



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ALIH DAYA (STUDI KASUS PT XYZ)

FAJRUL FALAH



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI LAPORAN TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Alih Daya (Studi Kasus PT XYZ)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2025

Fajrul Falah
K1501211120

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

FAJRUL FALAH. Strategi Pengembangan Bisnis Alih Daya (Studi Kasus PT XYZ). Dibimbing oleh M. SYAMSUL MA'ARIF dan ARRY EKANANTA.

PT XYZ, anak perusahaan PT PNM Venture Capital dan afiliasi dari PT Permodalan Nasional Madani (PNM). PT XYZ merupakan perusahaan alih daya yang memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan bisnis induknya, khususnya dalam pemenuhan tenaga kerja. Seiring dengan ekspansi perusahaan induk yang ditandai dengan pembukaan unit-unit baru, PT XYZ menghadapi tantangan yang cukup besar dalam memenuhi permintaan karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja operasional dan keuangan perusahaan. Pada periode 2019-2023, persentase pemenuhan tenaga kerja mengalami fluktuasi, dengan capaian terendah pada tahun 2023 sebesar 86,64% untuk posisi AO. Pada tahun 2021 terjadi aksi korporasi yang mengakibatkan pendapatan perusahaan menurun. Ketergantungan yang tinggi terhadap perusahaan induk, di mana 99% pendapatannya berasal dari bisnis alih daya menimbulkan risiko yang perlu diantisipasi melalui diversifikasi bisnis dan transformasi strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal, mengformulasikan alternatif strategi dan menetapkan strategi prioritas bagi PT XYZ dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, matriks IE, dan metode Fuzzy Analytical Hierarchy Process (F-AHP). Penelitian ini difokuskan pada perusahaan yang diteliti yaitu PT. XYZ sebagai objek penelitian. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengadaan, pengelolaan dan pelatihan sumber daya manusia yang berkantor pusat di Jakarta Selatan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT XYZ mempunyai kekuatan utama pada berada pada posisi “*Grow and Build*” pada matriks IE yang mengindikasikan perlunya ekspansi dan penguatan daya saing. Analisa SWOT yang digunakan memberikan 10 alternatif strategi yang perlu dilakukan oleh PT XYZ dalam mengembangkan bisnisnya. Strategi yang diprioritaskan antara lain pengembangan pasar di luar ekosistem PNM, Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM dan Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM.

Kata kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, Alih Daya, SWOT, IE Matrix, *Fuzzy AHP*.



SUMMARY

FAJRUL FALAH. Outsourcing Business Development Strategy (PT XYZ Case Study). Supervised by SYAMSUL MA'ARIF and ARRY EKANANTA.

PT XYZ, a subsidiary of PT PNM Venture Capital and an affiliate of PT Permodalan Nasional Madani (PNM). PT XYZ is an outsourcing company that has a strategic role in supporting the development of its parent company's business, especially in providing work energy. Along with the expansion of the parent company marked by the opening of new units, PT XYZ faces quite a big challenge in meeting employee demand, which has a direct impact on the company's operational and financial performance. In the 2019-2023 period, the percentage of work energy filling experienced a winter, with the lowest achievement in 2023 of 86.64% for the AO position. In 2021, there was a corporate action that resulted in a decrease in the company's income. High dependence on the parent company, where 99% of its income comes from the outsourcing business, poses risks that need to be anticipated through business diversification and transformation.

This study aims to identify and analyze internal and external factors, formulate alternative strategies and determine strategic priorities for PT XYZ using the SWOT analysis approach, IE matrix, and Fuzzy Analytical Hierarchy Process (F-AHP) method. This study focuses on the company studied, namely PT. XYZ as the object of research. PT. XYZ is a company engaged in the procurement, management and training of human resources headquartered in South Jakarta.

The results of the analysis show that PT XYZ has the main strength in being in "Grow and Build" on the IE matrix which indicates the position of the need for expansion and strengthening competitiveness. The SWOT analysis used provides 10 alternative strategies that need to be carried out by PT XYZ in developing its business. The prioritized strategies include developing markets outside the PNM ecosystem, increasing the number of outsourcing workers for PNM and penetrating outsourcing businesses for external PNM.

Keywords: Business development strategy, outsourcing, SWOT, IE Matrix, Fuzzy AHP.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025¹ Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ALIH DAYA (STUDI KASUS PT XYZ)

FAJRUL FALAH

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Joko Affandi, S.U.
- 2 Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University


Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis Alih Daya (Studi Kasus PT XYZ)
Nama : Fajrul Falah
NIM : K1501211120

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma'arif, M.Eng



Pembimbing 2:
Dr. Arry Ekananta, ST, M.Si

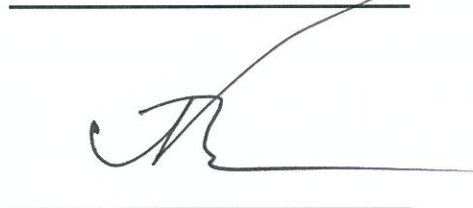


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr.Ir. Noer Azam Achsani, MS.
NIP 198812291992031016



Tanggal Ujian: 9 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya tesis ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak tahun 2022 – 2024 dengan judul Strategi Pengembangan Bisnis Alih Daya (Studi Kasus PT XYZ).

Terima kasih yang sebanyak-banyaknya penulis ucapkan kepada Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma'arif, M.Eng dan Dr. Arry Ekananta, ST, M.Si selaku komisi pembimbing yang tiada henti memberikan semangat, motivasi, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan serta sebagai pendorong bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2025

Fajrul Falah

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Manajemen Strategik	7
2.2 Alih Daya	8
2.3 Analisis Lingkungan Eksternal	9
2.4 Analisis Lingkungan Internal	10
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.6 Kerangka Pemikiran	13
III METODE PENELITIAN	14
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	14
3.2 Metode Penentuan Responden	14
3.3 Jenis dan Sumber Data	14
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	14
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Profil Perusahaan	25
4.2 Visi dan Misi Perusahaan	25
4.3 Struktur Organisasi	26
4.4 Produk dan Layanan Perusahaan	27
4.5 Analisis Lingkungan Internal	28
4.6 Analisis Lingkungan Eksternal	37
4.7 Perumusan Posisi Perusahaan dengan Matriks IE	42
4.8 Perumusan Alternatif Strategi dengan Matriks SWOT	43
4.9 Analisis Pemilihan Alternatif Strategi	50
4.10 Hasil Analisis Prioritas Level Kriteria	51
4.11 Hasil Analisis Prioritas Level Alternatif	52
4.12 Implikasi Manajerial	53
V SIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Simpulan	59
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	63
RIWAYAT HIDUP	74



DAFTAR TABEL

1	Jumlah karyawan kelolaan PT XYZ	2
2	Jumlah target karyawan kelolaan PT XYZ	3
3	Penelitian terdahulu	11
4	Daftar responden penelitian	14
5	Metode analisis penelitian	15
6	Penilaian bobot faktor strategis internal	16
7	Penilaian bobot faktor strategis eksternal	17
8	Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	18
9	Matriks External Factor Evaluation (EFE)	18
10	Jumlah karyawan PT XYZ	26
11	Jam pelatihan karyawan	29
12	Penempatan HR <i>Recruitment</i>	30
13	Jumlah tenaga kepelatihan	30
14	Jumlah karyawan kelolaan PT XYZ	31
15	Jumlah Unit PNM Mekaar	32
16	Jumlah karyawan rekrutasi	32
17	Jumlah karyawan resign PT XYZ	33
18	Pendapatan lini bisnis pelatihan	34
19	Pengelompokan kekuatan dan kelemahan	36
20	Nilai pembobotan faktor internal (kekuatan dan kelemahan)	37
21	Pengelompokan peluang dan ancaman	41
22	Nilai pembobotan faktor eksternal (peluang dan ancaman)	41
23	Daftar strategi berdasarkan analisis SWOT	51
24	Penjumlahan bobot level kriteria	51
25	Analisis prioritas pembobotan	52
26	Implikasi manajerial PT XYZ	54
27	Lini masa implikasi manajerial PT XYZ	58

DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan bisnis alih daya	1
2	Persentase pemenuhan SDM	3
3	Grafik laba perusahaan	4
4	Framework manajemen strategik	8
5	Kerangka pemikiran penelitian	13
6	Diagram analisis matriks IE	20
7	Matriks SWOT	21
8	Langkah-langkah AHP	22
9	Nilai skala <i>fuzzy</i>	23
10	Struktur organisasi PT XYZ	26
11	Matriks IE PT XYZ	42
12	Alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT	43
13	Hierarki strategi pengembangan bisnis PT XYZ	50
14	Prioritas strategi pengembangan bisnis PT XYZ	53



DAFTAR LAMPIRAN

1	Daftar Pertanyaan	64
2	Kuesioner	66

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

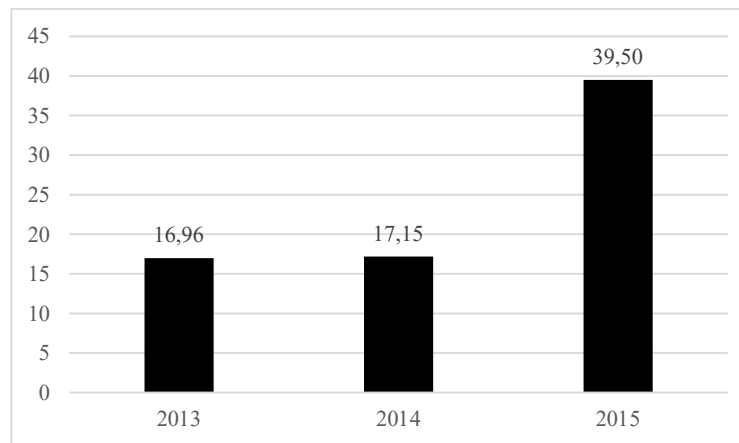
Perpustakaan IPB University

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri alih daya merupakan industri yang bergerak melayani penyediaan tenaga kerja kepada perusahaan lain agar perusahaan dapat melakukan aktivitas bisnis inti secara efektif. Alih daya dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain dimana tindakan tersebut terikat dalam suatu kontrak kerjasama (Yasar 2018). *Outsourcing* atau alih daya diatur melalui kontrak kerja sama antara perusahaan pengguna dan perusahaan alih daya, di mana hak pengambilan keputusan terkait pengelolaan tenaga kerja tetap berada pada perusahaan alih daya (Sutrisno 2014). Selain itu, alih daya memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan sumber dayanya pada kompetensi inti, sementara fungsi-fungsi pendukung dialihkan kepada perusahaan yang memiliki spesialisasi di bidang tersebut (Indrajit dan Djokopranoto 2003). Karyawan alih daya ini direkrut dan dikelola oleh perusahaan alih daya namun lokasi kerja ada pada perusahaan yang membutuhkan jasanya.

Beberapa perusahaan saat ini cenderung mempekerjakan karyawan melalui sistem alih daya, yang umumnya didorong oleh strategi perusahaan untuk menekan biaya produksi (Sutedi 2009). Kecenderungan ini didorong oleh keinginan perusahaan yang ingin fokus kepada aktivitas bisnis utama. Kecenderungan ini sejalan dengan perkembangan industri alih daya yang kian meningkat. Berdasarkan data dari Indonesian Outsourcing Association (IOA) yang dikutip dalam Kontan (Baihaki *et al.* 2015) pasar bisnis alih daya pada tahun 2013 sebesar Rp 16,96 triliun, tahun 2014 Rp 17,15 triliun dan pada tahun 2015 mencapai Rp 39,5 triliun dimana terjadi pertumbuhan sebesar 130,32%.



Sumber : kontan.co.id

Gambar 1 Pertumbuhan bisnis alih daya

Penggunaan jasa alih daya ini memiliki beberapa manfaat antara lain perusahaan dapat fokus kepada aktivitas inti, menghemat dana kapital, mengefisiensi biaya operasional dan memperoleh tenaga kerja yang lebih profesional dalam melakukan aktivitas kerjanya (Yasar 2018). Penggunaan tenaga kerja alih daya dapat menghemat biaya produksi (*cost of production*) karena dalam

pelaksaaannya diserahkan kepada perusahaan lain Faiz (2007). Salah satu cara menghemat biaya produksi adalah melalui efisiensi tenaga kerja, yang memungkinkan perusahaan untuk mengurangi pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan tersebut.

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan jasa alih daya ini membuat perusahaan tertarik untuk menggunakan perusahaan alih daya atau bahkan menjadikannya sebagai anak perusahaan untuk mengelola tenaga kerjanya. Hasibuan (2019) juga menyatakan bahwa melalui jasa alih daya, perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang lebih profesional dalam waktu yang lebih singkat, sambil tetap fokus pada bisnis utamanya. Strategi untuk membuat anak perusahaan yang bergerak di bidang alih daya juga diterapkan oleh PT Permodalan Nasional Madani (PNM) guna mempermudah pengelolaan sumber daya manusia dan fokus pada bisnis utamanya.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), strategi pembentukan anak perusahaan adalah salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan fleksibilitas operasional, seperti mengantisipasi perubahan dalam bisnis, baik penggunaan teknologi atau proses, maupun perubahan volume bisnis. Strategi ini juga memungkinkan perusahaan kelompok (*holding company*) dapat meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas operasional dengan membentuk anak perusahaan. Anak perusahaan dapat beroperasi secara independen dan fokus pada kegiatan spesifik, sehingga meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional (Yuliani 2013).

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bisnis alih daya dan pelatihan karyawan yang ada di bawah naungan perusahaan *venture capital* yaitu PT PNM Venture Capital. PT XYZ menjadi salah satu anak usaha PNM yang bertujuan menjadi perusahaan yang mendukung aktivitas bisnis utama dari PNM yaitu bisnis permodalan untuk UMKM. PT XYZ sejak awal pendiriannya diberikan tugas oleh perusahaan induk untuk melakukan aktivitas pengadaan, pengelolaan dan pelatihan sumber daya manusia. Perusahaan ini diminta untuk memastikan pemenuhan dan pengelolaan karyawan yang ada pada wilayah-wilayah tercapai sehingga aktivitas bisnis dapat berjalan dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkontribusi pada tujuan bisnis (Idrus *et al.* 2023). Jabatan pada PT PNM yang dikelola oleh PT XYZ yaitu *Account Officer* (AO), *Finance & Administration Officer* (FAO) dan *Senior Account Officer* (SAO).

Tabel 1 Jumlah karyawan kelolaan PT XYZ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AO	3.130	13.194	16.932	21.870	27.874	19.640	21.523	21.914
FAO	306	1.172	1.592	2.296	3.491	3.180	3.614	3.440
SAO	270	1.261	1.938	2.014	4.384	3.906	4.166	4.515

Perjalanan PT XYZ dalam mengelola karyawan alih daya dari perusahaan tidak terlepas dari tantangan dan hambatan yang berasal dari internal maupun eksternal. Tantangan yang dialami oleh perusahaan terwujud dalam bentuk target pemenuhan karyawan yang tidak tercapai, adanya aksi korporasi yang memangkas pasar dan arahan dari pemegang saham untuk mengembangkan bisnis perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perusahaan telah melakukan pelbagai strategi untuk menghadapi tantangan dan hambatan tersebut, namun sampai saat ini strategi yang diterapkan belum berdampak signifikan terhadap perusahaan. Maka dari itu, PT XYZ perlu membuat strategi baru. Kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strateginya dengan perubahan lingkungan eksternal dan kendala internal akan menentukan kesuksesan jangka panjangnya (Singh 2008). Strategi manajemen yang efektif sangat penting untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis (Pahlevi *et al.* 2023).

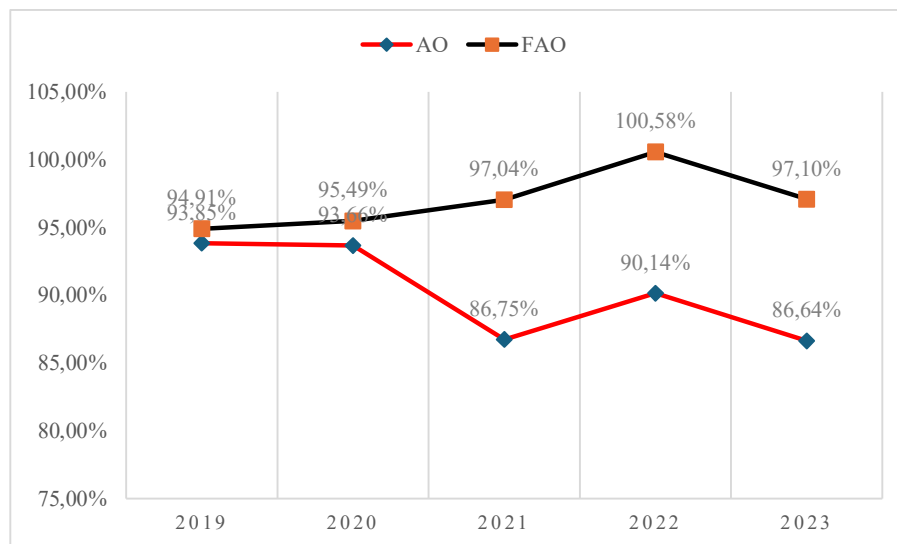
1.2 Rumusan Masalah

Pertumbuhan bisnis yang ada di perusahaan induk mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan pembukaan unit perwakilan di wilayah yang sebelumnya belum ada. Pembukaan unit baru ini memberikan dampak kepada PT XYZ yang secara mandatori ditugaskan untuk memastikan pengadaan karyawan yang akan bekerja di unit-unit baru tersebut. Jumlah target yang diberikan setiap tahunnya bertambah seperti Tabel 2.

