fenomena *tradeoff* yang banyak terjadi di bisnis dan perusahaan keluarga tak terkecuali bagi Margaria GROUP ini adalah isu mengenai berbagi pengetahuan yang merupakan implikasi dari kedekatan emosional yang dibentuk oleh bisnis keluarga kepada para SDM dan karyawan mereka. Ketika aspek emosional terlampau dekat antara manajemen dan karyawan maka hal ini dapat berimplikasi pada penilaian kinerja yang kurang objektif dan iklim perusahaan yang kurang transparan sehingga arus informasi berbagi pengetahuan yang seharusnya terbuka dan eksplisit menjadi terkesan

terbatas dan banyak informasi berharga bersifat tacit yang susah ditularkan kepada yang lain. Hal inilah yang mengakibatkan banyak perusahaan bisnis keluarga hanya mengandalkan beberapa orang saja untuk menjalankan dan mengelola bisnis (Cunningham, Seaman, & McGuire, 2017). Mbak Anin bercerita bahwa ada beberapa karyawan yang ia kenal bahkan mereka sudah bekerja dari zaman Mbak Anin masih bersekolah di bangku SD sampai saat Mbak Anin membantu bisnis orangtuanya para karyawan itu masih ada. Di satu sisi memang kekuatan kedekatan emosional ini menciptakan level komitmen dan loyalitas yang tiada lawan namun di sisi lain hal ini tanpa disadari menimbulkan penilaian kinerja yang kurang objektif, risiko resistensi terhadap perubahan, dan arus berbagi pengetahuan yang tersendat karena muncul fenomena suka-tidak suka di dalam perusahaan. *Tradeoff* dari kedekatan emosional ini sekarang menjadi tugas Mbak Anin dan Mas Arief untuk mulai memberikan pendekatan perbaikan sedikit demi sedikit. Komunikasi menjadi aspek penting dalam hal ini.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN: EMPOWERMENT

Pada tahun 2021, Perusahaan Margaria GROUP sudah memiliki hampir 30 unit usaha, nama Perusahaan Margaria GROUP sebagai Etintas badan usaha (PT) melekat pada semua unit bisnisnya. Perusahaan Margaria GROUP memiliki karyawan kurang lebih 1000 orang 100 orang diantaranya ada di manajemen perusahaan induknya. Usaha yang ada pun beragam dari hijab dan fashion, kuliner, hingga wisata. Tampak benar semua ini adalah hasil kegigihan dari para *founder* awal yaitu Pak Herry dan Ibu Dyah, juga kehebatan mereka dalam membentuk fondasi-fondasi dasar untuk bisnis. Perusahaan juga mempunyai visi yang jauh ke depan dengan membangun manajemen pusat untuk mengelola usaha-usaha yang dimilikinya agar berjalan dengan lancar. Cara berpikir jangka panjang dengan mengorbankan keuntungan jangka pendek karena harus meng-*hire* di depan lebih banyak orang, butuh pengeluaran untuk kantor seperti untuk sewa kantor dan lain-lainnya. Para founder berpikir jangka panjang bahwa fondasi yang bagus itu untuk masa yang akan datang dan untuk pengembangan bisnis sekaligus juga transisinya.

Transisi dan regenerasi di perusahaan ini tidak ada unsur *keaget-keagetan*. Pelibatan putra putrinya dalam bisnis dilakukan secara pelan-pelan dan ada manajer profesional yang masih di atas putra putri pada *founder* di awalnya. Para putra putri tersebut belajar dari para manajemen dan tidak diserahkan langsung. Bukan dengan cara “Dulu saya bos, sekarang kamu bosnya,” mungkin seperti itu berhasil tetapi kata Mas Arief “Model tersebut lazim terjadi, namun kemungkinan transisi gagal akan lebih besar.”

Perusahaan ini memang tidak hanya *prudent* dalam hal keuangan saja, juga di bidang lain seperti investasi, kebijakan dalam pengambilan resiko,

pinjaman bank untuk membuka toko baru, kapital untuk pengembangan termasuk sistem manajemen yang memungkinkan para *founder* untuk meninggalkan suatu usaha untuk dapat berdiri sendiri dan kemudian fokus ke pengembangan usaha selanjutnya. Tak terlepas dari hal tersebut adalah cara yang dilakukan para founder nya yakni dengan cara perlahan-lahan dan mulai belajar tentang bisnis yang didirikan (Denison, Lief, & Ward, 2004). Belajar dari salah satu aspek yang mudah dulu, yang operasional, urusan lain nanti sambil jalan seperti urusan akuntansi dan keuangan, *human resource dan product development*. Kalau sudah paham yang operasional baru belajar lainnya dan makin lama makin luas yang dipelajari. Akhirnya makin lama Mas Arief dan Mbak Anin makin terlibat dalam family business. Kata Mas Arief” “kesimpulan saya bahwa saya orang biasa yang sampai sekarang masih mengagumi bapak dan Ibu sebagai mentor, dan juga *founder*, yang memiliki visi ke depan yang bagus. Beliau berdua telah membuat dan menetapkan sistem manajemen yang memudahkan ketika suatu saat mereka tinggalkan karena harus mengembangkan bisnis lainnya. Beliau berdua juga mengembangkan sisi manajemen transisi ke generasi berikutnya.”

Soal regenerasi kepemimpinan disampaikan Pak Herry kepada anak laki-lakinya bahwa harus belajar dari bawah. Pak Herry mengatakan bahwa jika Arief mau *take over*, berarti tahapnya ini ini ini Jika sudah mampu, ya saya beri tanggung jawab lagi. Demikian *plan*-nya. Jadi saya bersedia itu ya kebetulan saya mau. Nantinya mesti akan terjadi suksesi. Artinya, kami anaknya kan bertiga. Tiga orang anak akan terjun di bisnis semua. Kak Alfita atau Mbak Pipit yang sulung sudah punya usaha sendiri, meskipun di awal banyak membantu ibunya. Jadi hanya dua anak, yakni nomor 2 yakni Mas arief dan anak ketiga yakni Mbak Anin.

Akhirnya memang pelan-pelan ada proses pemberian pengalaman dan penguatan kepada anak laki-laki satu-satunya beserta anak bungsunya. Mas Arief baru pulang dari Amerika tahun 2013. Kata Mas Arief tentang perjalanan dirinya dari sekolah sampai akhirnya bergabung dengan perusahaan keluarganya. Mas Arief menyatakan bahwa dirinya baru punya pengalaman kerja (di AS). Bukan pengalaman usaha. Di Amerika saya bekerja di perusahaan; tidak usaha sendiri. Jadi setelah saya pulang, saya dipercaya untuk memegang satu unit bisnis terlebih dahulu. Itu sebenarnya sebagai sesuatu yang kecil, bagi bapak istilahnya, tidak terlalu *concern* dengan berhasil-tidaknya. Tapi sebagai kesempatan belajar semua di aspek bisnis paling bawah, paling detail, sampai yang paling besar di atas. Itu semua seluruh operasionalnya dari buka sampai tutup saya belajar dulu. Agar memahami seperti apa sih menjalankan bisnis. Dan agar saya sadar, istilahnya kan harus dibuat rendah diri dulu ya. Jangan kita merasa sudah lulus dari luar negeri terus sudah tahu semuanya. Dan merasa paling tahu. Artinya kan sadar ternyata menjalani bisnis itu masih banyak yang kita belum tahu. Masih banyak yang ternyata kita bikin itu masih salah. Dan setelah belajar, bicara, sehari-hari, dari manajemen staf-staf yang

sudah lama, ternyata berdasarkan pengalaman kita masih banyak yang belum tahu (Wang, & Weng, 2019).