Tabel 2 Jumlah target karyawan kelolaan PT XYZ

	2019	2020	2021	2022	2023
AO	24.222	30.504	39.253	24.449	25.582
FAO	3.005	4.234	5.516	3.638	3.551

Permintaan karyawan yang tinggi dari perusahaan induk ini belum dapat dipenuhi oleh PT XYZ secara maksimal. Pada 2019 sampai 2023 perusahaan belum mampu memastikan pengadaan karyawan alih daya sampai tercapai 100% disetiap unitnya. Pada 2023 pencapaian PT XYZ dalam pemenuhan karyawan sebesar 86,64% untuk posisi AO dan merupakan pencapaian terendah dalam 5 tahun terakhir. Hal ini terlihat pada Gambar 2.

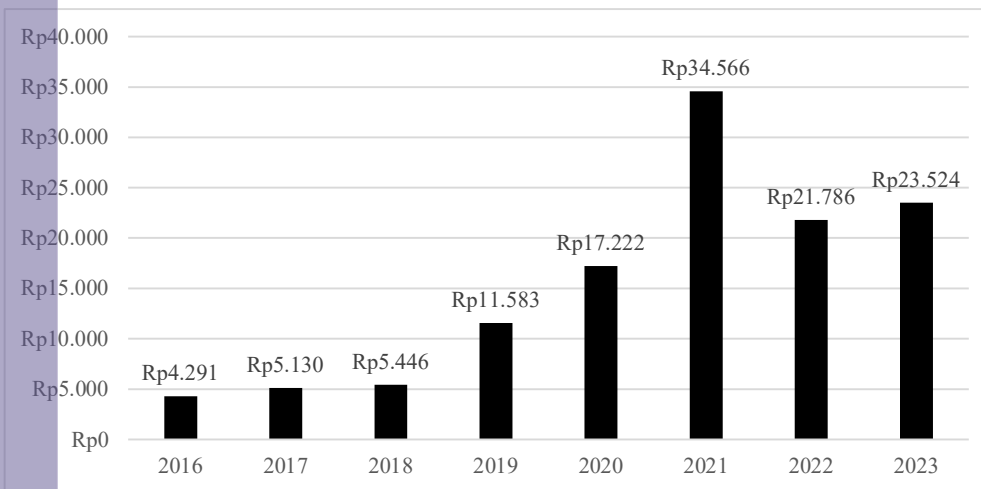


Sumber : Data Internal Perusahaan

Gambar 2 Persentase pemenuhan SDM

Kondisi ini membuat PT XYZ perlu merumuskan strategi pemenuhan karyawan yang tepat agar permintaan perusahaan induk dapat dipenuhi secara maksimal. Selain itu, anak perusahaan yang mencapai tujuan perusahaan induk menunjukkan manajemen dan pengendalian yang baik serta memastikan tujuan anak perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan induk (Sulistyowati 2019). Pelayanan yang prima kepada perusahaan induk menjadi penting karena persaingan antara perusahaan alih daya yang berada pada lingkungan perusahaan induk dan di luar perusahaan induk dapat mengancam eksistensi PT XYZ dalam pelayanan kepada perusahaan induk. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (2008) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif tumbuh dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pembeli yang melebihi biaya untuk menciptakannya, sehingga pelayanan yang unggul menjadi kunci keberhasilan dalam mempertahankan hubungan dengan perusahaan induk.

Kebijakan atau aksi korporasi yang dilakukan oleh perusahaan induk berpengaruh kepada anak perusahaan. Hal ini yang terjadi pada PT XYZ yang terkena imbas dari kebijakan perusahaan induk. Kebijakan tersebut berupa pembagian wilayah karyawan kelolaan yang kepada anak perusahaan yang lain pada tahun 2021. Dampak dari kebijakan ini adalah penurunan jumlah laba perusahaan seperti pada Gambar 3.



Sumber : Data Internal Perusahaan

Gambar 3 Grafik laba perusahaan

Selain itu, pemenuhan karyawan ini juga berpengaruh kepada pendapatan dan laba dari PT XYZ. Pendapatan yang berasal dari bisnis alih daya yang secara mandatori diberikan oleh perusahaan induk tergolong sangat mendominasi yaitu sebesar 99% dari total pendapatan perusahaan pada tahun 2022. Adapun pendapatan 1% berasal dari bisnis pelatihan yang telah berjalan. Kondisi ini perlu diantisipasi oleh PT XYZ karena pelanggan yang dimiliki hanya dari perusahaan induk dan kontribusi pada *revenue stream* perusahaan sebesar 99% membuat perusahaan sangat tergantung pada perusahaan induk. Perusahaan perlu melakukan pengembangan bisnis untuk menjaga ketergantungan tidak hanya kepada 1

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



pelanggan saja. Hal ini penting guna menaikkan laba perusahaan karena pencapaian manfaat bisnis adalah indikator sebuah keberhasilan usaha (Lechner *et al.* 2003).

Selain itu melakukan pelayanan terhadap induk perusahaan, PT XYZ juga didorong untuk melakukan pengembangan aktivitas bisnis lainnya oleh pemegang saham. Hal ini mengharuskan PT XYZ membuat bisnis baru atau mengembangkan bisnis yang sudah ada untuk mendapatkan pendapatan dari luar perusahaan induk. Arah ini telah dilakukan oleh PT XYZ dengan membentuk divisi yang memberikan jasa pelatihan dan pengembangan karyawan pada tahun 2020. Namun, pada tahun 2022, kinerja divisi yang melayani jasa pelatihan dan pengembangan ini hanya menyumbang 1% dari total pendapatan belum adanya strategi bisnis yang tepat untuk memaksimalkan kesempatan dan portofolio membuat PT XYZ menjadikan performa finansial perusahaan kurang progresif. PT XYZ dalam kurun waktu satu tahun. Strategi diversifikasi sangat penting bagi perusahaan yang ingin memperluas sumber pendapatan di luar bisnis induk mereka dan mengurangi ketergantungan pada satu pasar (Hill *et al.* 2020). Maka dari itu perlu dilakukan penyusunan strategi bisnis oleh PT XYZ sehingga perusahaan dapat bertahan dan pendapatan tidak hanya bergantung hanya kepada perusahaan induk. Penyusunan strategi ini perlu dilakukan secara matang dengan melakukan pengamatan, penilaian dan penyusunan agar mendapatkan keunggulan (Wijaya *et al.* 2019).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perubahan bisnis pada industri alih daya di PT XYZ.
2. Mengformulasikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ dalam rangka pengembangan bisnis berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.
3. Menetapkan strategi prioritas pengembangan bisnis PT XYZ dalam rangka menghadapi masalah atau hambatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi penulis, namun juga bagi perusahaan dan para pembaca pada umumnya.

1. Bagi perusahaan:
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi umpan balik bagi PT XYZ.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk melihat peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan bisnis PT XYZ.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan alternatif strategi pengembangan bisnis PT XYZ.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan :
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya topik tentang strategi pengembangan bisnis.
 - b. Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana untuk mencari perkembangan hal baru di bidang manajemen strategik

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada perusahaan yang diteliti yaitu PT XYZ sebagai objek penelitian. PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan, pengelolaan dan pelatihan sumber daya manusia yang berkantor pusat di Jakarta Selatan.

Hak cipta milik IPB University



II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah perpaduan dari seni dan ilmu dalam mengatur serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Ramli *et al.* 2022). Pada proses manajemen perancangan strategi organisasi diperlukan langkah-langkah yang terstruktur seperti menganalisis, merencanakan, menyusun, menerapkan dan mengevaluasi keputusan yang telah ditetapkan oleh *top management*. Perusahaan dapat mengembangkan startegi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada (Rangkuti 2006). Perusahaan selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya yang penuh dengan perubahan sehingga melahirkan tantangan yang harus dihadapi dan peluang yang harus dimanfaatkan agar tercipta perusahaan organisasi yang lebih baik (Siagian 2019). Strategi dari perusahaan perlu dirancang dengan analisis yang baik berdasarkan data yang akurat berdasarkan pengamatan dan pengalaman (Ma'ruf 2022).

Menurut Ramli *et al.* (2022) terdapat 5 rangkaian keputusan dalam manajemen strategik yaitu penentuan visi dan misi, analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pengelolaan aktivitas manajemen strategik ini dilakukan agar visi organisasi dapat tercapai secara tepat waktu dan tepat sasaran serta dapat mengawal kinerja seluruh elemen perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Manajemen strategik merupakan seni dan ilmu yang memformulasikan atau merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi dan memampukan organisasi mencapai tujuannya (David 2009). Terdapat 3 tahapan dalam manajemen strategik, yaitu

1. Perumusan Strategi

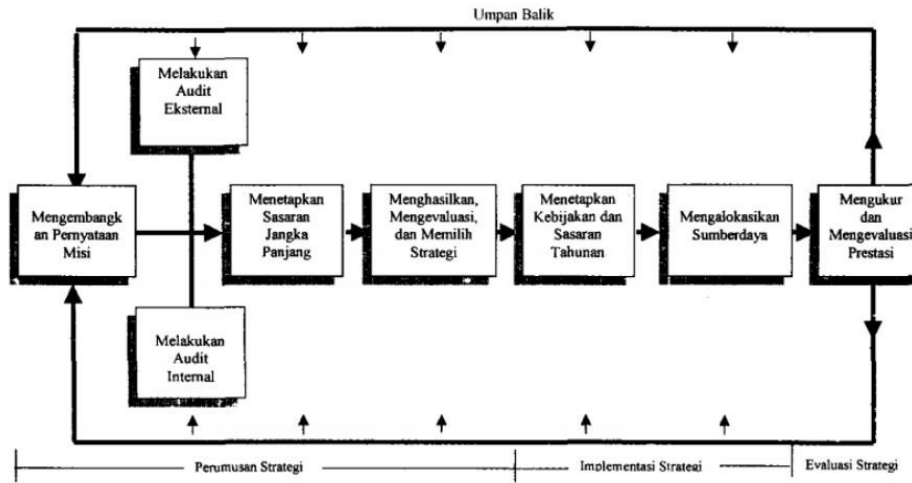
Pada tahapan ini sebuah organisasi melakukan aktivitas pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta alternatif strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuannya.

2. Implementasi Strategi

Pada tahapan ini sebuah organisasi melakukan aktivitas kerja dengan menentukan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan dan memberdayakan serta mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki agar dapat diimplementasikan guna mencapai tujuan.

3. Evaluasi dan Pengendalian

Pada tahapan ini sebuah organisasi melakukan aktivitas evaluasi dan pengendalian dalam perjalanannya mencapai sasaran kerja. Evaluasi strategi ini akan memberikan informasi tentang posisi dan dapat dijadikan sebagai pengendali strategi.



Sumber : David 2019

Gambar 4 *Framework* manajemen strategik

2.2 Alih Daya

Alih daya adalah tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak yang lain dimana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerjasama (Yasar 2018). Alih daya ini tidak sama dengan penyalur tenaga kerja karena alih daya memfasilitasi penyerahan kegiatan bisnis kepada pihak lain baik sebagian maupun keseluruhan. Alih daya dalam ketenagakerjaan memungkinkan perusahaan untuk fokus pada kompetensi inti mereka dengan memanfaatkan tenaga kerja dari pihak eksternal (Sutrisno 2016).

Alih daya dalam ketenagakerjaan diartikan sebagai penggunaan tenaga kerja oleh sebuah perusahaan untuk menjalankan atau menyelesaikan suatu tugas melalui perusahaan penyedia tenaga kerja (Husni 2003). Dalam manajemen, alih daya dipahami sebagai penyerahan operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak eksternal atau perusahaan penyedia jasa alih daya. Hasil penelitian Kato (2005) membuktikan bahwa keterlibatan kinerja individu sumber daya manusia alih daya mempunyai kontribusi positif signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan dapat memiliki pekerja yang lebih kompeten, mampu menjaga efisiensi, dan meningkatkan performa tanpa kesulitan. Hal ini dikarenakan karyawan alih daya fokus kepada satu kompetensi dan karyawan internal fokus kepada bisnis yang dijalankan. Selain itu, alih daya berkaitan erat dengan *core competency* yang memungkinkan perusahaan membangun dan mengembangkan keunggulannya serta memfokuskan sumber daya untuk mencapainya (Puspawati *et al.* 2024).

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan tidak secara eksplisit mendefinisikan alih daya. Ketentuan terkait alih daya dapat ditemukan dalam Pasal 64 Undang-Undang tersebut, yang menjelaskan tentang perjanjian kerja antara pengusaha dan tenaga kerja, di mana perusahaan dapat menyerahkan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan.

Penerapan hukum ketenagakerjaan terkait alih daya di Indonesia diatur secara rigid oleh beberapa peraturan perundang-undangan utama, yang telah mengalami perubahan signifikan, terutama pasca-disahkannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja) dan peraturan turunannya, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PP 35/2021). Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja) menghapus Pasal 64 dan 65 UU Ketenagakerjaan, sehingga tidak ada lagi pembatasan jenis pekerjaan yang dapat dialihdayakan hanya pada pekerjaan penunjang.

Perubahan regulasi melalui UU Cipta Kerja memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi perusahaan untuk melakukan alih daya pada berbagai jenis pekerjaan, termasuk pekerjaan inti. Hal ini bertujuan untuk menarik investasi dan menciptakan lapangan kerja. Namun, di sisi lain, ini menimbulkan kekhawatiran terkait potensi penurunan jaminan kepastian kerja dan perlindungan hak-hak pekerja.

2.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal perusahaan berpotensi mempengaruhi kinerja dan keunggulan daya saing perusahaan dan sebaliknya perusahaan dapat mempengaruhi lingkungan eksternalnya (Pasaribu *et al.* 2022). Maka perusahaan perlu melakukan agenda perumusan strategi untuk merespon faktor eksternal ini. Hal ini dikarenakan faktor-faktor eksternal dari perusahaan memiliki andil yang besar dalam performa atau kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan terkait arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya (Pearce *et al.* 2013).

Perusahaan seringkali dihadapkan dengan keadaan di luar organisasi yang tidak menentu dan sulit untuk diprediksi, karena perubahan lingkungan yang cepat memerlukan strategi manajemen SDM yang adaptif dan inovatif (Andriyansah *et al.* 2023). Identifikasi terhadap peluang dan ancaman merupakan salah satu tujuan perusahaan yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam menganalisis dan mempelajari lingkungan eksternalnya karena indikasi peluang dan ancaman dapat diketahui selalui lingkungan eksternal (Ramli *et al.* 2022). Hitt dalam Ramli *et al.* (2022) mengemukakan bahwa terdapat empat proses dalam analisis lingkungan eksternal ini yaitu:

1. Pemindaian
Mengidentifikasi sinyal awal terhadap perubahan dan tren lingkungan.
2. Pemantauan
Mendeteksi arti sebenarnya melalui pengamatan secara terus menerus terhadap perubahan dan tren lingkungan.
3. Perkiraan
Mengembangkan proyeksi untuk mengantisipasi perubahan dan tren melalui pemantauan.
4. Penilaian
Menentukan waktu dan pentingnya perubahan dan tren lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang sebaik-baiknya agar perusahaan mendapatkan fakta-fakta tentang keadaan di luar perusahaan. Fakta-fakta ini akan digunakan oleh manajemen perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. David (2019) menyebutkan terdapat 4 bidang eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan yaitu:

1. Faktor Politik
Faktor ini berkaitan dengan arah kebijakan serta keberpihakan pemerintah yang berdampak pada operasi bisnis perusahaan. Faktor ini menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi.
2. Faktor Ekonomi
Faktor ini berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana sebuah perusahaan beroperasi yang dapat berdampak bagi perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Faktor Sosial Budaya
Faktor ini berkaitan dengan kondisi lingkungan sosial dan budaya dimana perusahaan beroperasi yang dapat mempengaruhi operasi bisnis perusahaan. Cakupan dari faktor ini meliputi kebiasaan masyarakat, nilai budaya yang dipegang, sikap, opini, gaya hidup masyarakat dan tren yang sedang marak di masyarakat yang berdampak pada perusahaan.
4. Faktor Teknologi
Faktor ini berkaitan dengan perangkat teknologi yang sedang berkembang dan berdampak kepada perusahaan. Hal-hal yang berkaitan dengan faktor ini seperti memanfaatkan sistem informasi untuk mendukung pengambilan keputusan pada perusahaan.

2.4 Analisis Lingkungan Internal

Perumusan strategi tidak akan lepas dari analisis lingkungan internal sebagai salah satu pijakan untuk mengambil keputusan strategik. Mengatakan bahwa melakukan analisis terhadap internal perusahaan merupakan sebuah upaya kritis perusahaan dalam menjalankan usaha (Hitt dalam Ramli *et al.* 2022). Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman dan menghadapi tantangan eksternal perusahaan. David (2019) mengatakan bahwa untuk melakukan analisis lingkungan internal, perusahaan dapat meninjau dari aspek berikut :

1. Manajemen
Manajemen adalah suatu proses yang sistematis yang terdiri dari lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan karyawan dan pengendalian. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait persiapan masa depan seperti memprediksi, menetapkan tujuan, penjabaran strategi, pengembangan kebijakan dan menentukan pencapaian. Pengorganisasian meliputi aktivitas manajerial yang menghasilkan hubungan struktur pekerjaan dan otoritas. Pemotivasian melibatkan pengarahan yang bertujuan membentuk perilaku manusia. Penempatan karyawan berhubungan dengan sumber daya manusia seperti pengadministrasian personalia sampai pengembangan kompetensi. Pengendalian berkaitan dengan aktivitas mengarahkan dan memastikan hasil yang telah direncanakan.

2. Pemasaran
Pemasaran dapat didefinisikan sebagai fungsi perusahaan dalam mendefinisikan, mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk produk dan jasa. Sedangkan fungsi pemasaran terdiri dari analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran dan analisis kesempatan.
3. Keuangan
Kondisi keuangan menjadi salah satu faktor penting dalam pengukuran internal. Posisi keuangan ini dapat berpengaruh pada pengambilan keputusan strategik, karena kekuatan dan kelemahan utama perusahaan dapat dilihat dari posisi keuangannya. Fungsi keuangan terdiri dari tiga keputusan utama yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan dan keputusan deviden.
4. Produksi
Fungsi produksi dari bisnis ini terdiri dari semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi terkait dengan *input*, perubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar.
5. Penelitian dan Pengembangan
Fungsi penelitian dan pengembangan ini berkaitan erat dengan penentuan strategi pengembangan produk yang akan dipilih. Perusahaan menggunakan penelitian dan pengembangan ini untuk bertahan dan menghasilkan produk dan jasa yang superior dan akan memberikan keunggulan dalam bersaing.