Akhirnya setelah 13 tahun di USA dari SMA hingga S2 dan bahkan sempat bekerja maka kemudian Mas Arief bergabung di perusahaan keluarganya. Dinyatakan oleh Mas Arief bahwa itu pertama kali saya bergabung di tahun 2013. Dan pelan-pelan terus dinaikkan peran (*role*) dan tanggung jawabnya dan sampai saat ini (2021), saya dipercaya untuk urusan keuangan sampai operasional alhamdulillah sudah dipercayakan (ke saya). Dengan bimbingan Bapak-Ibu. Persisnya mungkin baru tahun 2019. Yang paling terakhir saya pelajari adalah soal keuangan, terutama strategi finance kita dari *tax, accounting*, saya benar-benar yang tanggung jawab mengecek. Ya baru akhir-akhir ini sebenarnya. Setelah enam tahun belajar dan mengelola operasional.

Nilai-nilai penting yang harus dipahami sebagai pimpinan kata Mas Arief yakni harus ada perpaduan tepat mulai dari *humanity* sampai *ambition*. *Humanity* adalah rasa rendah diri sadar bahwa kita itu tidak mengetahui semuanya. Kita masih harus banyak belajar. Sama saja pimpinan dan karyawan. Dengan ambisi untuk berusaha dari hal yang ada karena sadar, masih banyak kekurangan, jadi berambisi untuk terus lebih baik, untuk memperbaiki, untuk belajar, untuk lebih mengetahui, lebih mendalami. Pimpinan yang pintar berarti lebih baik tiap harinya, juga mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan generasi pertama berbeda dengan generasi pewarisnya dalam hal berhubungan dengan karyawannya. Generasi pertama demikian mengenal dekat para karyawannya seperti rumahnya dimana, anaknya berapa sehingga tercipta hubungan kekeluargaan yang sangat erat. Hubungan pimpinan dan karyawan yang sangat dekat dan kadang menciptakan situasi area nyaman atau *comfort zone* dimana hal ini dapat membawa situasi tidak mendorong kinerja yang tinggi. Karyawan-karyawan awal ini sudah berada sangat lama di perusahaan, merasa sangat senior, motivasi kerja lebih ke arah “Asal Bapak Senang” atau ABS, promosi sudah tidak bisa dan kadang sudah sulit untuk berkembang, namun kesetiaan kepada pimpinan dan perusahaan sangat tinggi. Tidak mudah mendorong kelompok karyawan senior ini.

Pendekatan personal sangat diperlukan kepada para karyawan bawahan ini menurut Mas Arief. Para karyawan bawahan yang senior ini sebenarnya masih ingin bekerja di perusahaan, tidak mau pensiun dini, tetapi apakah keberadaan mereka bermanfaat untuk perusahaan? Namun perlu juga dipahami bahwa perusahaan juga menghormati para pejuang awal perusahaan ini. Perusahaan tidak akan memensiunkan karyawan hanya karena alasan sudah lama bekerja. Mereka pastinya sudah berjasa namun apakah peran mereka itu sesuai dengan gajinya, jika sesuai ya tidak ada masalah tetapi jika tidak sesuai akan memunculkan berbagai masalah pertentangan antara karyawan junior dan senior. Kadang para senior ini juga menjadi penghalang promosi bagi karyawan yang lebih junior. Promosi sebagai cara pengembangan karyawan tetap perlu dipikirkan agar perusahaan tetap berkembang dan maju ke depan. Karyawan

senior yang sudah tidak bisa berkembang lagi memerlukan pendekatan khusus dan personal melalui berbagai saluran komunikasi organisasi seperti rapat dan berbagai forum lainnya. Pak Herry dan Ibu Dyah sudah sangat besar dalam mengembangkan para karyawan senior ini sejak babad alas di awal pendirian perusahaan hingga menjadi seperti sekarang.

Ketika kepemimpinan sudah berganti dan memulai memimpin dengan menyiapkan professional yang dapat dipasrahi, memulai memisahkan divisi, agar masing-masing punya tanggung jawab sendiri. Marketing ini kepalanya si X, produksi ini kepalanya si Y, keuangan kepalanya si Z. Pimpinan di atasnya tinggal memberi berbagai petunjuk agar ada orang yang mampu untuk menangani berbagai aspek bisnis yang sudah dipercayakan kepada mereka.

Hubungan kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan pada generasi pertama sangat terjalin dengan erat sehingga *turn-over* karyawan juga rendah. *Turn-over* yang rendah ini sesungguhnya pedang bermata dua, di satu sisi para karyawan itu sangat setia atau loyal pada perusahaan sekaligus loyal secara pribadi kepada pimpinan generasi pertama. Ada kedekatan emosional antara para karyawan dengan Pak Herry dan Ibu Dyah. Kedekatan emosional ini kadang juga mendatangkan masalah, ada *like dan dislike* di antara para karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada awalnya pengembangan karyawan hanya dilakukan secara individual dan tidak terstruktur, meskipun Ibu Dyah sangat teliti dan rinci mengarahkan para karyawan. Saat ini disadari kebutuhan suksesi pimpinan di unit-unit usaha karena sudah banyak yang mendekati usia pensiun maka mulai dikembangkan pelatihan yang lebih terstruktur bagi pelaksana maupun supervisor sebagai manajer lini pertama. Ada program baru seperti sistem kuliah yang diikuti secara suka rela dimana para karyawan dapat mengikuti pelatihan beberapa sesi dan mengatur sendiri waktunya namun ketika karyawan mengikuti pelatihan tetap dianggap masuk kerja dengan mendapat izin dari tempat kerja masing-masing.

Dari kesukarelaan mengikuti pelatihan kemudian dapat diidentifikasi kemauan karyawan untuk maju, keinginan promosi dan keinginan makin unggul. Beberapa materi yang diberikan seperti operasi *back office*, skedul dan pengaturan SDM dll. Manajemen memonitor performa karyawan atas pelatihan tersebut, menilainya dan kemudian program *on duty supervisor* dengan diberi kepercayaan menangani suatu unit bisnis selama beberapa hari dengan penanggung jawab tetap di manajemen kantor pusat. Ini pelatihan untuk tingkatan pelaksana yang masih terus dikembangkan di generasi kedua (Yu, Lumpkin, Praveen Parboteeah, & Stambaugh, 2019).

Pelatihan untuk level manajer sebenarnya lebih tepat disebut tidak ada *training* karena di *Head Office* (HO) itu semua *ready to use*. Anda datang itu sudah bisa. *Programmer* langsung di tes kualifikasi bisa atau tidak. Misalnya diminta menata kabel di kantor. Umumnya yang direkrut sudah yang siap, jadi *training* di HO sangat minimal sekali. Pelatihan baru akan diadakan jika pimpinan divisi

yang masuk perusahaan sejak berdiri dan akan memasuki pensiun maka baru dipikirkan cara suksesinya, kemudian disiapkan karyawan yang akan diikuti pelatihan dari luar perusahaan tentang manajemen dan berbagai ilmunya. Seperti *budget control*, cara pengoperasian sistem manajemen perusahaan sehingga tidak ada training berkala. Untuk manajemen kantor pusat prinsipnya lebih ke siapa yang masuk di HO adalah yang sudah harus siap bekerja, tidak ada pelatihan khusus. Kecuali perusahaan memerlukan, dibuat lowongan dan kebutuhan dapat dipenuhi dari rekrut internal, ini berlaku di HO saja.

Sistem kompensasi perusahaan juga disebut sebagai cukup rigid. Kompensasi yang ada itu penuh dan sudah termasuk tunjangan fungsional. Tunjangan ini dapat diterima jika jabatannya dapat menghasilkan beberapa output yang ditentukan. Contoh untuk *Accounting* supervisor ada lima unit yang diawasi, laporan keuangan harus jadi tanggal 10 setiap bulan, karyawan akan menerima gaji tanggal 5, maka gaji akan diterima jika analisis sudah disetujui oleh pimpinan meskipun ini hanya berlaku di HO. Jika supervisor tadi tidak dapat memenuhi beberapa output maka performanya buruk.

Bagian HR akan memperhatikan performa karyawan ini. Jika karyawan melakukan kegagalan berlarut-larut dan tidak diperbaiki maka akan ada surat peringatan (SP) dari HR. Itu berarti telah terjadi pelanggaran karena karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik maka jelas akan dapat SP 1 dan jika tidak ada *improvement* atau peningkatan akan diberi SP 2. Di perusahaan juga berlaku adanya demosi dan suspense. Misal jika tanggung jawab terlalu besar akan di-*suspend* dan diturunkan. Jika sudah di *suspend* dan di demosi sementara performa tetap tidak berubah maka akan diberi SP 3 untuk pengunduran diri. Untuk hal-hal lain tergantung pada situasi dan kondisi karena ada divisi audit tersendiri dimana tugasnya adalah menemukan dan mencari kesalahan dan ditentukan bahwa itu kelalaian atau *fault* (kesalahan). Jika benar-benar *fraud* dengan sengaja maka akan dilanjutkan di ke tahap SP 3. Ini diharapkan berjalan di kantor pusat (HO) maupun di unit-unit. Jadi yang diharapkan oleh pimpinan adalah masalah kedisiplinan, Manajer tidak dianggap tukang galak dan marah-marah oleh bawahannya karena masalah apapun diharapkan sudah tertuang di SOP dan penegakan kepatuhannya di HO maupun di unit.

Penegakan aturan di HO maupun di unit diatur dengan mengelola motivasi keuangan para karyawan yang disebut oleh sebagai *monetary* kompensasi. Jika pelanggaran ini dipotong segini dan seterusnya yang akan membuat karyawan menyadari bahwa aturan perusahaan itu *rigid* dan jelas dan mudah dipahami. Tak perlu manajer di unit bersembunyi di HO karena para manajer membantu agar senjatanya adalah peraturan tentang mana yang boleh dan tidak boleh. Dalam hal ini bukan manajer sebagai atasan yang akan berkonflik dengan karyawan sebagai bawahan namun ada sandaran peraturan, jadi manajer adalah *problem solver* (pemecah masalah). Manajer dapat menakut-nakuti karyawan dengan potongan-potongan gaji yang sudah tertulis dalam

peraturan, meskipun sebenarnya ada aturan tidak tertulis di HO jika unit usaha itu jangan sampai ada yang dipotong.

Kebanyakan karyawan di Perusahaan Margaria GROUP adalah pelaksana, retail adalah *sales assistant*, paling rendah adalah *sales associate* di atasnya ada *floor leader* kemudian *Supervisor* dilanjut atasnya adalah Manajer kemudian Area Manajer. Area manajer ini ada ketika diberi kepercayaan lebih dari 1 unit usaha, misalnya seperti di Semarang misalnya karena ada dua lokasi sehingga ada Area Manager Semarang. Di setiap lini atau unit bisnis memiliki kesempatan untuk ditarik ke HO jika sebagai manajer dia mau dan dapat memberi kontribusi bagi HO.

Di HO ada beberapa jenjang jabatan yakni yang pertama adalah staff, senior staff, supervisor, supervisor divisi, manajer divisi, senior manajer, vice president dan puncaknya adalah direksi. Di HO ada sekitar 70 karyawan. Di jajaran direksi ada Mas Arief dan Mbak Anin. Di *upper management* ada Senior Manager dan *Vice President*. *Middle management*. Manager ada beberapa yaitu IT, *Maintenance*, *Accounting*, Operasioal dan HRD, semua ada 8 orang. Di bawah *middle manager* ada staf. Khusus untuk manager unit umumnya setiap unit memiliki 30-31 orang karyawan. Di bawah Manajer unit minimal ada 1 supervisor dan ada pembantu manajer.

Bekerja di perusahaan ini juga tidak murni urusan rupiah semata. Bahwa bekerja di Margaria GROUP kalau pegawai tetap dan berakhir dengan pensiun secara baik-baik maka pasti dapat kesempatan umroh, itu janjinya. Karyawan pastinya tidak mau pindah karena menunggu umroh, meskipun 2 tahun terakhir tidak memberangkatkan seorangpun karena situasi pandemic. Umroh akan dipenuhi saat ada kesempatan dan aman. Para manajer juga diberi mobil yang bagi mereka adalah sesuatu *banget* karena memudahkan mereka dalam banyak hal, apalagi bagi yang sudah berkeluarga. Dulu repot karena jika hujan sulit untuk bepergian sekeluarga maka saat ada tunjangan mobil menjadi suatu fasilitas yang dihargai para manajer. Dari sisi perusahaan tunjangan ini nilai rupaiahnya tidak seberapa dibanding loyalitas yang tumbuh berikutnya dari manajer tersebut. Standar mobilnya adalah avansa dan nilainya rugi dari sisi depresiasi. Para pimpinan di Perusahaan Margaria Group ini ingin mencontoh perusahaan besar yang bagus, paling tidak di fasilitas. Tunjangan ini ada karena perusahaan sangat menghargai para karyawan.

Di saat pandemi, situasi dan kondisi perusahaan berubah. Di semua unit retail, rata-rata pengurangan jumlah karyawan 30 bahkan 50 persen. Berikutnya, pembatasan jam operasional kerja, untuk mengurangi *fixed cost*. Kemudian untuk mengurangi biaya, dilakukan kerja dua hari sekali; benar. Langkah untuk menambah *source of income* ini jelas tidak dengan mudah dan cepat dapat dilakukan maka efisiensi biaya adalah pilihan yang tak terelakkan. Tentu *fixed cost* yang paling besar adalah di tenaga kerja sehingga hampir di semua unit bisnis ada perampingan karyawan, tenaga kerja. Tentu situasi ini

sangat mempengaruhi kondisi fisik dan mental para karyawan, baik karyawan senior maupun junior.