2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dan dapat memberikan masukan terkait dengan kerangka teoritis. Kajian terhadap penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari tesis dan jurnal ilmiah yang memiliki relevansi terhadap objek penelitian serta topik penelitian.

Tabel 3 Penelitian terdahulu

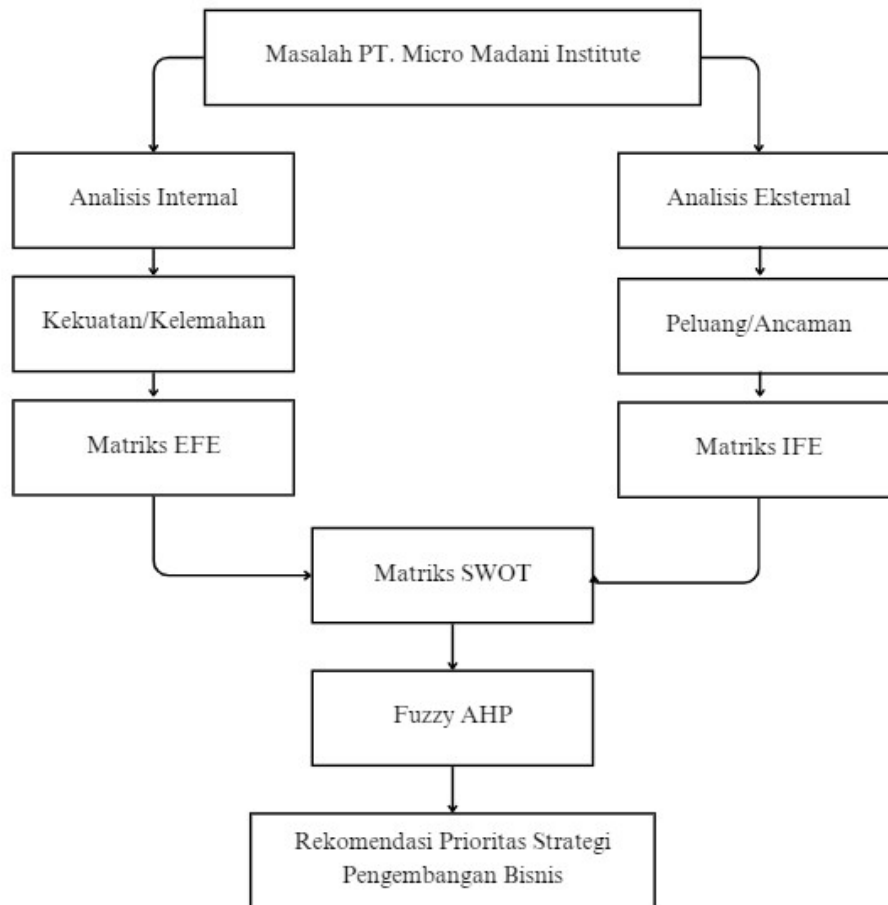
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pembahasan Penelitian
1	Firmansyah, Hilal (2021), Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan Kontraktor (Studi Kasus : PT Tri Manunggal Karya)	PT Tri Manunggal Karyawan memerlukan strategi untuk mengembangkan bisnisnya. Pengembangan strategi dilakukan menggunakan matriks IE dan SWOT, sedangkan pengambilan keputusan menggunakan AHP

Tabel 3 Penelitian terdahulu (*lanjutan*)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pembahasan Penelitian
2	Nawangwulan, Ratri Dewi (2018), Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor	Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Salon XYZ	Pengembangan bisnis salon XYZ dapat dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT dan menghasilkan informasi tentang posisi Salon XYZ berada pada kuadran II yaitu pada posisi bertumbuh dan membangun. Strategi disarankan adalah perluasan pasar, perluasan produk dan penetrasi produk.
	Kurnaiwan, Nur Iedham (2016), Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor	Strategi Pengembangan Bisnis Percetakan Pada CV Cahaya Ibu	Strategi pengembangan bisnis dirumuskan dengan menggunakan SWOT dan pengambilan Keputusan menggunakan AHP.
4	Amalia Putri Pertiwi (2020), Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PT Perusahaan Gas Negara	Penelitian dilakukan di Sales Area Semarang. Analisis internal dan eksternal menggunakan matriks SWOT. Hasil dari penelitian ini adalah strategi yang dilakukan telah berhasil karena dukungan visi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang baik.
5	Pramesti, Irni Indriani (2015) Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor.	Strategi Bauran Pemasaran Beras Pandanwangi dengan Metode <i>Fuzzy</i> AHP	Pengambilan Keputusan serta prioritasnya menggunakan metode <i>Fuzzy</i> AHP.
6	Khafit, Mokhamad (2019) Fakultas Teknik, Universitas Maarif Hasyim	Strategi Pengembangan Usaha UKM Kampung Pot Desa Kemangsén, Kecamatan Balongbendo, Kabupaten Sidoarjo.	Penyusunan strategi pengembangan bisnis menggunakan SWOT dan prioritas strategi menggunakan <i>Fuzzy</i> AHP.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 5 Kerangka pemikiran penelitian



III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT XYZ yang berlokasi di Menara PNM Lantai 16, Kuningan, Setiabudi, Jakarta Selatan. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober 2024 – Januari 2025 meliputi kajian awal, pengumpulan daya, pengolahan data, analisis data dan penyusunan laporan.

3.2 Metode Penentuan Responden

Metode penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah secara sengaja atau *purposive sampling*. Penentuan responden didasarkan kepada pihak internal perusahaan perusahaan dan berada pada struktur posisi strategis perusahaan serta pihak eksternal perusahaan yang berpengaruh pada perusahaan. Adapun daftar responden pada Tabel 4 adalah sebagai berikut :

Tabel 4 Daftar responden penelitian

Sumber Data	Jabatan	Jumlah Responden
Jajaran Direksi	Direktur Utama & Direktur Bisnis PT XYZ	2
Kepala Divisi	Kepala Divisi PT XYZ	5
Karyawan	Manager dan Staf Lapangan	4
Pemegang Saham	Perwakilan PNM VC	1
Pelanggan	Perwakilan Bisnis PNM	1
Total Responden		13

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer untuk kuesioner pihak internal diperoleh dari wawancara mendalam dan pengisian kuesioner oleh manajemen, pemegang saham dan karyawan PT XYZ. Data primer untuk kuesioner pihak eksternal diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap pihak pelanggan. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran pustaka, instansi terkait dan publikasi dari lembaga-lembaga yang relevan.

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Metode analisis dalam penelitian, jenis data dan sumber data berdasarkan masing-masing tujuan penelitian pada Tabel 5 sebagai berikut:



Tabel 5 Metode analisis penelitian

No	Tujuan Penelitian	Tahapan Formulasi Strategi	Jenis Data	Metode Pengumpulan Data	Metode Analisis Data
1.	Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perubahan bisnis pada industri alih daya di PT XYZ	Tahapan <i>Input</i> (<i>Input Stage</i>)	Faktor Internal : Kekuatan dan Kelemahan Faktor Eksternal : Peluang dan Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara baik secara daring atau luring • Kuesioner • Studi Literatur 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) • Analisis <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)
2.	Mengformulasikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ dalam rangka pengembangan bisnis berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.	Tahapan Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	Faktor Internal dan Eksternal PT XYZ		<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Matriks Internal – Eksternal (<i>IE Matrix</i>) • Analisis SWOT (<i>Strength, Weaknesses, Opportunity, Threat</i>)
3.	Menetapkan strategi prioritas pengembangan bisnis PT XYZ dalam rangka menghadapi masalah atau hambatan.	Tahapan Pengambilan Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	Alternatif Strategi PT XYZ	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Focus Group Discussion</i> baik daring maupun luring • Studi Literatur 	Analisis <i>Fuzzy AHP</i>

1. Tahap Masukan (*Input Stage*)

Tahap masukan adalah tahapan yang dilakukan dengan tujuan menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Informasi dasar yang dimaksud adalah lingkungan internal dan eksternal perusahaan, kemudian informasi tersebut dianalisis menggunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) berdasarkan data primer dan sekunder.

A. Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal Perusahaan

Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara melakukan studi literatur, wawancara, mendalam, penyebaran kuesioner antara peneliti dengan pihak internal perusahaan yaitu direksi, kepala divisi, pemegang saham, pelanggan serta karyawan kunci perusahaan. Faktor internal dan eksternal akan diidentifikasi oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang kemudian akan diolah menjadi matriks IFE dan EFE.

Proses identifikasi atau pemindaian lingkungan eksternal pada penelitian ini menggunakan pendekatan PEST (*Politik, Economy, Social & Technology*) yang dikemukakan oleh David (2019). Pendekatan ini dipilih karena dipandang mampu untuk menangkap aspek-aspek yang berkaitan dengan perusahaan dari sisi eksternal. Adapun identifikasi atau pemindaian lingkungan internal menggunakan 5 aspek yang dikemukakan David (2019) yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan penelitian. Pendekatan ini dipilih karena dipandang mampu mengidentifikasi komponen perusahaan yang berkaitan dengan kondisi lingkungan bisnis secara internal.

B. Penentuan Bobot Variabel Pada Matriks IFE dan EFE

Penentuan bobot bertujuan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari faktor keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Pemberian bobot tersebut didasari oleh faktor-faktor posisi strategis perusahaan dalam suatu industri. Proses penentuan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3 dengan keterangan tiap skala sebagai berikut :

- 1 = Jika indikator horizontal kurang penting dibandingkan indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Penilaian bobot masing-masing faktor strategis internal ditunjukkan dalam bentuk Tabel 6 Dalam menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Pembobotan dilakukan dengan cara membandingkan indikator vertikal (variabel baris) dengan indikator horizontal (variabel kolom).

Tabel 6 Penilaian bobot faktor strategis internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	...	Total
A					X_i
B					
C					
...					
Total	$\sum_{i=1}^n X_i$				

Adapun penilaian bobot masing-masing faktor strategis eksternal ditunjukkan dalam bentuk Tabel 7 Dalam menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Pembobotan dilakukan dengan cara membandingkan indikator vertikal (variabel baris) dengan indikator horizontal (variabel kolom).



Tabel 7 Penilaian bobot faktor strategis eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	...	Total
A					X_i
B					
C					
...					
Total					$\sum_{i=1}^n X_i$

Bobot dari setiap variabel diperoleh dari pembagian jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$\alpha_i = X_i \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

α_i = bobot variabel ke - i

X_i = nilai variabel ke - i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

N = Jumlah variabel

C. Penentuan Rating (Peringkat) Pada Matriks IFE dan EFE

Penentuan rating (peringkat) diberikan oleh para responden. Pemberian peringkat di setiap variabel diberikan berdasarkan keadaan perusahaan. Rating dinyatakan dalam bentuk skala 1, 2, 3 dan 4 yang menunjukkan seberapa besar efektifitas strategi perusahaan dalam merespon faktor strategis yang ada. Menurut David (2006), skala nilai peringkat yang digunakan pada matriks IFE (kekuatan dan kelemahan) adalah :

- 1 = Sangat Lemah
- 2 = Lemah
- 3 = Kuat
- 4 = Sangat Kuat

Skala nilai yang diberikan untuk kekuatan perusahaan adalah nilai 3 atau 4, dan skala nilai untuk kelemahan yang diberikan adalah nilai 1 atau 2.

Adapun skala nilai untuk matriks EFE (peluang dan ancaman) adalah:

- 1 = Tidak Berpengaruh
- 2 = Kurang Kuat Pengaruhnya
- 3 = Kuat Pengaruhnya
- 4 = Sangat Kuat Pengaruhnya

Skala nilai untuk peluang ataupun ancaman adalah nilai 1, 2, 3 atau 4.

D. Perkalian Bobot Dan Peringkat Pada Matriks IFE dan EFE

Setiap nilai bobot dan peringkat (*rating*) dari setiap faktor akan dikalikan agar mendapatkan nilai dari total skor di setiap faktornya. Tabel 8 digunakan untuk menunjukkan hasil perkalian bobot dengan *rating* masing-masing faktor strategi internal, yang kemudian dijumlahkan secara vertikal di dalam matriks.

Tabel 8 Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor (bobot x rating)
Kekuatan :			
1.			
2.			
3.			
dst			
Kelemahan :			
1.			
2.			
3.			
dst			
Total			

Sedangkan Tabel 9 digunakan untuk menunjukkan hasil perkalian bobot dengan rating masing-masing faktor strategi eksternal, yang kemudian juga dijumlahkan secara vertikal di dalam matriks.

Tabel 9 Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot X Rating)
Peluang :			
1.			
2.			
3.			
Dst			
Ancaman :			
1.			
2.			
3.			
dst			
Total			



Total skor dari matriks IFE dan EFE berkisar antara 1,0 (terendah) sampai 4,0 (tertinggi) dengan rata-rata 2,5. Apabila nilai rata-rata total skor pada matriks IFE dan EFE di bawah 2,5 maka dapat disimpulkan kondisi faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan lemah atau perusahaan gagal merespon kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan, begitu pula sebaliknya.

2. Tahap Pencocokan

David (2006) tahap pencocokan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan IFE dan EFE. Alat analisis yang digunakan pada tahapan pencocokan adalah matriks Internal-External (IE) dan matriks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT). IE Matriks dipilih guna menentukan posisi perusahaan sehingga muncul alternatif strategi berdasarkan posisi strategi perusahaan. Adapun matriks SWOT dipilih untuk mengembangkan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal yang ada di perusahaan sehingga keluaran dari matriks ini adalah alternatif strategi perusahaan.

A. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE bertujuan menentukan posisi perusahaan dan alternatif strategi berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Matriks IE dibentuk berdasarkan 2 bagian kunci yaitu dari total nilai skor matriks IFE dan EFE. Total skor matriks IFE berada pada garis horizontal (sumbu X) pada matriks IE, sedangkan total skor matriks EFE berada pada garis vertikal (sumbu Y). Matriks IE terbagi menjadi tiga, yaitu :

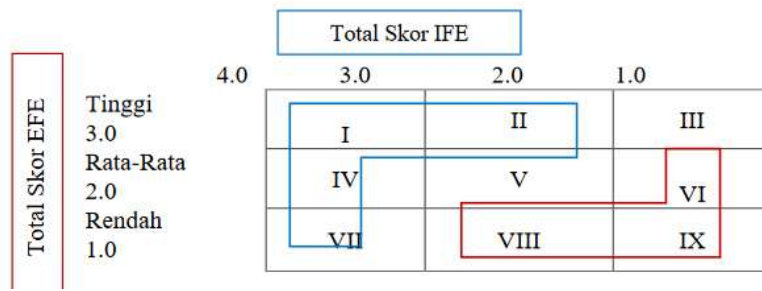
0,00 – 1,99 = Posisi internal lemah
2,00 – 2,99 = Posisi internal sedang
3,00 – 4,00 = Posisi internal kuat

Adapun nilai skor pada garis vertikal (sumbu y) matriks IE terbagi menjadi tiga, yaitu :

0,00 – 1,99 = Posisi eksternal lemah
2,00 – 2,99 = Posisi eksternal sedang
3,00 – 4,00 = Posisi eksternal kuat

Pada gambar di bawah menunjukkan matriks IE yang memiliki 3 daerah implikasi strategi yang berbeda, yaitu : Bagian I, II dan IV termasuk sebagai implikasi strategi tumbuh dan kembangkan. Strategi yang cocok untuk dilakukan adalah melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, serta strategi integrasi baik itu ke belakang, ke depan, dan integrasi secara horizontal.

Adapun bagian III, V, dan VII termasuk sebagai implikasi strategi mempertahankan dan memelihara. Umumnya strategi yang dilakukan pada zona ini adalah melakukan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Bagian VI, VIII, dan IX termasuk sebagai implikasi strategi panen dan divestasi. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi divestasi, diversifikasi konglomerat dan likuidasi yang dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6 Diagram analisis matriks IE

B. Matriks SWOT

David (2015) mengemukakan bahwa matriks SWOT adalah metode atau alat untuk mencocokkan faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal dan internal yang akan membantu manajemen dalam menentukan strategi berdasarkan 4 tipe strategi yaitu:

1. Strategi SO (*strength-opportunities*)
Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.
2. Strategi WO (*weakness-opportunities*)
Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan memperbaiki kelemahan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Perusahaan dapat meminimalisir kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.
3. Strategi ST (*strength-threats*)
Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghadapi atau menghindari ancaman eksternal. Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang ada.
4. Strategi WT (*weakness- threats*).
Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan memperbaiki kelemahan internal untuk menghadapi atau menghindari ancaman eksternal. Perusahaan dapat meminimalisir kelemahan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang ada.