Perusahaan juga mendapatkan hikmah pandemi dengan mendapatkan kesempatan rekrutmen manajer profesional dari berbagai perusahaan yang mereka kena PHK. Manajer profesional ini sangat membantu dan tepat kehadirannya untuk memajukan pemasaran *online* yang ternyata dapat membantu menghasilkan profit yang bahkan jauh lebih besar dari masa sebelum pandemic. Istilahnya daripada menutup toko dan mengurangi karyawan maka lebih baik usaha bagaimana cara mendapatkan *customer* dengan usaha penjualan *online* dimana Mbak Anin yang banyak berperan. Penjualan *online* ini dapat menghidupi, dapat membuat produk, terus bergerak di operasional, tagihan dan gaji tetap terbayarkan.

Nilai-nilai dasar Pak Herry dan Ibu Dyah yang menjiwai perusahaan ini adalah sesuatu yang luar biasa, khususnya sangat *prudent* (terpercaya) benar-benar. Beliau berdua sangat hati-hati dalam pengeluaran khususnya investasi yang tepat. Perusahaan memiliki cadangan uang tunai yang dapat dipakai ketika kondisi tidak baik selama waktu tertentu. Inilah rahasia kenapa perusahaan tetap bisa bertahan. Perusahaan pun tetap mampu membayar THR baik tahun yang lalu maupun tahun yang berjalan dengan penuh 100 persen diberi sesuai haknya, tidak dicicil dan penuh. Pastinya hal ini akan menimbulkan *loyalty* yang luar biasa. Karyawan pun diingatkan bahwa mereka termasuk yang beruntung bekerja di Perusahaan Margaria GROUP, coba yang lain mereka bagaimana keadaannya.

PERAN MANAJEMEN: DOMINASI VS EMPOWERMENT

Perusahaan ini dibangun dengan sejarah yang panjang. Pada awalnya ada keluarga Pak Herry yang sangat berjasa meminjamkan tempat usaha dan akhirnya mendapatkan saham. Setiap pengembangan usaha juga ada *share* saham untuk keluarga tersebut. Saat awal toko baru dibuka maka keluarga Pak Herry, keluarga adik Pak Herry dan sekarang sudah sampai generasi anak-anak dan cucu-cucunya sudah terlibat dalam pengembangan perusahaan.

Pesan Pak Herry kepada anak-anaknya tentang peran keluarga besar dalam pengembangan usaha itu yang paling penting adalah keterbukaan dan *trust* (rasa saling percaya). Perlu selalu adanya keterbukaan dan tidak ada yang disembunyikan. Disampaikan arah perusahaan, keluarga besar yang terlibat diusahakan untuk selalu mengetahuinya, jika keluarga besar ini terus percaya maka mereka akan mempercayakan kepada kita. Pesan utamanya yang penting adalah timbulkan rasa *trust* mereka dan jangan sampai ada yang keluar karena mengeluarkan 13 persen, 5 persen itu akan menimbulkan kerumitan. *Trust* adalah hal yang sangat penting dan jika suatu saat harus dikelola secara profesional seperti *holding company* ya tidak mengapa karena yang penting tetap dimiliki keluarga.

Menurut anak bungsunya yakni Mbak Anin, Pak Herry itu mempunyai *power* untuk menggerakkan orang lain. Sementara menurut anak keduanya yang kini memegang tampuk pimpinan perusahaan adalah tokoh luar biasa, visinya kuat dan jauh kedepan, saya terus terang tidak bisa meniru Bapak saya walaupun banyak hal sudah diajarkan. Bapak itu memiliki kekuatan luar biasa. Saya tak bisa replikasi seperti Bapak dalam memimpin perusahaan. Keinginan Bapak itu sangat banyak, anak-anaknya membantu mewujudkan hal-hal yang diinginkan juga mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya. Pak Herry adalah pimpinan yang sangat visioner dan akan mengajak orang lain yang memang layak terlibat bukan hanya melibatkan orang hanya formalitas ingin terlibat. Arah bisnis perusahaan sangat ditentukan oleh Pak Herry sebagai pimpinan perusahaan.

Pak Herry adalah pebisnis yang memiliki jaringan pergaulan yang sangat luas sejak dari pertemanan olah raga diantaranya di golf, aktifitas sosial seperti di Palang Merah Indonesia (PMI) hingga menjadi ketua PMI DIY. Di organisasi keagamaan, misalnya Muhammadiyah dan jaringan saudagarnya di seluruh Indonesia, Beliau adalah Ketua Majelis Ekonomi Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Di kalangan cendekiawan Pak Herry juga menjadi Ketua Ikatan Cendekiawan Muslim se Indonesia (ICMI) Organisasi Wilayah (ORWIL) DIY dan bahkan juga di dunia partai politik yang kemudian mengantarkan Pak Herry menjadi walikota Kota Yogyakarta dua periode dari Partai Amanat Nasional. Tentu pergaulan dan pertemanan di berbagai kalangan ini merupakan investasi besar yang menjadi dasar kemajuan perusahaan.

Pak Herry diakui oleh anak-anaknya yang menjalankan bisnis keluarga ini sebagai orang yang mempunyai visi dan naluri bisnis yang luar biasa. Kemampuan Pak Herry untuk memimpin dan menggerakkan para karyawan telah menciptakan hubungan emosional individual yang kuat antara karyawan dan Pak Herry sebagai pemilik sekaligus pimpinan mereka. Kepemimpinan yang legendaris di hati para karyawan. Pak Herry memimpin dengan hati sehingga para karyawan menjadi sepenuh hati mengabdikan kepada perusahaan keluarga ini. Kesetiaan dan pengabdian para karyawan ini ditunjukkan dari tingkat *turn-over* yang rendah. Apakah kami anak-anaknya dapat berperan lebih baik? Ini tantangan “jabatan” generasi kedua dan seterusnya (Shen, 2018).

Sementara Ibu Dyah itu pimpinan yang perhatiannya sangat besar terhadap hal-hal detail sehari-hari untuk memastikan segala sesuatu berjalan baik dan terus berjalan berjalan setiap hari. Hal-hal yang dilakukan Ibu Dyah adalah salah satu faktor kunci sukses bisnis Margaria. Bagaimana menjalankan usaha dengan konsisten, punya peraturan yang dijalankan setiap saat, secara konsisten tiap hari. dan selalu dicek, juga peraturan itu sedetail mungkin. Hal tersebut dimaksudkan agar perusahaan dapat memberikan produk atau layanan yang minimal selalu sama. Juga faktor-faktor praktek perusahaan yang sebenarnya diinginkan dan akan terjadi sesuai harapan, namun hal tersebut tidak demikian saja mudah terjadi. Misalnya, soal standar kamar mandi yang

harus bersih setiap hari. Ketika karyawan mengatakan bahwa itu sulit dan tidak bisa maka pimpinan harus mengetahui bagaimana cara membersihkan kemudian bagaimana cara menjaganya termasuk alat yang diperlukan. Termasuk pengetahuan tentang seberapa sering *customer* menggunakan kamar mandi tersebut sehingga dapat melakukan pendidikan kepada karyawan mengenai standar kebersihan kamar mandi.

Ibu Dyah termasuk pemimpin yang sangat sangat teliti terutama soal keuangan. Untuk keuangan, Ibu Dyah sangat cermat dan teliti sekali seperti soal pembiayaan, pengeluaran biaya, dan lain-lain. Kecermatan dan ketelitian yang sangat kuat untuk menjalankan bisnis perusahaan. Karyawan pasti akan siaga sempurna jika Ibu Dyah datang ke berbagai unit usaha karena pemeriksaan pasti akan sampai menyentuh bunga-bunga dalam vas dengan jarinya untuk memastikan tidak ada debu dipermukaannya. Tempat sampah juga tak luput dari perhatiannya untuk memastikan kebersihan telah diterapkan sesuai standar yang ada. Bahkan hingga jika Ibu Dyah akan bepergian dengan kendaraan maka si pengemudi harus sangat hapal standar operasi sebelum berangkat, persiapan di dalam mobil bahkan cara menyambut dan membuka pintu mobilnya. Kecermatan dan ketelitian yang luar biasa.

Ibu Dyah juga memiliki pergaulan yang sangat luas seperti Pak Herry. Di kegiatan sosial maka Ibu Dyah adalah anggota bidang umum pada pada Yayasan Kanker Indonesia DIY dimana ketuanya adalah GKR Hemas, termasuk menjadi ketua Badan Koordinasi Organisasi Wanita (BKOW) DIY. Dalam kegiatan keagamaan Ibu Dyah juga menjadi Ketua Majelis Ekonomi dan Ketenagakerjaan Pimpinan Pusat Aisyiyah. Disamping pengalamannya dalam menjadi ketua tim penggerak PKK Kota Yogyakarta selama 10 tahun di masa Pak Herry menjadi Walikota Kota Yogyakarta. Pergaulan luas ini tentu bukan suatu kebetulan tetapi merupakan bagian penting dari pengembangan bisnis perusahaan keluarga.

Ibu Dyah bahkan memimpin perusahaan secara penuh di masa ketika Pak Herry menjadi walikota selama 10 tahun karena Pak Herry tidak ingin mencampuradukkan urusan publik dan bisnisnya. Ibu Dyah bahkan menyebut dirinya lebih "*mbakul*" atau lebih kuat praktek bisnisnya karena selama kepemimpinannya semua ekspansi terjadi dengan pembukaan unit baru di berbagai kota di luar Yogya seperti Solo, Semarang, Surabaya, Malang, Purwokerto juga Jakarta. Meskipun dianggap terlalu rinci dan detail dalam memimpin namun Ibu Dyah secara cerdas dan cermat memiliki staf ahli yang selalu siaga memperhitungkan rencana ekspansi bisnisnya. Terbukti setelah kepemimpinan Ibu Dyah maka perusahaan sudah tidak lagi membuka unit baru seekspansif seperti ketika dipimpinnnya. Ibu Dyah menyatakan bahwa mungkin saya teliti karena saya anak seorang guru yang kemudian belajar kepada Ibu Mertua, Ibu Jirzanah Almarhumah yang namanya diabadikan menjadi sebuah masjid megah di tengah Kawasan Jalan Maliboro yang legendaris di kota wisata

Yogyakarta. Ibu Dyah juga belajar kepada Pak Herry mulai dari asisten bagian fashion hingga menggantikannya.

Pak Herry dan Ibu Dyah itu sebenarnya seperti dua kepingan *puzzle* yang saling melengkapi. Apa yang Pak Herry tidak punya, itu Ibu Dyah mempunyainya. Pak Herry memiliki visi misi dan arah bisnis yang besar, jauh ke depan dan jelas di masa depan kemudian dilanjutkan dengan Ibu Dyah untuk merancang, menghitung, menguji dan memutuskan secara teknis pelaksanaannya. Staf ahli dari Ibu Dyah sudah siaga menerima perintah apa dan bagaimana yang harus dikerjakan hingga sukses menjadi kenyataan. Keduanya merupakan pasangan yang menggerakkan usaha dengan cara yang istimewa, ada Kelebihan dan kekurangan dari masing-masing yang dipadukan menjadi cara pengembangan bisnis yang luar biasa.

PENUTUP

Generasi kedua sudah mengalami masa transisi dan sudah regenerasi meskipun belum sepenuhnya. Ibu Dyah masih tercatat sebagai *CFO (Chief Finance Officer)* meskipun hanya terlibat ketika ada hal yang besar dan penting untuk diputuskan. Pak Herry masih sebagai pemilik dan pendiri juga terlibat dalam persoalan-persoalan strategis pengembangan perusahaan. Masih ada karyawan lama, dengan kebutuhan gaya kepemimpinan Pak Herry dan Ibu Dyah, lalu transisi ke kepemimpinan Mas Arief dan Mbak Anin dengan tambahan jajaran eksekutif yang di-*hire* secara profesional. Tentu generasi kedua tak akan pernah bisa mereplikasi gaya kepemimpinan generasi pertama (Gagne, Marwick, Brun de Pontet, & Wrosch, 2021). Tetapi generasi kedua juga menyatakan bahwa kami pun ada peningkatan di bidang lain. Generasi kedua melakukan mitigasi sebaik-baiknya. Untuk masalah visi dan instink bisnis yang luar biasa dari generasi kedua itu sesuatu hal yang tak bisa dipelajari namun generasi kedua memiliki pendekatan yang lebih analitik karena semua berkesempatan belajar di luar negeri. Mas Arief belajar di USA dari SMA hingga memiliki pengalaman kerja, sementara Mbak Anin juga studi S1 bisnis di Monash University Malaysia dan bahkan Studi S2 Manajemen Bisnis di IPB. Anak pertama Mbak Pipit sudah memiliki bisnis sendiri dan tinggal di Jepara, Jawa Tengah.

Generasi kedua harus sanggup melihat dan menggunakan kekuatan mereka sendiri. Generasi kedua terus belajar ada peluang bisnis apa, meskipun mungkin tak serevolusioner seperti Bapak dan Ibunya. Generasi kedua menyadari bahwa visi perusahaan ke depan itu adalah melewati masa sulit, dapat tetap *survive* atau bertahan meskipun ada suksesi dan transisi. Generasi kedua juga mempunyai tantangan untuk memperluas bisnis dengan kekuatan yang lebih besar lagi. Kedua direktur tersebut sudah memiliki modal profesionalisme dan berbagai modal lain peninggalan generasi pertama yang membuat mereka merasa menang di awal masa kepemimpinannya (Tirdasari, & Dhewanto, 2020). Namun untuk pemikiran dan arah bisnis maka kedua

direktur tersebut, Mas Arief dan Mbak Anin perlu untuk menggabungkan pemikiran-pemikiran yang dimiliki untuk dapat menyamai usaha yang sudah dirintis oleh Bapak dan Ibunya, atau bahkan membuat gebrakan-gebrakan baru yang akan melampaui kebesaran generasi pertamanya.

Berangkat dari paparan kasus ini, para peserta diminta untuk:

1. Menganalisis situasi yang dihadapi manajemen bisnis keluarga ketika membicarakan isu suksesi dan transfer pengetahuan kepada pengelola bisnis non-keluarga.
2. Mengusulkan praktik terbaik di dalam manajemen bisnis keluarga terkait transfer pengetahuan, suksesi, dan sejauh mana wewenang pengelolaan bisnis dari non-keluarga, dan
3. Mendiskusikan alternatif pertimbangan mengenai gaya kepemimpinan yang lebih efektif terkait upaya *empowerment* kepada karyawan Margaria GROUP.