Faktor Internal	<u>Strength (S)</u> Penentuan faktor-faktor kekuatan internal.	<u>Weakness (W)</u> Penentuan faktor-faktor kelemahan internal.
Faktor Eksternal	<u>Opportunities (O)</u> Penentuan faktor-faktor peluang eksternal.	<u>Strategi (SO)</u> Mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang
		<u>Strategi (WO)</u> Meminimalisir kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang
	<u>Threats (T)</u> Penentuan faktor-faktor ancaman eksternal.	<u>Strategi (ST)</u> mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman
		<u>Strategi (WT)</u> Meminimalisir kelemahan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman

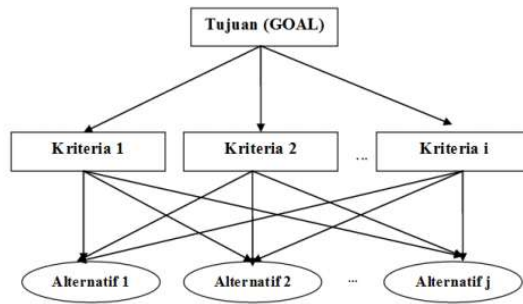
Gambar 7 Matriks SWOT

3. Tahap Keputusan

Tahapan Menurut Gurel (2017) Perhitungan faktor internal dan eksternal dari SWOT hanyalah tahap awal dalam menganalisis dan membuat suatu perencanaan, SWOT dapat efektif apabila dapat dikombinasikan dengan metode kualitatif dan kuantitatif lainnya. Oleh karena itu, dalam meneliti alternatif strategi bisnis PT XYZ dianalisis kembali menggunakan metode FAHP (*Fuzzy Analytical Hierarchy Process*) yang merupakan pengembangan dari AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Metode FAHP dipilih dalam penelitian ini karena pertimbangan bahwa FAHP mampu meminimalisasi ketidakpastian dalam penilaian subjektif dan meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan strategis dari PT XYZ. Keuntungan utama FAHP dibandingkan AHP adalah kemampuannya lebih baik dalam menangani ketidakpastian dan subjektivitas dalam penilaian, serta fleksibilitas lebih besar dalam penilaian karena memungkinkan penggunaan bilangan *fuzzy* (Hartono 2024).

A. *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Metode AHP memiliki tujuan untuk membuat ranking pada alternatif Keputusan guna mendapatkan solusi atau alternatif terbaik dalam konteks pengambilan keputusan multi kriteria. Adapun konsep AHP yang nantinya dikombinasikan dengan *fuzzy* tetap menggunakan pola hirarki di bawah ini.



Gambar 8 Langkah-langkah AHP

Menurut (Julianto 2020) langkah-langkah dalam proses AHP adalah sebagai berikut:

- i. Penyusunan hirarki
- ii. Menentukan prioritas
- iii. Melakukan proses sintesis
- iv. Menentukan nilai *Consistency Index (CI)*

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Keterangan:

CI = Konsistensi Indeks

n = Ordo matriks

λ_{max} = Nilai Eigen terbesar

- v. Menentukan nilai *Consistency Rasio (RI)*

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan

CR = Rasio Konsistensi

IR = Indeks Random

- vi. Memeriksa konsistensi hierarki

B. *Triangular Fuzzy Number (TFN)*

Konsep Triangular Fuzzy Number (TFN) merupakan sebuah teori dari himpunan *fuzzy* yang bertujuan membantu dalam pengukuran pada kasus penilaian subjektif manusia dengan menggunakan bahasa atau linguistik. Pada konsep *fuzzy* AHP ini dari perlakuan yaitu dengan melakukan perbandingan antara pasangan atribut keputusan dalam sebuah hirarki yang sama dengan menggunakan nilai skala *fuzzy* dalam bilangan TFN disimbolkan aturan fungsi keanggotaan untuk 9 skala variabel (Julianto 2020).

Tingkat Skala Fuzzy	Invers Skala Fuzzy	Definisi Variable Linguistik
1 = (1,1,1)	(1,1,1)	Perbandingan dua kriteria yang sama (diagonal)
1 = (1,1,3)	$(\frac{1}{3}, 1, 1)$	Perbandingan dua kriteria yang sama (selain diagonal)
3 = (1,3,5)	$(\frac{1}{5}, \frac{1}{3}, 1)$	Dua buah elemen kriteria mempunyai kepentingan yang sama
5 = (3,5,7)	$(\frac{1}{7}, \frac{1}{5}, \frac{1}{3})$	Satu elemen kriteria sedikit lebih penting dari yang lain
7 = (5,7,9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{7}, \frac{1}{5})$	Satu elemen kriteria lebih penting dari yang lain
9 = (7,9,9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{9}, \frac{1}{7})$	Satu elemen kriteria sangat lebih penting dari yang lain
2 = (1,2,4)	$(\frac{1}{4}, \frac{1}{2}, \frac{1}{1})$	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan
4 = (2,4,6)	$(\frac{1}{6}, \frac{1}{4}, \frac{1}{2})$	
6 = (4,6,8)	$(\frac{1}{8}, \frac{1}{6}, \frac{1}{4})$	
8 = (6,8,9)	$(\frac{1}{9}, \frac{1}{8}, \frac{1}{6})$	

Gambar 9 Nilai Skala Fuzzy

C. Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)

Metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membangun struktur hirarki permasalahan dan menentukan nilai pada matriks perbandingan berpasangan antar kriteria dengan skala TFN.
2. Menghitung nilai sintesis fuzzy (S_i).

Nilai *fuzzy* sintetik digunakan untuk memperoleh perluasan suatu objek, sehingga diperoleh nilai *extent analysis* M yang ditunjukkan sebagai $M_{gi}^1, M_{gi}^2, M_{gi}^3, \dots, M_{gi}^m, i=1,2,3,\dots,n$ dimana M_{gi}^j dengan $j = (1,2,3, \dots, m)$ adalah bilangan *triangular fuzzy*. Berikut ini cara menghitung *extent analysis*.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \otimes \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1}$$

Untuk memperoleh M_{gi}^j , dilakukan penjumlahan *fuzzy extent* analisis M dengan menjumlahkan pada setiap bilangan nilai TFN dalam setiap baris matrik. Hal ini ditunjukkan pada formula berikut:

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j \right)$$

Sedangkan untuk mendapatkan nilai $\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1}$ dilakukan operasi penjumlahan untuk keseluruhan bilangan TFN M_{gi}^j dengan $j = (1,2,3, \dots, m)$.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m l_i, \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m m_i, \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m u_i \right)$$

Sehingga diperoleh suatu perhitungan invers dari persamaan yaitu dengan:

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{j=1}^m u_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m m_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m l_i} \right)$$

@ Hak cipta milik IPB University

3. Menghitung nilai sintesis fuzzy (S_i).

Menghitung perbandingan nilai vektor (V) dan menentukan nilai *ordinat defuzzifikasi* (d'). Proses ini dilakukan dengan membandingkan dua bilangan TFN $M_2 \geq M_1$ dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$V(M_2 \geq M_1) = \sup \left[\min \left(\mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y) \right) \right]$$

Guna mendapatkan bilangan fuzzy konveks M lebih baik dibandingkan sejumlah k bilangan fuzzy konveks $M_i (i = 1, 2, \dots, k)$ maka digunakan operasi maksimum dan minimum berikut ini

$$\begin{aligned} V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) &= V(M \geq M_1) \text{ dan } (M \geq M_2), \dots, (M \geq M_k) \\ &= \min(V(M \geq M_i)), i = 1, 2, 3, \dots, k \end{aligned}$$

Jika $d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$ untuk $k = 1, 2, \dots, n; k \neq i$ maka vektor bobot di definisikan $W' = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T$ dengan $A_i (i = 1, 2, \dots, n)$ dengan n elemen dan $d'(A_i)$ adalah sebuah bilangan yang mengilustrasikan pilihan relative setiap kriteria pengambilan keputusan.

4. Melakukan normalisasi nilai bobot vektor fuzzy (W).

Proses ini bertujuan untuk mempermudah inteprtasi agar nilai dalam bobot vektor dapat menjadi analog bobot yang terdiri bilangan non-fuzzy.

5. Menghitung konsistensi (nilai CR) dengan persamaan (2).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

PT XYZ adalah perusahaan afiliasi dari PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM) yang didirikan pada tanggal 24 Maret 2015. Perusahaan ini secara resmi terbentuk berdasarkan Akta Pendirian No 033 tanggal yang dibuat oleh Hadijah S.H notaris di Jakarta.

PT XYZ merupakan perusahaan pengelolaan jasa alih daya yang berbasiskan penyedia tenaga kerja, pelatihan, sertifikasi, rekrutmen, dan *assessment center*. Pada perkembangannya PT PNM bertransformasi memiliki unit bisnis PNM Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar), dimana PT XYZ bertugas untuk mengelola pemenuhan kebutuhan tenaga kerja pada layanan tersebut. Pada awalnya, PT XYZ mengelola semua cabang PNM Mekaar, namun sampai tahun 2021 akhir, pengelolaan Mekaar dibagi menjadi dua yaitu PT Mitra Utama Madani (PT MUM) untuk wilayah Pulau Sumatra dan Provinsi Jawa Barat, sedangkan PT XYZ untuk wilayah selain Pulau Sumatra dan Provinsi Jawa Barat. Adapun jabatan yang dikelola oleh PT XYZ adalah Account Officer (AO), Finance and Administration Officer (FAO) dan Senior Account Officer (SAO). Jumlah tenaga kerja yang dikelola oleh PT XYZ pada tahun 2024 adalah 29.869 karyawan.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT XYZ memiliki visi dan misi yang ingin diwujudkan bersama-sama untuk memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan. Adapun visi PT XYZ sebagai berikut:

“Menjadi Perusahaan Yang Profesional Di Bidang Pendidikan & Pelatihan Serta Jasa Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.”

PT XYZ menyatakan berkomitmen dalam menjadi perusahaan profesional di bidang pendidikan dan pelatihan dalam berbagai bidang, serta jasa pengelolaan dan pengembangan SDM sehingga PT XYZ dapat menjadi puncak pikiran (*top of mind*) bagi konsumen yang membutuhkan jasa di bidang pengelolaan dan pengembangan SDM dalam berbagai bidang. Adapun misi PT XYZ sebagai berikut:

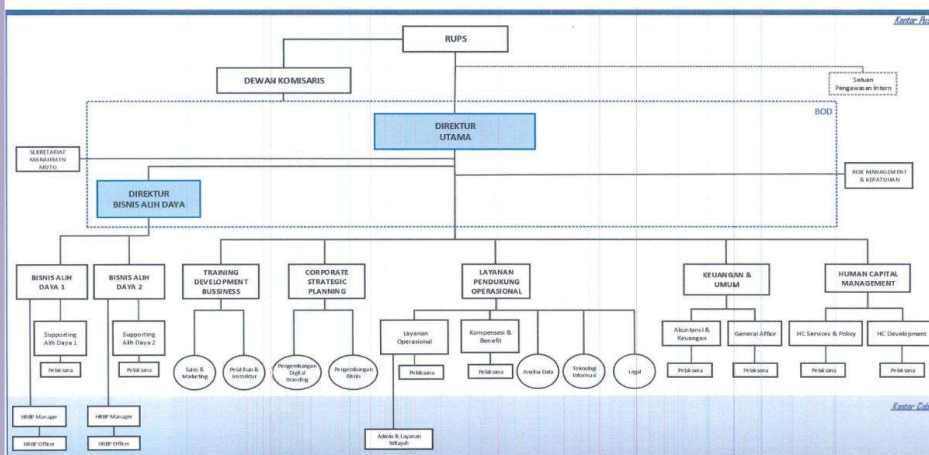
1. Membangun dan mengembangkan pusat pendidikan dan pelatihan yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang handal, profesional dan berintegritas.
2. Menyediakan jasa layanan pengadaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam rangka mewujudkan visi, PT XYZ sebagai perusahaan profesional di bidang pendidikan dan pelatihan dalam berbagai bidang, serta jasa pengelolaan dan pengembangan SDM, PT XYZ terus membangun dan mengembangkan pusat pendidikan dan pelatihan serta menyediakan jasa layanan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang handal, profesional, berintegritas, dan berkualitas.

4.3 Struktur Organisasi

PT XYZ memiliki struktur organisasi yang terdiri dari 2 Jajaran Direksi yaitu Direktur Utama dan Direktur Bisnis Alih Daya. Adapun divisi terbagi menjadi 7 yaitu Divisi Bisnis Alih Daya 1, Divisi Bisnis Alih Daya 2, Divisi Training Development Business, Divisi Corporate Strategic Planning, Divisi Keuangan dan Umum, Divisi Layanan Pendukung Operasional, Divisi Human Capital Management.

Proses bisnis utama yaitu alih daya yang saat ini dijalankan oleh PT XYZ dijalankan oleh Divisi Bisnis Alih Daya 1 yang membawahi wilayah Jawa Timur, Pulau Kalimantan, Pulau Sulawesi dan Indonesia Timur. Adapun Divisi Bisnis Alih Daya 2 membawahi wilayah Banten, DKI Jakarta dan Jawa Tengah. Guna memastikan kinerja bisnis berjalan dengan baik, terdapat 5 divisi yang menjalankan fungsinya sebagai pendukung bisnis. Adapun struktur organisasi PT XYZ sebagai berikut:



Gambar 10 Struktur organisasi PT XYZ

PT XYZ saat ini memiliki karyawan yang berjumlah 188 karyawan dengan penyebaran sebagai berikut:

Tabel 10 Jumlah Karyawan PT XYZ

Unit Kerja	Jumlah Karyawan
Dewan Komisaris	2
Dewan Direksi	2
Divisi Human Capital Management	4
Divisi Corporate Strategic Planning	6
Divisi Training Development Bussiness	6
Divisi Keuangan dan Umum	8
Divisi Layanan Pendukung Operasional	56
Divisi Bisnis Alih Daya 1	71
Divisi Bisnis Alih Daya 2	37
Risk Management dan Kepatuhan	1



4.4 Produk dan Layanan Perusahaan

PT XYZ merupakan perusahaan pendukung usaha (PPU) atau afiliasi dari PT PNM yang khusus bergerak di bidang alih daya dan pelatihan. Pada awal pendiriannya PT XYZ ditugaskan untuk mengelola pelatihan, namun dikarenakan adanya pembuatan bisnis baru dari PT PNM yaitu Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaaar) yang membutuhkan karyawan dengan jumlah besar. Hal ini membuat PT XYZ membuka bisnis baru yaitu alih daya guna memastikan ketersediaan karyawan untuk perusahaan induk. Adapun saat ini ada beberapa unit bisnis yang dijalankan oleh PT XYZ yaitu.

1. Alih Daya

Layanan alih daya merupakan layanan yang menjadi unggulan dari PT XYZ karena layanan ini paling memberikan kontribusi terhadap laba PT XYZ dan menjadi tugas mandatori yang diberikan oleh PT PNM kepada afiliasinya. Proses bisnis yang dijalankan layanan alih daya ini diawali dengan melakukan pencarian kandidat, melakukan aktivitas seleksi, penempatan tenaga kerja di unit PNM Mekaar, pengelolaan dokumen karyawan serta pengelolaan kompensasi benefit karyawan.

Pelanggan yang menggunakan layanan ini hanya satu yaitu PT PNM. Jabatan yang dialihdayakan adalah Account Officer (Tenaga Pemasar), Finance and Administration Officer (Tenaga Administrasi Keuangan) dan Senior Account Officer (Supervisor Tenaga Pemasar). Pada akhir tahun 2024, unit layanan alih daya mencatatkan pendapatan sebesar Rp1.813.057.361.690. Pendapatan tersebut diperoleh melalui mekanisme biaya manajemen yang dibayarkan oleh PT PNM, yang ditetapkan sebesar 7,5% dari total gaji karyawan yang dialihdayakan. Kontribusi pendapatan yang signifikan ini, unit layanan alih daya menjadi sumber utama pendapatan bagi PT XYZ.

2. Rekrutmen

Layanan rekrutmen merupakan jasa untuk membantu pelanggan dari PT XYZ untuk mencari kandidat karyawan yang kompeten sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi yang diinginkan oleh pelanggan. Layanan ini terbatas pada mencari, menemukan dan menyerahkan kandidat kepada pelanggan. Proses bisnis yang dijalankan meliputi proses mencari kandidat, menyeleksi serta memberikan kandidat tersebut kepada pelanggan.

Pada tahun 2024, PT XYZ telah melayani 2 pelanggan dalam jasa rekrutmen ini yaitu Astra Life dan BRI Life. Adapun jabatan yang dicari adalah *sales* atau *marketing* yang akan ditempatkan di wilayah DKI Jakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur. PT XYZ memperoleh pendapatan ketika terdapat kandidat dinyatakan diterima oleh pelanggan. Namun pada penutupan tahun layanan ini belum memberikan *revenue*.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Layanan pelatihan dan pengembangan merupakan layanan yang diberikan PT XYZ kepada PT PNM dan publik. Layanan yang diberikan kepada pelanggan dapat berupa pelatihan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, *soft skill*, bimbingan teknis untuk sertifikasi profesi, *event organizer* dan *learning organizer*. Proses yang dijalankan pada layanan ini ada dua yaitu dari internal dan eksternal. Proses yang dimulai dari internal adalah proses pelatihan yang sifat public yang ditawarkan kepada pelanggan langsung. Adapun proses eksternal diawali dari permintaan dari pelanggan.

Pelanggan dari layanan pelatihan dan pengembangan adalah masyarakat umum, PNM Venture Capital Group dan PT PNM. Kerjasama dengan PT PNM telah dilakukan untuk jenis layanan *learning organizer* yaitu dengan membantu Divisi Human Capital Development PT PNM dalam menyelenggarakan pelatihannya di seluruh wilayah di Indonesia.

Adapun kontribusi layanan pelatihan dan pengembangan ini dalam pendapatan PT XYZ pada tahun 2024 adalah sebesar Rp4.554.885.114 Hal ini masih sangat jauh dari layanan alih daya yang sangat mendominasi pendapatan dari PT XYZ.

4.5 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Baihaki *et al.* (2010) bahwa analisis internal adalah upaya yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu perusahaan dalam menjalankan dan mencapai kinerja di masa lalu dan proyeksi di masa depan. Analisis kondisi internal mencakup identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi. Menurut David (2013) dijelaskan bahwa faktor internal dapat ditentukan dengan cara menghitung rasio, mengukur kinerja dan melakukan perbandingan antara pencapaian yang diperoleh saat ini dengan pencapaian masa lalu serta rata-rata industri.

Analisis lingkungan internal merupakan proses penilaian menyeluruh terhadap berbagai aspek dalam suatu organisasi guna memahami kelebihan (*strengths*) dan kekurangan (*weaknesses*) yang dimiliki (Dewi 2022). Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengenali kemampuan, sumber daya, serta tantangan internal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi (Susanthi 2017). Adanya analisis lingkungan internal ini dapat membantu perusahaan dalam memetakan kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan serta memperbaiki kelemahan untuk menanggapi keadaan eksternal perusahaan (David 2011).