REFERENSI

- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. (2017). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 594-613.
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2017). Perceptions of knowledge sharing among small family firm leaders: A structural equation model. *Family Business Review*, 30(2), 160-181.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Gagne, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154-167.
- Kubiček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 628-641.

- Tirdasari, N. L., & Dhewanto, W. (2020). When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 349-359.
- Wang, Y. Z., Lo, F. Y., & Weng, S. M. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188-195.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Praveen Parboteeah, K., & Stambaugh, J. E. (2019). Autonomy and family business performance: The joint effect of environmental dynamism and national culture. *International Small Business Journal*, 37(2), 153-185.

PT AD TRANS: DIPERTAHANKAN ATAU DILEPASKAN?

Oleh:
Arief Darmawan
Khoirina Noor Anindya
Maisaroh
M Akhsanur Rofi

PENDAHULUAN

Pagi itu pukul 8 di hari Senin 11 Januari 2021, matahari pagi telah bersinar terang di atas langit kampus universitas swasta tertua di Indonesia seakan ingin menyapa dalam hangat dan semangat. Namun suasana kampus masih sepi sunyi, mulai dari gerbang kampus yang lebar nan hijau bertaman, lalu masjid megah dengan kubah warna emas yang mengkilap, atau bahkan sudut-sudut kampus lainnya yang biasanya ramai, kini tak ada hilir mudik mahasiswa, tak ada sapaan ramah atau lalu lalang kendaraan. Hampir satu tahun sejak wabah COVID-19 merebak, nuansa kampus telah berubah. Ruang kelas telah berganti daring, aktivitas mahasiswa berganti di rumah masing-masing, sejalan dengan pembatasan aktivitas di seluruh level kehidupan masyarakat.

Di dalam suatu paviliun bagian selatan kampus, nampak Pak Darmo Direktur PT AD Trans, seorang pemimpin yang energik nan semangat sedang duduk menyeruput kopi pahit sambil menikmati cemilan singkong rebus yang dibawakan oleh Ronny salah satu pramudi PT AD Trans. Nikmatnya suasana itu ternyata tak bisa menghapuskan lintasan wajah kecemasan Pak Darmo. Pikirannya melayang teringat laporan tahunan yang disodorkan staf keuangan Vita, dalam mana PT AD Trans membukukan kerugian IDR 175 Juta setahun berjalan. Angka ini mendorong Pak Darmo merasakan kembali dampak wabah COVID-19 pada perusahaannya.

Seminggu lalu para pemangku kepentingan PT AD Trans menyarankan adanya pemangkasan karyawan untuk unit-unit usaha yang merugi besar di masa wabah ini. Pertemuan itu tentu menggetarkan hatinya, karena PT AD Trans adalah unit usaha yang terdampak. Jiwa kepemimpinannya berontak, apakah harus mempertahankan karyawannya dengan resiko tanggungan biaya dan

kerugian terus-menerus, atau memberhentikan beberapa karyawan untuk eksistensi perusahaan?

DAMPAK PANDEMI

Penurunan kinerja ini dapat dirunut sejak adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di seluruh wilayah Indonesia sebagai langkah pencegahan peluasan wabah. Selama satu tahun segala upaya telah dilakukan, namun wabah ini belum juga dapat terkendali. Hingga dapat dipastikan, perekonomian Indonesia memasuki masa resesi, termasuk diantaranya sektor transportasi sebagai salah satu sektor paling terdampak. Hal ini pula yang terjadi di PT AD Trans, jika dulu kendaraan lalu lalang tiada henti sampai kapasitas penuh mengikuti denyut nadi kegiatan mahasiswa, dosen, karyawan, serta masyarakat umum di sekitar kampus, kini menjadi sunyi senyap digantikan oleh suara burung-burung di taman saling berebut makanan.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang dikutip dari media nasional Kompas, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara hanya mencapai 160.000 pada April 2020, atau anjok 87,44% dalam setahun. Sementara itu, jumlah penumpang angkutan udara, laut dan perkapalan kompak mengalami penurunan. Penumpang angkutan udara domestik hanya tersisa 840.000 penumpang turun sebesar 81,7% dibanding April 2019. Penumpang penerbangan internasional lebih tajam lagi, turun hingga 95,35% atau tinggal 30 ribu orang.

Aktivitas masyarakat yang terbatas membuat mobilitas orang hanya bersifat lokal yakni untuk kebutuhan hidup sehari-hari dan aktivitas tertentu atau mendesak. Pola kebiasaan masyarakat yang berubah membuat sektor industri retail, pariwisata, transportasi, jasa pendidikan, dan jasa lainnya terguncang serta menurun drastis. Hanya sektor esensial saja yang diperbolehkan untuk beroperasi secara luring sebesar 50% dan sektor kritikal diperbolehkan 100% secara luring.

PROBLEMATIKA PT AD TRANS

PT AD Trans merupakan salah satu unit usaha yang dimiliki oleh universitas swasta tertua Indonesia yang berlokasi di Yogyakarta. Bidang usaha yang dilayani meliputi jasa transportasi, pariwisata, serta jasa hospitaliti MICE (*meeting, incentive, convention, and exhibition*). Universitas sendiri memiliki beberapa unit usaha lain seperti perhotelan, rumah sakit, apotek, rusunawa mahasiswa, pondok pesantren, radio, bank syariah, hingga SPBU.

Dalam pelayanan transportasi PT AD Trans memiliki 4 unit *tourism micro bus* dengan kapasitas 29 *seat* dan 1 unit *commuter* Hiace dengan kapasitas 14 *seat*. Jumlah karyawan yang mengelola sebanyak 11 personil yang terbagi dalam 3 divisi, yakni Divisi Administrasi dan Keuangan (1 kepala divisi dan 1 orang staf), Divisi Operasi (1 kepala divisi dan 3 orang pramudi), serta Divisi *Maintenance*

(bengkel dan pergudangan yang terdiri dari 1 kepala divisi, 1 montir, dan 3 orang staf *maintenance*). Garis koordinasi, wewenang, dan tanggung jawab mengikuti struktur hierarki organisasi, dimana Kepala Divisi bertanggung jawab langsung kepada Direktur PT AD Trans, serta Direktur bertanggung jawab kepada Rektor Universitas. Status karyawan di PT AD Trans adalah karyawan unit bisnis.

Dalam kondisi normal sebelum wabah COVID-19, PT AD Trans mampu membukukan penjualan rata-rata sebesar IDR 193 Juta dengan laba per tahun sekitar IDR 125 Juta. Secara rinci data pelanggan, penjualan dan laba perusahaan pada tahun 2017 – 2019 disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Jumlah Pelanggan, Penjualan dan Laba Tahun 2017-2019

Tahun	Total Pelanggan	Total Penjualan	Total Laba
2017	141	Rp 230.405.400	Rp. 127.000.000
2018	148	Rp. 201.892.000	Rp. 113.000.000
2019	109	Rp. 149.880.000	Rp. 138.757.000

Sejak April 2020, adanya pemberlakuan pembatasan aktivitas di seluruh aspek kehidupan mengakibatkan kegiatan bisnis lumpuh seketika. Dalam kondisi ini, PT AD Trans sama sekali tidak beroperasi sehingga pendapatan otomatis berhenti.

Menelusik lebih jauh, situasi ini didorong oleh kondisi bisnis industri pariwisata dan *hospitality* MICE sebagai sasaran utama segmentasi perusahaan yang memburuk berakibat pada menurunnya permintaan persewaan moda transportasi ke PT AD Trans. Kegiatan dan transaksi pelanggan internal dalam lingkup Universitas maupun pelanggan eksternal telah menurun atau berhenti dalam waktu yang tidak dapat dipastikan. Faktor berikutnya adalah munculnya kebijakan ketat dari pemerintah dan *stakeholder* dalam pembatasan aktivitas, yang menyebabkan PT AD Trans tidak beroperasi secara optimal. Bahkan karyawan dilarang untuk berinteraksi bisnis dengan dunia luar. Sehingga kegiatan operasional perusahaan terhenti dan sebagian besar karyawan menganggur tanpa order pekerjaan.

Sisi keuangan perusahaan yang tadinya sehat langsung berubah menjadi tidak sehat. Tanpa adanya pendapatan sementara biaya operasional untuk pemeliharaan moda transportasi dan gaji karyawan tetap harus dikeluarkan, maka selama tahun 2020 perusahaan mencatat kerugian rata-rata per bulan sekitar IDR 15 Juta atau total IDR 175 Juta per tahun. Tak heran banyak perusahaan di Kota dan Kabupaten di wilayah Jogjakarta terpaksa merumahkan para karyawannya dalam waktu yang tidak ditentukan.

PT AD Trans menunda keputusan tersebut untuk sementara. Berbagai upaya alternatif terlebih dahulu dilakukan seperti melakukan penjadwalan ulang dan pengurangan gaji karyawan, juga menitipkan moda transportasi ke tempat penyewaan mobil, namun hal tersebut tetap tidak mampu menutupi kerugian yang tercatat. Wajar kemudian muncul wacana dari pemangku kepentingan

untuk merumahkan beberapa karyawan. Meskipun demikian keputusan merumahkan karyawan bukanlah hal yang mudah, selain karena kedekatan karyawan dengan perusahaan, beberapa legalitas yang mengikat baik peraturan internal terkait kepegawaian maupun undang-undang ketenagakerjaan dari pemerintah juga harus ditaati dengan baik.

KEBERLANJUTAN USAHA

Berkutat hanya pada dua pilihan tersebut ternyata tidak memberikan jawaban yang memuaskan, Pak Darmo memahami hal ini dengan baik. Pak Darmo ingin memperluas persepsi dengan mengevaluasi keseluruhan kegiatan usaha dan pengelolaan sumber daya manusia yang banyak diantaranya sudah bersama-sama membangun perusahaan. Tim manajemen diminta melakukan beberapa analisis terkait penilaian kinerja, kompensasi sumber daya manusia, serta mengkaji peraturan dan prosedur pemutusan hubungan kerja. Setelah beberapa waktu, tim manajemen berhasil menghimpun data dan informasi yang dibutuhkan oleh Pak Darmo.

Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja di PT AD Trans dilakukan dalam semangat untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Penilaian itu sendiri dalam prosesnya juga dilakukan secara hati-hati. Cara berkomunikasi harus bijaksana, serta aspek emosi dan *hallo effect* juga dipertimbangkan. Aspek budaya Jawa yang lemah lembut dan kultur perusahaan yang penuh kekeluargaan turut mempengaruhi pertimbangan proses penilaian. Pak Darmo sendiri dalam menyampaikan penilaian dilakukan secara objektif dan selalu menyeimbangkan aspek positif-negatif dari perilaku karyawan.

Tabel 2. Nilai Kinerja Karyawan PT AD Trans Tahun 2020

No	Nama	Indikator						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Astuti	97	92	95	95	94	94	95
2	Tyo	92	92	92	92	92	95	95
3	Suciani	93	95	90	92	92	92	95
4	Ronny	95	95	95	90	90	95	95
5	Fahman	93	90	90	95	92	95	95
6	Anto	95	95	95	90	93	95	90
7	Pio	95	90	95	90	90	95	92
8	Hendi	97	97	95	95	92	95	95
9	Vita	97	95	95	95	95	95	95
10	Didi	97	97	95	97	95	95	95
11	Budi	93	94	96	96	95	93	94

Penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam satu tahun melalui penilaian atasan secara langsung menggunakan lembar standar yaitu lembar Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Terdapat tujuh indikator yang mewakili aspek nilai-nilai perusahaan yaitu Komitmen, Pemahaman Tugas, Produktivitas, Kejujuran, Disiplin, Kemandirian dan Kerjasama. Nilai kinerja karyawan didapatkan dari penjumlahan rata-rata dari nilai ketujuh indikator. Pendekatan berbasis sudut pandang 360 derajat juga dilakukan dengan mengikutsertakan penilaian dari kepuasan *customer*. Data penilaian kinerja beberapa karyawan untuk tiap indikator penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.

Dalam banyak situasi, Pak Darmo mengamati bahwa hasil penilaian kinerja karyawan selama ini belum memberikan dampak yang dapat diukur langsung pada peningkatan produktivitas karyawan. Penilaian cenderung sebatas rutinitas mengikuti aturan. Sementara itu, disadari kemudian bahwa penilaian kinerja menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) belum dikaitkan dan diorientasikan pada pengembangan karyawan. Selanjutnya, penilaian produktivitas kerja terkait dengan perbandingan input yang diberikan dan *output* yang dihasilkan juga masih belum terekam dengan baik.

Kompensasi Kerja

Temuan pada aspek berikutnya adalah terkait kompensasi, sebuah topik yang sering menjadi perhatian utama para karyawan. Pengelolaan kompensasi dan analisis penyelesaian pekerjaan, termasuk diantaranya standar kompensasi yang tepat serta penetapan nilai kompensasi terkait upaya peningkatan produktivitas karyawan, menjadi perhatian penting Pak Darmo, karena selama ini belum terlihat nyata.

Dalam prosesnya, setiap bulan bagian administrasi mengolah presensi karyawan dengan *cut off* per tanggal 20 tiap bulan. Data presensi tersebut diserahkan ke bagian keuangan untuk diinput ke dalam format *payroll*. Disamping itu bagian administrasi juga melakukan konfirmasi kepada karyawan untuk meminimalisir kesalahan input data dan pengolahan presensi. Setelah konfirmasi data dan format *payroll* terisi, bagian keuangan menyiapkan surat permohonan pemindahbukuan keperluan *payroll* kepada bank yang ditunjuk. *Print out payroll* semua karyawan ditandatangani oleh Direktur PT AD Trans. Proses selanjutnya mengirim surat email permohonan pemindahbukuan maksimal H-1 kepada bank. Setelah semua proses selesai, pihak bank melakukan proses pencairan gaji melalui transfer ke rekening karyawan, dan bagian keuangan memberitahukan kepada karyawan melalui media *Whatsapp*.