4.5.1 Key Internal Factors

a) Manajemen

(1) Komitmen Manajemen Pada Pengembangan Karyawan dengan Pelatihan

Manajemen PT XYZ memahami bahwa karyawan adalah aset yang paling berharga dalam organisasi. Manajemen PT XYZ memiliki komitmen kuat dalam pengembangan karyawan internal sehingga tidak hanya kompeten namun juga ahli dalam bidangnya. Manajemen PT XYZ memahami bahwa pengembangan karyawan akan mengantarkan perusahaan menuju visi besar dan target yang telah ditetapkan. Selain itu, manajemen juga menyampaikan bahwa banyaknya perubahan pada perusahaan induk dan ragam masalah lapangan berkaitan dengan bisnis alih daya akan dapat ditangani jika kompetensi karyawan dikembangkan dengan baik (Kafiar *et al.* 2022).



Hal ini dibuktikan dengan adanya indikator performa kerja untuk Divisi Human Capital Management sejumlah 40 jam untuk setiap karyawan dalam 1 tahun. Pencapaian jam pelatihan karyawan pada 3 tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 11 Jam pelatihan karyawan

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2022	5.800	8.501	146,57%
2023	6.400	13.309	207,95%
2024	7.080	10.571	149,31%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat adanya komitmen manajemen dalam mengembangkan karyawan. Pada 3 tahun terakhir, realisasi jam pelatihan karyawan selalu melebihi target. Selain itu, manajemen juga membuat program belajar wajib setiap 2 minggu sekali dengan model asinkronus serta terdapat *learning point* yang dapat ditukarkan beberapa benefit untuk karyawan.

(2) Distribusi HR Recruitment Tidak Merata

PT XYZ yang bergerak di bidang alih daya memiliki posisi jabatan HR Recruitment yang lokasinya berada di wilayah-wilayah Indonesia. Tugas dan wewenang yang dilakukan adalah melakukan kegiatan rekrutmen karyawan alih daya di wilayah yang telah ditunjuk. Pada periode 2015-2021 PT XYZ memiliki HR Recruitment yang bertempat di seluruh provinsi di Indonesia kecuali Provinsi Papua, namun pada tahun 2021 akhir atau per tahun 2022 terjadi *corporate action* yang dilakukan oleh perusahaan induk yang memberikan wewenang pengelolaan wilayah Pulau Sumatera dan Provinsi Jawa Barat kepada perusahaan lain. Hal ini mengakibatkan wilayah kelolaan menjadi berkurang dan terbatas. Pada saat ini PT XYZ hanya mengelola dan merekrut karyawan yang ada di selain wilayah tersebut.

Adanya batasan wilayah untuk menempatkan HR Recruitment di wilayah yang bukan merupakan wilayah kelolaan PT XYZ. Hal ini mengakibatkan ketidakluluasaan representasi karyawan untuk perluasan ekspansi bisnis. Adapun HR Recruitment PT XYZ berada di wilayah DKI Jakarta, Banten, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, NTT, NTB, Pulau Sulawesi, Pulau Kalimantan dan Kepulauan Maluku.

Tabel 12 Penempatan HR *Recruitment*

No	Wilayah	Jumlah
1	DKI Jakarta dan Banten	8
2	Jawa Tengah 1	9
3	Jawa Tengah 2	7
4	Jawa Tengah 3	8
5	Jawa Timur 1	9
6	Jawa Timur 2	12
7	Jawa Timur 3	10
8	Bali dan Nusa Tenggara	11
9	Kalimantan	6
10	Sulawesi dan Indonesia Timur	14

(3) Memiliki Tenaga Kepelatihan yang Kompeten

PT XYZ memiliki tenaga kepelatihan yang kompeten dalam mengelola pelatihan dari aktivitas persiapan, pelaksanaan dan pasca pelatihan. Pengalaman dalam menyelenggarakan pelatihan berbasis kompetensi, pelatihan *inhouse*, pelatihan publik dan pelatihan *outbound* telah dimiliki. Terdapat 4 peran tenaga dalam penyelenggaraan pelatihan yaitu *instructional designer* (pembuat materi), fasilitator, pelatih (*trainer*) dan administrator pelatihan. Para *trainer* dan fasilitator telah tersertifikasi BNSP dan lembaga yang kredibel sesuai dengan bidangnya.

Tabel 13 Jumlah tenaga kepelatihan

No	Peran Tenaga Kepelatihan	Jumlah
1	<i>Instructional Designer</i>	2
2	Fasilitator	10
3	<i>Trainer</i>	30
4	Administrator Pelatihan	2

b) Pemasaran

(1) Memiliki Jaringan Kerjasama Dengan Instansi Yang Luas

PT XYZ yang bergerak masif mencari kandidat yang akan menjadi karyawan PT PNM. Salah satu cara yang ditempuh adalah menjalin kerjasama strategis dengan sekolah, lembaga dan instansi pemerintah yang berkepentingan dengan bidang ketenagakerjaan. Bentuk kerjasama strategis ini adalah sekolah, lembaga dan instansi pemerintah bersedia menyediakan kandidat untuk diseleksi oleh PT. XYZ dengan kualifikasi jabatan yang diinginkan.

Adapun sekolah, lembaga dan instansi pemerintah yang telah bekerjasama dengan PT XYZ berjumlah 2.937 perjanjian kerjasama. Kerjasama yang baik dan masif ini menjadi bukti bahwa PT XYZ telah mendapat kepercayaan sebagai perusahaan yang mampu menyediakan kesempatan kerja bagi alumni atau kandidat. Selain itu, jaringan yang luas ini membuktikan adanya kapasitas dan profesionalisme yang dimiliki oleh PT XYZ.

(2) Ketergantungan Pada Satu Pelanggan

PT XYZ dikategorikan sebagai perusahaan pendamping usaha (PPU) atau afiliasi dari PT PNM yang secara mandatori mempunyai tugas untuk memastikan ketersediaan karyawan untuk perusahaan tersebut. Aktivitas bisnis alih daya yang diawali dari rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara maksimal hanya untuk perusahaan induk (Putra 2024). Hal ini menyebabkan PT XYZ hanya memiliki satu pelanggan yaitu PT PNM. Ketergantungan ini kepada perusahaan induk ini membuat PT XYZ memiliki risiko finansial yaitu jika PT PNM berhenti bekerja sama atau mengurangi permintaan, PT XYZ dapat mengalami kesulitan keuangan.

Selain itu, ketergantungan pada satu sumber daya pendapatan membuat perusahaan rentan terhadap kondisi ekonomi atau bisnis pelanggan tersebut. Hal ini terbukti pada tahun 2021 ketika terjadi corporate action dari perusahaan induk yang membagi wilayah kerja PT XYZ yang awalnya seluruh Indonesia menjadi berkurang di wilayah Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara dan Wilayah Timur Indonesia. Adapun dampak yang terasa adalah penurunan pendapatan sebesar Rp. 425.455.168.372.

c) Produksi

(1) Kemampuan Mengelola Dan Merekrut Karyawan Dengan Jumlah Yang Besar

PT XYZ melakukan aktivitas alih daya sejak tahun 2015 sampai saat ini. Aktivitas pengelolaan karyawan yang dilakukan berupa rekrutmen, seleksi, penempatan, pengurusan kontrak kerja, pembayaran gaji (*payroll*), pengurusan jaminan kesehatan, jaminan sosial, seluruh aktivitas ini dilakukan oleh internal PT XYZ dengan penggunaan *human resource information system (HRIS)* sebagai alat bantu untuk mengelolanya.

PT XYZ memiliki pengalaman mengelola sumber daya manusia diseluruh wilayah Indonesia dalam jumlah yang besar. Pada penutupan tahun 2024, PT XYZ mengelola 28.915 karyawan aktif. Adapun sejak tahun 2016 sampai 2024 PT XYZ telah mengelola karyawan dengan jumlah sebagai berikut:

Tabel 14 Jumlah karyawan kelolaan PT XYZ

Tahun	Jumlah
2016	3.706
2017	15.627
2018	20.462
2019	26.180
2020	35.749
2021	26.726
2022	29.303
2023	29.869
2024	28.915

PT XYZ telah melakukan rekrutmen tenaga kerja dengan posisi atau jabatan Account Officer (AO) dan Finance and Administration Officer (FAO) untuk penempatan di PNM pada unit bisnis Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar). Adanya perkembangan bisnis PNM membuat PT XYZ mendapatkan tugas untuk memastikan ketersediaan karyawan di seluruh wilayah Indonesia. Adapun jumlah Unit PNM Mekaar dari tahun 2016 – 2024 sebagai berikut:

Tabel 15 Jumlah Unit PNM Mekaar

Tahun	Jumlah
2019	2.178
2020	2.657
2021	2.984
2022	1.970
2023	2.215
2024	2.290

PT XYZ tidak hanya mencari kandidat untuk memenuhi target jumlah karyawan, namun juga menggantikan karyawan yang keluar (*resign*). Tantangan rekrutmen ini mampu dihadapi oleh PT XYZ dengan jumlah rekrutasi sebagai berikut :

Tabel 16 Jumlah karyawan rekrutasi

Tahun	Jumlah
2018	18.021
2019	27.590
2020	28.285
2021	37.952
2022	29.542
2023	26.757
2024	24.853

Kemampuan untuk melakukan rekrutmen dengan jumlah target yang besar ini tidak banyak dapat dilakukan oleh perusahaan lain. Adanya kemampuan rekrutmen dengan pelbagai macam strategi yang dimiliki mampu mengantarkan PT XYZ mencapai visinya.

(2) Mempunyai Database Kandidat Yang Banyak

PT XYZ telah membangun ekosistem rekrutmen yang solid dengan jumlah database kandidat yang banyak, luas dan terus berkembang. Saat ini jumlah data kandidat yang ada pada *database* adalah sebanyak 2.233.334 kandidat. Jumlah tersebut didapatkan dari kandidat yang melamar sebagai Account Officer, Finance and Administration Officer, HR Recruitment dan HR Administration. Adapun setiap akun kandidat terdapat informasi dasar terkait kandidat seperti nama, alamat, domisili, pendidikan, kursus, portofolio dan kontak.

Data kandidat ini menjadi potensi yang dimiliki oleh PT XYZ untuk dimanfaatkan. Sebaran kandidat yang dimiliki tersebar di seluruh Indonesia memungkinkan perusahaan untuk menjangkau kandidat yang luas dan demografi yang beragam. Hal ini menjadi nilai tambah bagi PT XYZ jika pelanggan membutuhkan karyawan dengan kualifikasi yang spesifik.

(3) *Turn over* Karyawan Alih Daya Yang Tinggi

PT XYZ memiliki karyawan kelolaan sejumlah 28.915 yang tersebar di unit PNM seluruh Indonesia kecuali Pulau Sumatera dan Jawa Barat pada akhir tahun 2021. Jumlah karyawan setiap harinya bergerak fluktuatif. Hal ini dikarenakan setiap hari ada karyawan yang *resign* atau mengundurkan diri dari perusahaan. Berikut data karyawan yang *resign* sejak tahun 2020.

Tabel 17 Jumlah Karyawan *Resign* PT XYZ

Tahun	Jumlah
2018	13.608
2019	18.989
2020	20.132
2021	31.697
2022	15.313
2023	26.165
2024	24.754

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa tingkat *turn over* karyawan alih daya di PT XYZ sangat tinggi. Hal ini menyebabkan target jumlah pemenuhan karyawan tidak tercapai. HRBPO yang melaksanakan tugas rekrutmen karyawan di daerah lebih banyak melakukan *replacement* karyawan. Idealnya karyawan yang mengundurkan diri akan mengirimkan surat pengunduran diri 1 bulan sebelum efektif, namun banyak karyawan yang mangkir dari pekerjaannya sehingga sulit untuk diprediksi. Tingkat *turn over* karyawan yang tinggi ini terjadi karena banyak faktor yang mempengaruhinya seperti jenis pekerjaan yang kurang menarik, lingkungan kerja yang tidak kondusif, hubungan antar karyawan yang kurang baik dan keadaan bisnis layanan keuangan yang penuh tantangan.

d) Keuangan

(1) Dominasi Sumber Pendapatan Dari Bisnis Alih Daya

PT XYZ saat ini setidaknya memiliki dua bisnis yang telah berjalan yaitu bisnis alih daya dan bisnis pelatihan. Bisnis yang saat ini menjadi tulang punggung dan memberikan kontribusi pendapatan yang sangat dominan adalah bisnis alih daya yang memberikan pendapatan sebesar 99%. Pada tahun 2024 bisnis alih daya memberikan kontribusi sebesar Rp.1.813.057.361,690 sedangkan bisnis pelatihan memberikan kontribusi sebesar Rp. 4.554.885.114.

Adanya dominasi pendapatan ini dapat menimbulkan ketergantungan kepada salah satu bisnis. Risiko operasional akan timbul jika terjadi pemutusan kerjasama dengan pelanggan atau pengurangan jumlah karyawan kelolaan.

(2) Kepastian Pendapatan Dari Perusahaan Induk

PT. XYZ sebagai perusahaan afiliasi yang secara mandatori harus melakukan pelayanan kepada perusahaan induk mendapatkan keuntungan berupa kepastian pendapatan dari perusahaan induk. Hal ini termaktub pada perjanjian kerja dengan perusahaan induk yang memberikan *management fee* sebesar 7,5% kepada PT XYZ pada setiap karyawan yang di kelola. Hal ini memberikan jaminan pada arus kas perusahaan untuk menjalankan usahanya. Kepastian ini juga memungkinkan PT XYZ dalam melakukan perencanaan jangka menengah dan Panjang guna mengembangkan bisnis atau usahanya serta mengembangkan karyawannya.

e) Penelitian dan Pengembangan

(1) Lini Bisnis Lain Belum Bisa Memberikan Pendapatan Yang Stabil

PT XYZ memiliki lini bisnis lain untuk menambah pendapatan yaitu layanan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan pelayanan kepada pelanggan eksternal. Namun lini bisnis tersebut belum mampu untuk memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Hal ini tercermin pada laporan keuangan berikut,

Tabel 18 Pendapatan Lini Bisnis Pelatihan

Tahun	Jumlah
2020	Rp. 2.831.256.574
2021	Rp. 3.270.578.150
2022	Rp. 4.786.376.018
2023	Rp. 2.318.031.006
2024	Rp. 4.554.885.114

Pendapatan ini berbanding terbalik dengan lini bisnis alih daya yang berkontribusi 99% dari total pendapatan perusahaan. Adapun pendapatan dari lini bisnis pelatihan didominasi oleh pesanan dari PNM Grup, bukan dari eksternal perusahaan induk.

(2) Proses Digitalisasi Dan Pengembangan Perangkat Pendukung Bisnis Belum Maksimal

PT XYZ menjalankan aktivitas bisnisnya dengan memanfaatkan teknologi. Hal ini dilakukan untuk memaksimalkan efektivitas pelayanan dan mengefisiensi proses bisnis. Saat ini PT XYZ telah menggunakan sistem *e-recruitment* (ERP Recruitment Modul) dalam pelaksanaan monitoring rekrutmen karyawan. Penggunaan aplikasi ini memungkinkan tahapan seleksi kandidat termonitor dengan baik.



PT XYZ melakukan aktivitas pengelolaan karyawan alih daya dengan menggunakan *Human Resource Informastion System (HRIS)* yang belum mumpuni. Hal ini dikarenakan aplikasi yang digunakan tergolong lawas dan tidak diperbarui. Aplikasi ini setiap hari mengalami *shut down* yang membuat pengadministrasian karyawan tidak berjalan dengan baik. Selain itu, sistem tidak mendukung adanya menu pengembangan karyawan, akses KPI individu dan *talent management*.

PT XYZ melakukan aktivitas psikotes pada proses seleksi kandidat. Psikotes ini dilakukan menggunakan 2 alat psikotes dengan rumpun tes performa dan tes kepribadian. Tes kepribadian dilakukan dengan menggunakan formulir digital. Adapun PT XYZ belum memiliki platform psikotes online yang komprehensif dapat digunakan untuk mengukur proses mental dan perilaku manusia. Proses digitalisasi ini akan menambah akurasi hasil psikotes dan efisiensi aktivitas bisnis.

Pada proses internal pengelolaan bisnis, perangkat pendukung masih belum memadai seperti perangkat pendukung belajar karyawan seperti *learning management system* yang masih menggunakan *google classroom*. Penggunaan perangkat tersebut masih belum mampu membuat pembelajaran karyawan kurang baik. Selain itu, pengelolaan administrasi keuangan, *general affair* serta pengelolaan aset masih dilakukan secara manual. Hal ini mengakibatkan banyak waktu yang dialokasikan untuk hal-hal administratif.

(3) Rendahnya Inovasi Produk dan Bisnis

PT XYZ mengalami stagnasi dalam melakukan inovasi. Hal ini ditunjukkan pada tidak adanya produk dan layanan baru yang signifikan, pertumbuhan bisnis yang stagnan, tidak adanya diferensiasi dalam layanan alih daya serta kompetitor yang lebih maju dalam inovasi.

PT XYZ yang telah berdiri 10 tahun belum melakukan pembuatan layanan baru yang signifikan. Adanya penambahan lini bisnis pelatihan membuat bisnis lebih variatif namun sampai saat ini belum punya dampak berarti. Layanan baru yang sempat dilakukan seperti layanan rekrutmen untuk perusahaan eksternal pernah dilakukan namun tidak menghasilkan pendapatan yang berarti. Layanan lain yang sempat diinisiasi seperti pusat asesmen dan layanan *coaching* belum dilaksanakan. Selain itu, kompetitor PT XYZ telah melakukan inovasi dengan membuat *platform* pencarian tenaga kerja, asesmen atau psikotes online, namun PT XYZ belum melakukan inovasi tersebut.