Kompensasi yang diberikan secara total dapat bervariasi antara IDR 2 Juta – IDR 3 Juta, dimana penentuan gaji karyawan didasarkan pada Upah Minimum Kabupaten (UMK) sebesar IDR 1,9 Juta pada tahun 2020-2021. Selain gaji tetap yang diberikan, karyawan juga mendapatkan upah variabel berupa insentif antara IDR 100 Ribu – IDR 150 Ribu untuk setiap *event* atau program

yang diselenggarakan. Selain itu, karyawan mendapatkan THR dan bonus yang diberikan ketika perusahaan mendapatkan sejumlah keuntungan di akhir tahun.

Peraturan dan Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Evaluasi terkait PHK juga tak luput harus dilakukan, dengan kinerja 6 bulan terakhir di tahun 2021 yang tak jauh berbeda dengan kondisi di tahun 2020, bahkan dikhawatirkan akan semakin besar potensi kerugiannya. Prediksi para analis yang paling optimis pun juga mengatakan situasi ekonomi secara keseluruhan belum akan pulih sepenuhnya seperti sedia kala. Hal ini tentu membuat terenyuh Pak Darmo ketika mengingat kerja keras pada karyawan mengembangkan bisnis bersama-sama.

Peraturan PHK di Indonesia mengacu pada UU Nomor 13 tahun 2003 Tentang Undang-undang Ketenagakerjaan di Indonesia. Undang-undang ini memuat seluruh ketentuan mulai dari proses rekrutmen tenaga kerja, penempatan, pengembangan dan pelatihan, hak karyawan, kompetensi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja. Di dalam UU tersebut sudah diatur kondisi prasyarat yang harus dipenuhi sebelum proses pemutusan hubungan kerja ditetapkan, berikut proses PHK, serta kompensasi yang harus dibayarkan kepada karyawan. Perusahaan tidak bisa serta merta memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya.

Dalam estimasi kasar Pak Darmo, sejumlah dana yang cukup besar harus disiapkan sebagai pesangon karyawan, mengingat jumlah dan lama kerja karyawan di PT AD Trans. Dengan tiadanya arus kas dari pendapatan, tentu harus dipikirkan lebih teliti dan cermat mengenai sumber dananya.

INOVASI PERUSAHAAN

Alternatif berikutnya adalah mempertahankan seluruh atau sebagian karyawan. Jika ini dilakukan, maka perusahaan harus mampu menanggung pembayaran gaji karyawan secara regular sampai situasi ekonomi dapat pulih kembali. Konsekuensi atas hal ini adalah perusahaan harus mampu melakukan inovasi-inovasi yang dapat mendongkrak kinerja perusahaan. Inovasi tersebut tidak hanya pada aspek pemasaran dan operasional perusahaan agar menarik minat pasar, namun juga pada sistem dan manajemen sumber daya manusia.

Jasa utama yang ditawarkan oleh PT AD Trans adalah persewaan bus. Kemudian jasa pendukung berupa layanan cuci kendaraan bermotor. Pada tabel 1 dapat dilihat adanya tren kenaikan laba perusahaan, namun pada awal tahun 2020 jasa yang ditawarkan mengalami penurunan drastis hingga nol pendapatan.

Upaya inovasi di dalam perusahaan tentu tak luput dari peningkatan kompetensi karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan ini juga penting bagi individu, hubungan antar personal dan tim, serta organisasi. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk memperbaiki performa organisasi maupun individu. Namun jenis dan jumlah kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta

kesesuaian dengan individu harus tepat agar investasi yang besar ini bermanfaat dalam jangka panjang.

Desain pelatihan yang efektif dapat menggunakan pendekatan *instructional design*. Proses ini dilakukan melalui analisis personal yakni evaluasi kesalahan kerja yang dilakukan pemegang jabatan, analisis *task* dengan meneliti deskripsi jabatan, serta analisis organisasi yaitu identifikasi kemampuan perusahaan dan target yang ingin dicapai serta kondisi eksternal yang berpengaruh di masa depan.

Selama 2019 dan 2020, PT AD Trans telah melakukan berbagai pelatihan yang diberikan kepada karyawan seperti *Service Excellent Training* untuk bertujuan meningkatkan kapasitas karyawan dalam memberikan pelayanan kepada *customer*, kegiatan *outbound* untuk meningkatkan kerjasama tim dan hubungan antar personal, pelatihan teknis untuk para *driver* (pramudi) dan montir, serta Pelatihan Zahir *Accounting* untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pencatatan akuntansi dan pelaporan kinerja keuangan perusahaan.

Berbagai program tersebut diharapkan menjadi modal dasar perusahaan untuk mengembangkan inovasi di masa wabah COVID-19. Namun dengan segala situasi yang sangat tidak pasti, perusahaan perlu memikirkan langkah-langkah berikutnya. Dalam jangka pendek, inovasi tersebut diharapkan dapat membangkitkan kinerja perusahaan dan mengembalikan kesehatan keuangan. Dalam jangka panjang, tentunya perusahaan ingin dapat bersaing dalam industry pasca wabah COVID-19.

Inovasi pengembangan bisnis yang masih berjalan harus memanfaatkan SDM yang ada, dengan konsekuensi harus ada pelatihan untuk SDM terkait jika terdapat bisnis baru yang akan dijalankan. Saat ini PT AD Trans masih memiliki satu usaha yang berjalan meski penjualannya sedikit, yaitu jasa pencucian serta *maintenance* kendaraan bermotor. Dalam kondisi pandemi, bisnis ini bisa dikembangkan lebih baik untuk mendapatkan pelanggan baru baik dari internal maupun eksternal kampus. Namun, tentu saja masih perlu dipertimbangkan peluang inovasi bisnis lainnya yang dibarengi dengan program inovasi pengembangan karyawan, agar perusahaan dapat pulih kembali.

PENUTUP

Masa depan memang sangat menantang. Pak Darmo harus mempersiapkan segalanya sebelum pertemuan berikutnya dilaksanakan, tentunya dengan membawa solusi yang baik bagi perusahaan, karyawan, dan para pemangku kepentingan. Keputusan mempertahankan atau melepaskan karyawan memiliki konsekuensi yang tegas. Sebelum hal itu dilakukan, Pak Darmo merasa harus berhati-hati dan perlu adanya evaluasi proses penilaian kinerja, evaluasi pemberian kompensasi, hingga strategi yang tepat terkait pemutusan hubungan kerja. Tak luput pula bagaimana dan apa saja inovasi yang tepat untuk

dikembangkan oleh perusahaan juga bagian integral dari keputusan tersebut. Para karyawan pun juga tak sabar menanti keputusan itu.

REFERENSI

Mondy, R Wayne. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.

Zainal, Veithzal Rivai. 2012. *Islamic Human Capital Management Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Press

<https://travel.kompas.com/read/2020/06/03/104711227/jumlah-wisman-hanya-160000-pada-april-2020-menurun-tajam-akibat-pandemi?nomgid=0>

Prasetyo

AD Trans

Muslikhah, Tri Lestari Wahyuning Utami, & Aries Heru Prasetyo

Perusahaan Keluarga di Margaria Group

Adhi Pradana, & Aries Heru Prasetyo

epaskan?

dya, Maisaroh, & M. Akhsanur Rofi

ISBN 978-602-6617-68-2



onomika