4.5.2 Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis internal perusahaan yang diperoleh melalui proses observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner, maka terdapat beberapa faktor strategis internal perusahaan diantaranya sebagai berikut:

a) Manajemen

- (1) Komitmen manajemen pada pengembangan karyawan dengan pelatihan
- (2) Distribusi HR Recruitment tidak merata
- (3) Memiliki tenaga kepelatihan yang kompeten
- b) Pemasaran
 - (1) Memiliki jaringan kerjasama dengan instansi yang luas
 - (2) Ketergantungan pada satu pelanggan
- c) Produksi
 - (1) Kemampuan mengelola dan merekrut karyawan dengan jumlah yang besar
 - (2) Mempunyai database kandidat yang banyak
 - (3) *Turn over* karyawan alih daya yang tinggi
- d) Keuangan
 - (1) Kepastian pendapatan dari perusahaan induk
 - (2) Dominasi sumber pendapatan dari bisnis alih daya
- e) Penelitian dan Pengembangan
 - (1) Lini bisnis lain belum bisa memberikan pendapatan yang stabil
 - (2) Proses digitalisasi dan pengembangan bisnis belum maksimal
 - (3) Rendahnya inovasi produk dan bisnis

Pengelompokan faktor-faktor strategis internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dilakukan berdasarkan hasil observasi langsung, wawancara responden, pengisian kuesioner responden, dan studi literatur yang dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19 Pengelompokan kekuatan dan kelemahan

	Kekuatan	Kelemahan
A	Komitmen Manajemen Pada Pengembangan Karyawan dengan Pelatihan	A Distribusi HR Recruitment Tidak Merata
B	Memiliki Tenaga Kepelatihan yang Kompeten	B Ketergantungan Pada Satu Pelanggan
C	Kepastian Pendapatan Dari Perusahaan Induk	C Turn over Karyawan Alih Daya Yang Tinggi
D	Memiliki Jaringan Kerjasama Dengan Instansi Yang Luas	D Dominasi Sumber Pendapatan Dari Bisnis Alih Daya
E	Kemampuan Mengelola Dan Merekrut Karyawan Dengan Jumlah Yang Besar	E Lini Bisnis Lain Belum Bisa Memberikan Pendapatan Yang Stabil
F	Mempunyai Database Kandidat Yang Banyak	F Proses Digitalisasi Dan Pengembangan Perangkat Pendukung Bisnis Belum Maksimal
		G Rendahnya Inovasi Produk dan Bisnis

4.5.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks IFE adalah matriks yang digunakan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh internal perusahaan dengan mengidentifikasi aspek kekuatan dan kelemahan (David dan David 2017). Skor matriks IFE diperoleh perkalian



bobot dan rating. Bobot adalah hasil rata-rata yang diperoleh dari pengisian kuesioner dari pihak internal perusahaan. Rating diperoleh dari nilai terbanyak yang dipilih oleh responden internal.

Tabel 20 Nilai pembobotan faktor internal (kekuatan dan kelemahan)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Komitmen Manajemen Pada Pengembangan Karyawan dengan Pelatihan	0,062	3,615	0,226
Memiliki Tenaga Kepelatihan yang Kompeten	0,068	3,231	0,221
Memiliki Jaringan Kerjasama Dengan Instansi Yang Luas	0,072	3,385	0,244
Kemampuan Mengelola Dan Merekrut Karyawan Dengan Jumlah Yang Besar	0,074	3,846	0,283
Mempunyai Database Kandidat Yang Banyak	0,069	3,615	0,249
Kepastian Pendapatan Dari Perusahaan Induk	0,070	3,846	0,269
Total Bobot Kekuatan	0,415		1,491
Kelemahan			
Distribusi HR Recruitment Tidak Merata	0,066	1,846	0,122
Ketergantungan Pada Satu Pelanggan	0,099	1,154	0,115
Turn over Karyawan Alih Daya Yang Tinggi	0,096	1,231	0,118
Dominasi Sumber Pendapatan Dari Bisnis Alih Daya	0,084	1,769	0,149
Lini Bisnis Lain Belum Bisa Memberikan Pendapatan Yang Stabil	0,072	1,692	0,122
Proses Digitalisasi Dan Pengembangan Perangkat Pendukung Bisnis Belum Maksimal	0,082	1,615	0,133
Rendahnya Inovasi Produk dan Bisnis	0,085	1,769	0,150
Total Bobot Kelemahan	0,585		0,909
Total Keseluruhan	1,000		2,400

4.6 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan proses penilaian menyeluruh terhadap berbagai aspek dalam suatu organisasi guna memahami peluang dan ancaman. yang dimiliki (Susanthi 2017). Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengenali dan memetakan dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi (Al Fikri *et al.* 2024). Adanya analisis lingkungan eksternal ini dapat membantu perusahaan dalam memetakan peluang dan ancaman, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan serta memperbaiki kelemahan untuk menanggapi keadaan eksternal perusahaan (Gunawan *et al.* 2017).

4.6.1 Key External Factors

a) Politik

(1) Undang Undang Cipta Kerja Yang Memperbolehkan Alih Daya Untuk Jabatan *Core* Dan *Non Core*

Undang-Undang Cipta Kerja (UU No. 11 Tahun 2020) yang telah disahkan dan diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) No. 2 Tahun 2022, membawa sejumlah perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan di Indonesia. Salah satu perubahannya adalah penghapusan batasan alih daya hanya untuk pekerjaan *non-core*, yang sebelumnya diatur dalam UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

Pada regulasi sebelumnya, perusahaan hanya boleh melakukan alih daya untuk pekerjaan yang tidak terkait langsung dengan bisnis inti (*non-core*), seperti keamanan, kebersihan, transportasi, dan katering. Namun, dengan adanya UU Cipta Kerja, alih daya dapat diterapkan untuk semua jenis pekerjaan, termasuk yang bersifat *core business* atau pekerjaan inti perusahaan.

Hal ini memberikan fleksibilitas untuk perusahaan alih daya dalam melakukan ekspansi bisnis dengan dapat memilih apapun pekerjaan yang akan dialihdayakan. Perusahaan alih daya memiliki keleluasaan untuk menawarkan kepada pelanggan terkait varian jabatan serta pekerjaannya termasuk jabatan strategis dan jabatan yang memiliki spesialisasi.

(2) Adanya Kompetitor dari Perusahaan Alih Daya di Bawah Holding Ultra Mikro

Holding Ultra Micro (UMi) yang terdiri dari PT Pegadaian, PT Permodalan Nasional Madani dan PT Bank Rakyat Indonesia memunculkan persaingan antar anak-anak usaha, terlebih BRI menjadi pemegang saham utama. Kemunculan kompetitor dari perusahaan alih daya di bawah naungan Holding Ultra Mikro menjadi tantangan bagi PT XYZ, yang selama ini berperan dalam penyediaan tenaga kerja alih daya untuk PNM. kompetitor baru dari perusahaan alih daya dalam ekosistem Holding UMi, memungkinkan PNM memiliki opsi lain dalam memilih penyedia tenaga kerja atau jika tidak puas dengan performa PT XYZ, BRI dapat memberikan instruksi untuk memindahkan penyedia jasa alih daya kepada perusahaan lain.

b) Ekonomi

(1) Kebutuhan Kredit Ultra Mikro di Indonesia Tinggi

Sebagai anak perusahaan dari PNM Venture Capital dan cucu dari PNM yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, PT XYZ memiliki peluang besar untuk mendukung bisnis inti PNM dalam penyaluran kredit ultra mikro. Hal ini tercermin dari data keluarga pra Sejahtera (KPS) yang menjadi target penyaluran kredit ultra micro yaitu berjumlah 25 juta nasabah pada tahun 2025. Pada saat ini jumlah

nasabah atau keluarga yang bergabung dengan PNM sebesar 17 Juta nasabah.

Dengan tingginya kebutuhan kredit ultra mikro di Indonesia, PT XYZ dapat memperkuat perannya dalam menyiapkan tenaga kerja berkualitas bagi sektor UMKM yang menjadi target utama PNM. Dengan menyediakan tenaga kerja yang kompeten dan terlatih, PT XYZ dapat meningkatkan kepercayaan perusahaan induk dan memperluas pasar di sektor keuangan mikro.

(2) Kondisi Ekonomi Cenderung Stagnan

Perlambatan ekonomi dapat berdampak pada berkurangnya permintaan tenaga kerja alih daya, terutama dari sektor-sektor yang terdampak langsung oleh kondisi ekonomi yang lesu (Mahmud *et al.* 2023). Hal ini dapat mengurangi pendapatan PT XYZ jika perusahaan-perusahaan pelanggan mengurangi jumlah tenaga kerja alih daya atau menunda perekrutan baru. PT XYZ perlu mengantisipasi dengan melakukan diversifikasi layanan serta mencari pelanggan dari sektor-sektor yang tetap stabil meskipun dalam kondisi ekonomi sulit.

c) Sosial

(1) Tingkat Pengangguran Lulusan SMA Sederajat Yang Tinggi

Banyaknya lulusan SMA sederajat yang masih menganggur menciptakan peluang bagi PT XYZ untuk merekrut tenaga kerja baru baik untuk PT PNM atau perusahaan yang lain. Badan Pusat Statistik (BPS) menyampaikan pada Agustus 2024 terdapat 7,47 juta warga negara Indonesia yang menganggur. Sedangkan kontribusi lulusan SMA adalah 7,05% dan SMK sebesar 8,01%. Data tersebut memberikan informasi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT XYZ untuk merekrut dan menempatkannya sesuai dengan kebutuhan dari PT PNM.

(2) Stigma Perusahaan Alih Daya Yang Tidak Baik

Industri alih daya sering kali dikaitkan dengan ketidakstabilan kerja, kesejahteraan karyawan yang rendah, serta keterbatasan dalam jenjang karier (Irdiansyah 2024). Hal ini dapat menjadi hambatan bagi PT XYZ dalam menarik tenaga kerja berkualitas maupun menjalin kerja sama dengan perusahaan lain. Stigma ini muncul ketika para HR Recruitment melakukan proses pencarian kandidat dan seleksi.

Para kandidat karyawan seringkali mundur setelah mengetahui bahwa PT XYZ merupakan perusahaan alih daya. Beberapa pernyataan atau stigma negatif terkait perusahaan alih daya adalah upah yang dipotong oleh perusahaan, eksploitasi tenaga kerja tanpa perlindungan hak tenaga kerja, kurangnya kepastian karir dan pemutusan hubungan kerja secara sepihak.

(3) Teknologi

(1) Inovasi Teknologi Pada Sektor Alih Daya Meningkatkan Kualitas Layanan

Perkembangan teknologi di sektor alih daya, seperti penggunaan sistem manajemen SDM berbasis digital, artificial intelligence (AI) dalam rekrutmen (Pratama *et al.*, 2023) dapat membantu PT XYZ meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanannya. Dengan berinvestasi dalam teknologi ini, PT XYZ dapat mempercepat proses perekrutan, meningkatkan akurasi seleksi kandidat, serta meningkatkan pengalaman kerja karyawan alih daya, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi perusahaan di industri ini.

Beberapa implementasi teknologi yang telah diterapkan di industri alih daya adalah (Human Resource Management System), sistem otomatisasi dan robotik proses automasi (RPA), aplikasi manajemen waktu dan kehadiran, platform rekrutmen dan manajemen talenta, sistem pengelolaan pembayaran dan penggajian serta sistem asesmen karyawan.

(2) Kompetitor Sudah Menggunakan Pendekatan Teknologi Dalam Menjalankan Proses Bisnisnya

Banyak perusahaan alih daya lain yang telah lebih dahulu mengadopsi teknologi canggih dalam manajemen tenaga kerja, seperti penggunaan sistem berbasis cloud untuk penggajian, AI dalam seleksi kandidat, serta platform berbasis data analytics untuk meningkatkan efisiensi operasional. Beberapa perusahaan lain telah menerapkan sistem Applicant Tracking System (ATS) dalam melakukan seleksi administrasi karyawan yang membantu mempercepat proses seleksi. Selain itu, kompetitor juga memiliki platform asesmen digital untuk menyeleksi karyawan sehingga asesmen dapat dilakukan lebih cepat dan tepat sasaran.

4.6.2 Peluang dan Ancaman Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis eksternal perusahaan yang diperoleh melalui proses observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner, maka terdapat beberapa faktor strategis eksternal perusahaan diantaranya sebagai berikut:

1. Politik
 - a. Undang undang cipta kerja yang memperbolehkan alih daya untuk jabatan *core* dan *non core*
 - b. Adanya kompetitor dari perusahaan alih daya di bawah holding ultra mikro
2. Ekonomi
 - a. Kebutuhan kredit ultra mikro di indonesia tinggi
 - b. Kondisi ekonomi cenderung stagnan
3. Sosial
 - a. Tingkat pengangguran lulusan sma sederajat yang tinggi
 - b. Stigma perusahaan alih daya yang tidak baik



4. Teknologi

- Inovasi teknologi pada sektor alih daya meningkatkan kualitas pelayanan
- Kompetitor sudah menggunakan pendekatan teknologi dalam menjalankan proses bisnisnya

Tabel 21 Pengelompokan peluang dan ancaman

Peluang		Ancaman	
A	Undang undang cipta kerja yang memperbolehkan alih daya untuk jabatan core dan non core	A	Adanya kompetitor dari perusahaan alih daya di bawah holding ultra mikro
B	Kebutuhan kredit ultra mikro di indonesia tinggi	B	Kondisi ekonomi cenderung stagnann
C	Tingkat pengangguran lulusan sma sederajat yang tinggi	C	Stigma perusahaan alih daya yang tidak baik
D	Inovasi teknologi pada sektor alih daya meningkatkan kualitas pelayanan	D	Kompetitor sudah menggunakan pendekatan teknologi dalam menjalankan proses bisnisnya

4.6.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks EFE adalah matriks yang digunakan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh eksternal perusahaan dengan mengidentifikasi aspek peluang dan ancaman (David & David, 2017). Skor matriks EFE diperoleh perkalian bobot dan rating. Bobot adalah hasil rata-rata yang diperoleh dari pengisian kuesioner dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Rating diperoleh dari nilai terbanyak yang dipilih oleh responden internal dan eksternal.

Tabel 22 Nilai pembobotan faktor eksternal (peluang dan ancaman)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
Undang Undang Cipta Kerja Yang Memperbolehkan Alih Daya Untuk Jabatan <i>Core</i> Dan <i>Non Core</i>	0,125	3,231	0,405
Kebutuhan Kredit Ultra Mikro di Indonesia Tinggi	0,119	3,462	0,411
Tingkat Pengangguran Lulusan SMA Sederajat Yang Tinggi	0,127	3,462	0,440
Inovasi Teknologi Pada Sektor Alih Daya Meningkatkan Kualitas Layanan	0,127	2,615	0,332
Total Bobot Peluang	0,498		1,589

Tabel 22 Nilai pembobotan faktor eksternal (peluang dan ancaman) (*lanjutan*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Ancaman			
Adanya Kompetitor dari Perusahaan Alih Daya di Bawah Holding Ultra Mikro	0,132	3,154	0,416
Kondisi Ekonomi Cenderung Stagnan	0,099	2,462	0,244
Stigma Perusahaan Alih Daya Yang Tidak Baik	0,134	3,000	0,401
Kompetitor Sudah Menggunakan Pendekatan Teknologi Dalam Menjalankan Proses Bisnisnya	0,137	2,846	0,390
Total Bobot Ancaman	0,502		1,451
Total Keseluruhan	1,000		3,039

4.7 Perumusan Posisi Perusahaan dengan Matriks IE

Analisis terhadap matrik internal dan eksternal perusahaan ditujukan untuk mengetahui posisi perusahaan. Berdasarkan perhitungan skor IFE sebesar 2,400 dan EFE sebesar 3,039. Meengacu pada tabel matriks maka posisi dari PT XYZ terletak pada sel IV zona *Grow & Build*. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 9.

	(3,0 - 4,0)	(2,0 - 2,99)	(1,0 - 1,99)
(3,0 - 4,0)	Kuadran I (Sel 1) <i>Grow & Build</i>	Kuadran II (Sel 2) <i>Grow & Build</i>	Kuadran III (Sel 3) <i>Hold & Maintain</i>
(2,0 - 2,99)	Kuadran IV (Sel 4) <i>Grow & Build</i>	Kuadran V (Sel 5) <i>Hold & Maintain</i>	Kuadran VI (Sel 6) <i>Harvest or Divest</i>
(1,0 - 1,99)	Kuadran VII (Sel 7) <i>Hold & Maintain</i>	Kuadran VIII (Sel 8) <i>Harvest or Divest</i>	Kuadran IX (Sel 9) <i>Harvest or Divest</i>

Gambar 11 Matriks IE PT XYZ

Berdasarkan matriks di atas, posisi ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal PT XYZ memberikan peluang yang besar bagi pertumbuhan bisnis, namun kapabilitas internal masih berada pada tingkat sedang dan memerlukan penguatan lebih lanjut. PT XYZ yang menempati posisi strategis di kuadran IV, maka strategi yang perlu dilakukan adalah untuk mengembangkan pasar dan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengakselerasi digitalisasi dan inovasi produk. Selain itu, diversifikasi lini bisnis dan kemitraan strategis juga menjadi opsi penting untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan.

Berdasarkan matriks di atas, PT XYZ perlu melakukan perumusan strategi dengan arah *grow and build*. Arah strategi ini mencerminkan aktivitas startegi yang agresif dalam melakukan ekspansi pasar dan perbaikan internal. Perumusan strategi dengan arah *grow and build* ini akan menjadi salah satu pertimbangan dalam melakukan perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

4.8 Perumusan Alternatif Strategi dengan Matriks SWOT

Berdasarkan hasil penghitungan skor dan bobot faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya dengan matriks SWOT digunakan untuk menyusun beberapa opsi alternatif strategi yang diperoleh dari matriks internal maupun matriks eksternal.

Faktor Internal	<u>Strength (S)</u> 1. Komitmen Manajemen Pada Pengembangan Karyawan dengan Pelatihan 2. Memiliki Tenaga Kepelatihan yang Kompeten 3. Memiliki Jaringan Kerjasama Dengan Instansi Yang Luas 4. Kemampuan Mengelola Dan Merekrut Karyawan Dengan Jumlah Yang Besar 5. Mempunyai Database Kandidat Yang Banyak 6. Kepastian Pendapatan Dari Perusahaan Induk	<u>Weakness (W)</u> 1. Distribusi HR Recruitment Tidak Merata 2. Ketergantungan Pada Satu Pelanggan 3. Turn over Karyawan Alih Daya Yang Tinggi 4. Dominasi Sumber Pendapatan Dari Bisnis Alih Daya 5. Lini Bisnis Lain Belum Bisa Memberikan Pendapatan Yang Stabil 6. Proses Digitalisasi Dan Pengembangan Perangkat Pendukung Bisnis Belum Maksimal 7. Rendahnya Inovasi Produk dan Bisnis	
Faktor Eksternal	<u>Opportunities (O)</u> 1. Undang Undang Cipta Kerja yang Memperbolehkan Alih Daya Untuk Jabatan <i>Core</i> Dan <i>Non Core</i> 2. Kebutuhan Kredit Ultra Mikro di Indonesia Tinggi 3. Tingkat Pengangguran Lulusan SMA Sederajat Yang Tinggi 4. Inovasi Teknologi Pada Sektor Alih Daya Meningkatkan Kualitas Layanan	<u>Strategi (SO)</u> 1. Mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya 2. Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM 3. Optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM 4. Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM	<u>Strategi (WO)</u> 1. Optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya 2. Perbaikan fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan 3. Mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group
<u>Threats (T)</u> 1. Adanya Kompetitor dari Perusahaan Alih Daya di Bawah Holding Ultra Mikro 2. Kondisi Ekonomi Cenderung Stagnan 3. Stigma Perusahaan Alih Daya Yang Tidak Baik 4. Kompetitor Sudah Menggunakan Pendekatan Teknologi Dalam Menjalankan Proses Bisnisnya	<u>Strategi (ST)</u> 1. Mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi 2. Melakukan program penguatan <i>core corporate capabilities</i>	<u>Strategi (WT)</u> 1. Perbaikan dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan	

Gambar 12 Alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT

4.8.1 Strategi SO

a) Mengembangkan Layanan Pengembangan Dan Pelatihan Untuk Pelanggan Alih Daya

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja yang disediakan oleh PT XYZ bagi pelanggan alih daya, baik dari perusahaan yang telah bermitra seperti PNM maupun perusahaan lain di berbagai sektor. Dengan mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan bagi tenaga kerja alih daya, PT XYZ dapat menciptakan nilai tambah yang membedakan layanannya dari kompetitor lain di industri alih daya.

Melalui program pelatihan yang terstruktur, karyawan alih daya akan memiliki keterampilan yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan produktivitas, serta berkontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan pengguna jasa (Haryati 2019). Dengan demikian, tenaga kerja yang lebih kompeten diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi efektivitas operasional dan inovasi di tempat kerja mereka.

PT XYZ telah memiliki divisi khusus yang menangani pengembangan dan pelatihan karyawan alih daya serta didukung oleh tenaga pengajar profesional yang telah tersertifikasi. Program pelatihan yang diberikan mencakup pengembangan kompetensi inti (*core competency*), kompetensi peran (*role competency*), serta kompetensi teknis (*technical competency*), yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan perkembangan industri.

b) Melakukan Penetrasi Bisnis Alih Daya Untuk Eksternal PNM

Strategi ini bertujuan untuk memperluas cakupan bisnis PT XYZ dengan menjangkau pelanggan di luar PNM, sehingga perusahaan tidak hanya bergantung pada satu pelanggan utama. Dengan melakukan penetrasi bisnis ke sektor eksternal, PT XYZ dapat memperluas pasar, meningkatkan pendapatan, serta mengurangi risiko bisnis yang muncul akibat ketergantungan terhadap perusahaan induk.

Langkah ini juga sejalan dengan tren pertumbuhan industri alih daya di Indonesia yang semakin meningkat, didukung oleh regulasi yang memberikan ruang lebih luas bagi perusahaan alih daya untuk menyediakan tenaga kerja di berbagai sektor. Dengan memanfaatkan pengalaman dan kredibilitas yang telah dibangun dalam mengelola tenaga kerja untuk PNM, PT XYZ dapat menawarkan layanan serupa kepada perusahaan lain yang membutuhkan solusi alih daya berkualitas.

PT XYZ memiliki keunggulan dalam pengelolaan tenaga kerja skala besar, jaringan kerja sama dengan institusi pendidikan, serta sistem rekrutmen yang sudah berjalan baik. Dengan strategi yang tepat, PT XYZ dapat menyesuaikan layanan alih daya sesuai kebutuhan pelanggan eksternal, memperluas sektor industri yang dapat dilayani, dan meningkatkan daya saing perusahaan di industri alih daya.

**c) Optimalisasi Layanan Pengelolaan Alih Daya Untuk PNM**

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan pengelolaan tenaga kerja alih daya yang disediakan PT XYZ bagi PNM. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di berbagai unit bisnis PNM, PT XYZ perlu memastikan bahwa proses rekrutmen, pelatihan, dan manajemen karyawan alih daya berjalan secara optimal agar dapat memenuhi target perusahaan induk.

Dengan optimalisasi layanan ini, PT XYZ dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses rekrutmen, serta meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan alih daya. Hal ini akan berdampak positif terhadap stabilitas tenaga kerja di PNM, sehingga aktivitas bisnis utama perusahaan induk dapat berjalan lebih lancar tanpa kendala kekurangan SDM.

PT XYZ telah memiliki sistem rekrutmen yang mampu menjangkau kandidat dalam jumlah besar, serta program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan alih daya. Dengan penguatan strategi ini, PT XYZ dapat memperkuat posisinya sebagai mitra utama PNM dalam penyediaan tenaga kerja, meningkatkan kepercayaan perusahaan induk, serta membuka peluang untuk memperluas cakupan layanan di masa depan.

d) Meningkatkan Jumlah Tenaga Alih Daya Untuk PNM

Strategi ini bertujuan untuk memastikan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja alih daya di PNM secara optimal, sehingga operasional bisnis perusahaan induk dapat berjalan dengan lancar. Sebagai mitra utama dalam pengelolaan SDM, PT XYZ harus mampu meningkatkan jumlah tenaga alih daya sesuai dengan kebutuhan unit-unit bisnis PNM di berbagai wilayah, terutama dalam menghadapi ekspansi bisnis dan peningkatan volume kerja.

Dengan menambah jumlah tenaga alih daya yang dikelola, PT XYZ dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian target bisnis PNM. Selain itu, strategi ini juga memungkinkan PT XYZ untuk meningkatkan pendapatannya melalui pertumbuhan skala operasional, serta memperkuat posisinya sebagai penyedia jasa alih daya utama bagi perusahaan induk.

PT XYZ telah memiliki infrastruktur rekrutmen yang kuat, *database* kandidat yang besar, serta pengalaman dalam mengelola tenaga kerja dalam jumlah banyak. Dengan memanfaatkan teknologi rekrutmen, memperluas sumber kandidat, dan mempercepat proses seleksi, PT XYZ dapat memastikan pemenuhan tenaga kerja secara lebih efektif. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan kepercayaan PNM terhadap PT XYZ sebagai mitra strategis dalam pengelolaan SDM

4.8.2 Strategi ST

a) Mengalokasikan Laba Untuk Pengembangan Teknologi

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing PT XYZ di industri alih daya dengan mengalokasikan laba perusahaan untuk pengembangan teknologi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, penggunaan teknologi dalam proses rekrutmen, manajemen tenaga kerja, serta layanan alih daya menjadi faktor kunci untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan (Wahyudi *et al.* 2023).

Ancaman utama yang dihadapi PT XYZ adalah kompetitor yang sudah lebih dulu mengadopsi teknologi dalam menjalankan proses bisnisnya, sehingga memiliki keunggulan dalam hal kecepatan, akurasi, dan efektivitas layanan. Jika PT XYZ tidak segera mengembangkan teknologi, maka perusahaan berisiko tertinggal dan kehilangan daya saing di pasar. Selain itu, belum adanya integrasi antar sistem di internal PT XYZ juga menjadi tantangan dalam menciptakan proses bisnis yang lebih efisien.

PT XYZ telah memiliki komitmen manajemen dalam pengembangan SDM dan jaringan kerja sama yang luas, yang dapat menjadi dasar untuk mempercepat digitalisasi layanan. Dengan mengalokasikan laba untuk investasi teknologi, PT XYZ dapat mengembangkan sistem manajemen SDM yang lebih canggih, meningkatkan automasi dalam proses rekrutmen, serta menghadirkan layanan berbasis digital yang lebih kompetitif. Hal ini akan membantu perusahaan menghadapi persaingan dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

b) Melakukan Program Penguatan *Core Corporate Capabilities*

Strategi ini bertujuan untuk memperkuat kapabilitas inti perusahaan dalam menjalankan bisnis alih daya secara lebih efektif dan kompetitif. PT XYZ perlu meningkatkan kompetensi internal, baik dari sisi sumber daya manusia, teknologi, maupun proses bisnis, agar dapat menghadapi dinamika industri dan memberikan layanan yang lebih berkualitas kepada pelanggan.

Ancaman yang dihadapi PT XYZ adalah belum adanya kebijakan yang jelas terkait perusahaan alih daya dalam *holding* perusahaan oleh pemerintah, yang dapat mempengaruhi regulasi dan kebijakan bisnis di masa depan. Selain itu, pesaing di industri alih daya telah lebih dulu mengadopsi teknologi dalam operasional mereka, sehingga PT XYZ perlu memastikan bahwa kemampuan internalnya mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang ada.

PT XYZ telah memiliki komitmen manajemen dalam pengembangan karyawan serta jaringan kemitraan dengan berbagai institusi pendidikan dan bisnis. Dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, perusahaan dapat mengimplementasikan program peningkatan kompetensi internal melalui pelatihan manajerial, digitalisasi proses bisnis, serta perbaikan sistem rekrutmen dan pengelolaan tenaga kerja. Langkah ini akan



membantu PT XYZ meningkatkan daya saing, memperkuat eksekusi strategi bisnis, dan memastikan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan.

4.8.3 Strategi WO

a) Optimalisasi Strategi Untuk Menjaga Loyalitas Kerja Dan Retensi Karyawan Alih Daya

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan alih daya yang bekerja di perusahaan mitra PT XYZ. Tingginya tingkat *turn over* karyawan alih daya menjadi salah satu tantangan utama yang perlu diatasi agar perusahaan dapat menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan optimalisasi strategi ini, PT XYZ dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik bagi tenaga alih daya serta mengurangi biaya rekrutmen akibat pergantian karyawan yang tinggi.

Salah satu kelemahan yang dihadapi PT XYZ adalah tingginya tingkat *turn over* karyawan, yang berdampak pada kestabilan layanan dan kepuasan mitra bisnis. Selain itu, belum adanya sistem integrasi yang optimal dalam manajemen tenaga kerja juga menghambat efektivitas pemantauan dan peningkatan kesejahteraan karyawan alih daya.

Di sisi lain, PT XYZ memiliki peluang untuk memanfaatkan kebijakan pemerintah yang membuka lebih banyak kesempatan kerja bagi tenaga alih daya, termasuk melalui Undang-Undang Cipta Kerja yang memperbolehkan alih daya untuk jabatan core dan non-core. Dengan peluang ini, PT XYZ dapat mengembangkan program kesejahteraan karyawan, memberikan pelatihan berkala, serta membangun sistem manajemen tenaga kerja berbasis teknologi untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Dengan strategi ini, PT XYZ dapat memperkuat loyalitas tenaga kerja, mengurangi tingkat *turn over*, dan meningkatkan daya saing di industri alih daya.

b) Perbaikan Fungsi Perencanaan Bisnis Dan Inovasi Pada Perusahaan

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perencanaan bisnis dan inovasi di PT XYZ agar perusahaan dapat lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan perencanaan bisnis yang lebih matang serta inovasi yang berkelanjutan, PT XYZ dapat mengembangkan layanan alih daya yang lebih kompetitif dan sesuai dengan tren industri.

Salah satu kelemahan yang dihadapi PT XYZ adalah proses digitalisasi dan pengembangan bisnis yang belum maksimal, serta ketergantungan pada satu pelanggan utama, yaitu PNM. Kondisi ini menyebabkan terbatasnya fleksibilitas perusahaan dalam mengantisipasi perubahan pasar dan memperluas jangkauan bisnisnya.

Namun, PT XYZ memiliki peluang untuk memperbaiki kondisi ini dengan memanfaatkan meningkatnya kebutuhan tenaga kerja di sektor

ultramikro dan alih daya, serta tingginya angka pengangguran lulusan SMA sederajat. Dengan mengembangkan strategi perencanaan bisnis yang lebih komprehensif dan berorientasi pada inovasi, PT XYZ dapat mengoptimalkan peluang pasar ini dengan menawarkan layanan yang lebih bernilai bagi pelanggan. Langkah ini juga dapat membantu PT XYZ mengurangi ketergantungan pada satu pelanggan dan memperkuat daya saingnya dalam industri alih daya.

c) Mengembangkan Layanan Pada Pasar Di luar PNM Group

Strategi ini bertujuan untuk memperluas cakupan bisnis PT XYZ dengan mengembangkan layanan alih daya di luar ekosistem PNM Group. Dengan ekspansi ke pasar yang lebih luas, PT XYZ dapat mengurangi ketergantungan pada satu pelanggan utama dan meningkatkan keberlanjutan bisnisnya di industri alih daya.

Salah satu kelemahan yang dihadapi PT XYZ adalah ketergantungan yang tinggi pada PNM Group sebagai pelanggan utama, sehingga membatasi potensi pertumbuhan bisnis. Jika terjadi perubahan kebijakan di PNM Group, PT XYZ berisiko mengalami ketidakstabilan pendapatan dan operasional. Selain itu, belum adanya strategi pemasaran yang agresif juga menjadi kendala dalam menarik pelanggan baru di luar PNM Group.

Namun, PT XYZ memiliki peluang untuk berkembang dengan meningkatnya kebutuhan perusahaan di berbagai sektor terhadap tenaga kerja alih daya. Industri seperti perbankan, logistik, manufaktur, dan retail semakin membutuhkan tenaga kerja fleksibel untuk mendukung operasional mereka. Dengan memanfaatkan pengalaman dalam mengelola tenaga kerja di sektor permodalan, PT XYZ dapat menawarkan layanan berbasis kompetensi yang unggul untuk menarik pelanggan baru. Selain itu, kerja sama dengan institusi pendidikan dan pelatihan dapat menjadi nilai tambah dalam menyediakan tenaga kerja yang lebih terampil dan siap kerja. Melalui strategi ini, PT XYZ dapat memperluas pangsa pasarnya, meningkatkan pendapatan, serta mengurangi risiko bisnis yang disebabkan oleh ketergantungan pada satu pelanggan utama.

4.8.4 Strategi WT

a) Perbaikan Dan Pemutakhiran Teknologi Dalam Pengelolaan Karyawan

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan karyawan alih daya melalui perbaikan serta pemutakhiran teknologi yang digunakan oleh PT XYZ. Dengan sistem yang lebih modern dan terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan akurasi dalam pemantauan tenaga kerja, mengoptimalkan proses rekrutmen, serta meningkatkan pengalaman kerja karyawan alih daya.

Salah satu kelemahan yang dihadapi PT XYZ adalah penggunaan teknologi yang masih terbatas dalam sistem manajemen tenaga kerja. Proses administrasi dan monitoring karyawan masih banyak dilakukan

secara manual, sehingga kurang efisien dan berpotensi menyebabkan ketidaktepatan dalam pengelolaan tenaga kerja. Keterbatasan teknologi ini juga dapat berdampak pada rendahnya kepuasan karyawan alih daya, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat turnover (Faruq dan Sri Suwarsi 2022).

Di sisi lain, PT XYZ menghadapi ancaman dari perusahaan pesaing yang telah lebih dulu menerapkan sistem digital dalam pengelolaan tenaga kerja mereka. Teknologi yang lebih canggih memungkinkan pesaing untuk menawarkan layanan yang lebih cepat, akurat, dan efisien kepada pelanggan (Zikry *et al.* 2024). Selain itu, perkembangan regulasi tenaga kerja yang semakin ketat juga mengharuskan PT XYZ untuk lebih transparan dan akurat dalam pelaporan serta pengelolaan tenaga kerja alih daya.

Dengan melakukan perbaikan dan pemutakhiran teknologi, PT XYZ dapat meningkatkan daya saingnya dengan mempercepat proses rekrutmen, mempermudah pemantauan kinerja karyawan, serta meningkatkan pengalaman kerja tenaga alih daya. Implementasi sistem digital yang lebih modern juga akan membantu PT XYZ dalam mematuhi regulasi yang berlaku serta membangun kepercayaan dengan perusahaan mitra.

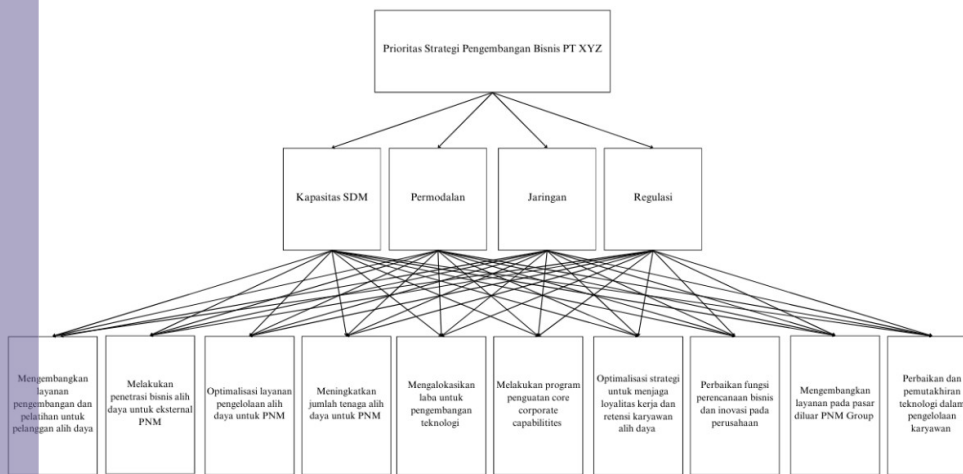
Berdasarkan analisis menggunakan matriks SWOT yang telah dilakukan, terdapat 10 alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ. Alternatif strategi yang diusulkan telah sesuai dan konsisten dengan hasil dari matriks internal dan eksternal yang mengarahkan strategi *grow and build*. Hasil analisa *external factor evaluation* (EFE) PT XYZ mendapatkan skor 3,05 yang menunjukkan terdapat peluang yang kuat pada ranah eksternal perusahaan yang harus dimanfaatkan dengan ekspansi. Adapun hasil analisa *internal factor evaluation* (IFE) PT XYZ mendapatkan skor 2,53 yang menandakan perlu adanya perbaikan internal untuk merespon peluang yang besar.

Hasil analisis pada IE matriks selaras dan konsisten dengan hasil analisis menggunakan matriks SWOT. Hal ini tercermin pada alternatif strategi pada matriks SWOT yang bersifat ekspansif dan strategi yang fokus pada perbaikan internal. Strategi yang bersifat ekspansif atau berorientasi pada pengembangan pasar adalah mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya, melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM, meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM, mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group. Adapun strategi yang bersifat perbaikan internal adalah optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM, mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi, melakukan program penguatan *core corporate capabilities*, optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya, perbaikan fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan, perbaikan dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan.

4.9 Analisis Pemilihan Alternatif Strategi

Alternatif strategi yang telah dirancang menggunakan matriks SWOT perlu untuk diprioritaskan agar tergambar strata pelaksanaan strategi pada tahap implementasi. Hal ini dilakukan agar hasil analisa pada matriks IE dan SOWT dapat terfokus dan tajam berdasarkan kriteria yang terukur. Saaty (1980) menyampaikan bahwa AHP digunakan menyelesaikan masalah pengambilan keputusan multikriteria. Strategi yang dirancang menggunakan matriks SWOT memiliki dimensi pengambilan keputusan yang rumit, maka *fuzzy* AHP digunakan untuk mengkuantifikasi strategi yang bersifat kualitatif dan memberikan prioritas atas strategi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan.

Berdasarkan studi literatur, wawancara dan pengisian kuesioner *fuzzy* AHP terhadap 2 pakar, dapat disusun hierarki strategi pengembangan bisnis PT XYZ yang terbagi menjadi 3 tingkat yaitu tujuan, kriteria/faktor dan alternatif sebagai berikut:



Gambar 13 Hierarki strategi pengembangan bisnis PT XYZ

Hierarki ini merupakan acuan yang digunakan dalam penentuan prioritas strategi melalui matriks perbandingan berpasangan. Tingkat pertama (tujuan) menunjukkan tujuan utama yang ingin dicapai, yakni strategi pengembangan bisnis PT XYZ. Pada tingkat kedua, terdapat 4 kriteria penting yang menjadi pertimbangan utama dalam menentukan prioritas strategi yang akan dijalankan. Adapun 4 kriteria tersebut adalah kapasitas sumber daya manusia, permodalan, jaringan dan regulasi. Pada tingkat ketiga adalah alternatif strategi yang telah ditentukan berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan. Terdapat 10 strategi yang dirancang sebagai berikut.



Tabel 23 Daftar strategi berdasarkan analisis SWOT

No	Strategi
1	Mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya
2	Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM
3	Optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM
4	Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM
5	Mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi
6	Melakukan program penguatan <i>core corporate capabilities</i>
7	Optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya
8	Perbaiki fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan
9	Mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group
10	Perbaiki dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan

4.10 Hasil Analisis Prioritas Level Kriteria

Berdasarkan pengolahan data kuesioner yang telah dilakukan terdapat hasil perhitungan prioritas kriteria yang lebih diprioritaskan oleh pakar yang diwawancarai dan dimintai pendapatnya untuk mencapai tujuan penelitian ini yaitu memilih strategi terbaik untuk pengembangan bisnis alih daya. Hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 24 Penjumlahan bobot level kriteria

No	Kriteria	Bobot
1	Kapasitas Sumber Daya Manusia	0,375
2	Permodalan	0,125
3	Jaringan	0,125
4	Regulasi	0,375

Bobot tertinggi ini menunjukkan bahwa SDM merupakan aspek yang sangat krusial dalam pengembangan bisnis alih daya. Hal ini menunjukkan bahwa pertimbangan utama dalam memilih strategi yang akan dilakukan adalah keterampilan, pengetahuan, jumlah karyawan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan aktivitas pengembangan bisnis.

Bobot yang sama juga diperoleh kriteria regulasi atau peraturan. Hal ini mengindikasikan bahwa bisnis PT XYZ ini sangat bergantung kepada regulasi yang diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara, regulasi yang dimaksud oleh pakar adalah regulasi dari pemerintah dan regulasi dari pemegang saham. PT XYZ yang merupakan bagian dari perusahaan holding ultra mikro Indonesia memiliki keterbatasan untuk melakukan eksplorasi. Hal ini dikarenakan kebijakan corporate parenting yang dilakukan oleh pemegang saham.

Kriteria permodalan memiliki bobot yang lebih kecil dibandingkan kriteria kapasitas sumber daya manusia dan regulasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pakar, permodalan dipandang sebagai faktor yang mendukung pengembangan bisnis, namun dalam konteks PT XYZ permodalan dapat didapatkan dengan lebih mudah karena laba yang diperoleh oleh PT XYZ. Adapun

modal bisnis yang dibutuhkan dapat didukung oleh PT PNM Venture Capital sebagai pemegang saham.

Kriteria jaringan memberikan indikasi bahwa pertimbangan akan relasi dan kerjasama kemitraan telah terjalin dengan baik dan menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam melakukan pengembangan bisnis. PT XYZ yang telah memiliki kerjasama kemitraan dengan SMA/SMK di wilayah sangat memungkinkan untuk dilakukan ekspansi atau membantu terimplementasinya strategi bisnis.

4.11 Hasil Analisis Prioritas Level Alternatif

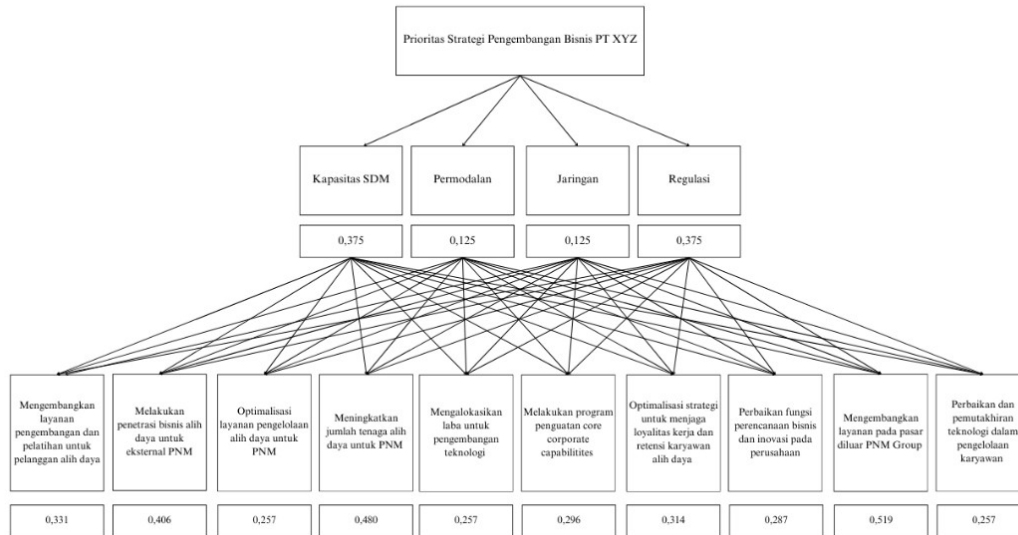
Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Fuzzy AHP*, diperoleh urutan prioritas dari sepuluh alternatif strategi pengembangan bisnis alih daya pada PT XYZ. Bobot akhir dari setiap alternatif menunjukkan tingkat kepentingan relatif strategi tersebut dalam mendukung tujuan pengembangan bisnis perusahaan. Adapun data dan ranking sebagai berikut:

Tabel 25 Analisis prioritas pembobotan

Kode	Alternatif	Bobot Final	Ranking
A9	Mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group	0,519	1
A4	Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM	0,480	2
A2	Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM	0,406	3
A1	Mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya	0,331	4
A7	Optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya	0,314	5
A6	Melakukan program penguatan core corporate capabilities	0,296	6
A8	Perbaikan fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan	0,287	7
A3	Optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM	0,257	8
A5	Mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi	0,257	9
A10	Perbaikan dan pematangan teknologi dalam pengelolaan karyawan	0,257	10

Hasil akhir dari proses *fuzzy AHP* menunjukkan peringkat masing-masing alternatif berdasarkan bobot final yang telah dihitung. Alternatif mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group (A9) menempati peringkat pertama dengan bobot tertinggi sebesar 0,519, menandakan bahwa alternatif ini merupakan pilihan paling unggul di antara semua alternatif yang dievaluasi. Pada posisi kedua adalah meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM (A4) dengan bobot 0,480, disusul oleh melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM (A2) di posisi ketiga dengan bobot 0,406. Ketiga alternatif ini memiliki keunggulan yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain, berdasarkan kriteria yang dominan yaitu kapasitas sumber daya manusia dan regulasi.

Hasil ini memberikan dasar yang jelas bagi pengambil keputusan untuk menentukan alternatif yang paling sesuai berdasarkan kriteria yang digunakan dalam analisis *fuzzy* AHP. Adapun hierarki yang dihasilkan tercermin pada Gambar 14.



Gambar 14 Prioritas strategi pengembangan bisnis PT XYZ

4.12 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT XYZ berada pada posisi *grow and build* yang menunjukkan bahwa perusahaan perlu melakukan perluasan skala dan cakupan bisnis, penguatan daya saing, penetrasi pasar untuk memaksimalkan peluang besar yang ada. Selain fokus pada respon eksternal, PT XYZ perlu melakukan perbaikan internal agar proses pengembangan bisnis berjalan dengan baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat 10 strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ dalam mengembangkan bisnisnya. Selain itu strategi yang ada telah diprioritaskan sehingga mempermudah PT XYZ untuk melakukan pengembangan bisnisnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis PT XYZ sebaiknya diarahkan pada pemanfaatan kekuatan perusahaan, yaitu kemampuan dalam mengelola dan merekrut karyawan dalam jumlah besar (Ginting *et al*, 2024). Keunggulan strategis ini sangat penting untuk menangani peluang eksternal, terutama tingkat pengangguran yang tinggi di antara lulusan SMA/ sederajat yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber daya tenaga kerja produktif. Pemanfaatan ini juga akan membantu tugas utama PT XYZ yang secara mandatori mendapatkan tugas untuk menyediakan karyawan untuk PT PNM.

Secara manajerial, hal ini menuntut adanya penguatan sistem rekrutmen tenaga kerja alih daya, terutama untuk mendukung pelanggan utama perusahaan yaitu PT PNM. Strategi peningkatan jumlah tenaga kerja harus disertai dengan digitalisasi proses pengelolaan karyawan, termasuk integrasi data karyawan, pemantauan kinerja, dan pelaporan berbasis sistem (Rohana *et al.*, 2024).

Pendekatan ini tidak hanya mendukung ekspansi operasional PNM, tetapi juga meningkatkan efisiensi internal dan kualitas layanan PT XYZ.

Di sisi internal, peningkatan strategi retensi dan mempertahankan loyalitas karyawan menunjukkan betapa pentingnya struktur pendapatan PT XYZ yang masih sangat bergantung pada satu lini bisnis utama, Arifin *et al.* (2024) dalam Rohana *et al.* (2024). Ipmawan (2024) menyatakan tingkat *turnover* yang tinggi menunjukkan bahwa manajemen perlu membangun sistem manajemen SDM yang berfokus pada kesejahteraan, jenjang karier, pelatihan berkelanjutan, dan meningkatkan hubungan emosional karyawan dengan perusahaan (Arifin *et al.*, 2024 dalam Rohana *et al.*, 2024; Ipmawan, 2024). Pendekatan ini akan menciptakan stabilitas tenaga kerja, mengurangi biaya rekrutmen ulang, dan memastikan kontinuitas layanan.

Selain itu, PT XYZ harus melakukan inovasi baru untuk mengelola layanan alih daya karena ancaman dari kompetitor dalam ekosistem holding ultra mikro. Kunci dalam membangun diferensiasi layanan membutuhkan teknologi seperti pelaporan digital, pemantauan kinerja *real-time*, dan sistem manajemen SDM berbasis cloud (Krisna 2024). Inovasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan lebih kompetitif di pasar.

Oleh karena itu, transformasi manajerial di PT XYZ tidak hanya perlu berfokus pada penambahan tenaga kerja, tetapi juga harus mencakup modernisasi sistem, meningkatkan kesehatan SDM, dan inovasi teknologi sebagai pilar untuk memastikan bahwa perusahaan terus berkembang.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, matriks IE, dan metode Fuzzy AHP, maka dapat disusun sejumlah implikasi manajerial yang bersifat praktis dan relevan bagi manajemen PT XYZ. Implikasi ini disusun untuk menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis guna mendukung pertumbuhan dan daya saing perusahaan dalam industri alih daya. Adapun implikasi manajerial terlampir pada tabel berikut:

Tabel 26 Implikasi Manajerial PT XYZ

Alternatif	Rencana Implementasi	Indikator Pencapaian
Mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi potensi layanan baru Pengembangan layanan baru <i>Pilot project</i> layanan baru Identifikasi potensi pelanggan baru Penjualan produk untuk pelanggan baru di luar PNM Group 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah pelanggan baru Jumlah nilai kontrak dengan pelanggan



Tabel 26 Implikasi Manajerial PT XYZ (*lanjutan*)

Alternatif	Rencana Implementasi	Indikator Pencapaian
Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi jumlah penambahan tenaga kerja PT PNM • Penyusunan <i>man power planning</i> setiap unit PT PNM • Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah tenaga kerja baru dari PT PNM • Jumlah tingkat pemenuhan karyawan
Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi potensi pelanggan bisnis alih daya • Penyusunan proposal penawaran • Penawaran kepada pelanggan untuk bisnis alih daya 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan alih daya baru • Jumlah nilai kontrak dengan perusahaan alih daya baru
Mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan <i>training needs analysis</i> dengan segmen karyawan kelolaan • Penyusunan kerangka pelatihan • Pengembangan materi atau modul • Melakukan <i>micro teaching</i> • Implementasi pelatihan • Monitoring dan evaluasi pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelatihan yang diselenggarakan untuk karyawan kelolaan • <i>Feed back</i> kepuasan dari karyawan alih daya (peserta pelatihan)
Optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya	<ul style="list-style-type: none"> • Survei terkait <i>employee engagement</i> kepada karyawan kelolaan • Pembuatan program retensi karyawan • Implementasi program retensi karyawan • Monitoring dan evaluasi program retensi karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat <i>turn over</i> karyawan menurun

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 26 Implikasi Manajerial PT XYZ (*lanjutan*)

Alternatif	Rencana Implementasi	Indikator Pencapaian
Melakukan program penguatan <i>core corporate capabilities</i>	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan program penguatan sistem pengelolaan karyawan alih daya Melakukan program pengembangan karyawan dengan fokus kompetensi teknis 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluasi proses kerja internal Kesenjangan kompetensi karyawan
Perbaikan fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan peninjauan pada tugas pokok dan fungsi Divisi Corporate Strategic Planning Melakukan peninjauan dan evaluasi pada divisi Membentuk tim <i>task force</i> untuk Menyusun rencana jangka pendek, menengah dan panjang perusahaan Montiring dan evaluasi berjangka pada tim <i>task force</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Road map</i> dan arsitektur strategi bisnis perusahaan
Optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan digitalisasi laporan kepada PNM Peningkatan SLA pada rekrutmen karyawan Peningkatan pelayanan administrasi karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> Implementasi program digitalisasi SLA perekrutan SLA pelayanan administrasi
Mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan peninjauan pada aktivitas yang berhubungan dengan teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> Persentase anggaran realisasi Proyek teknologi tereksekusi

Tabel 26 Implikasi Manajerial PT XYZ (*lanjutan*)

Alternatif	Rencana Implementasi	Indikator Pencapaian
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan <i>grand plan</i> pengembangan teknologi informasi • Melakukan <i>budgeting</i> untuk investasi teknologi 	•
Perbaikan dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan modul pada ERP rekrutmen karyawan alih daya • Pembaruan aplikasi <i>HRIS</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek pembaruan teknologi tereksekusi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ahli/responden, implementasi alternatif strategis yang menguraikan inisiatif-inisiatif kunci yang akan dilakukan oleh PT XYZ dari tahun 2025 hingga 2028. Implementasi alternatif strategi merefleksikan prioritas perusahaan dalam mengembangkan bisnis, mengoptimalkan sumber daya manusia, dan memperkuat kapabilitas internal. Secara spesifik, strategi-strategi yang direncanakan mencakup perluasan pasar di luar grup PNM, peningkatan dan penetrasi bisnis alih daya, pengembangan layanan pelatihan, serta upaya menjaga loyalitas dan retensi karyawan.

Selain itu, terdapat fokus pada penguatan kapabilitas inti perusahaan, perbaikan perencanaan bisnis dan inovasi, optimalisasi pengelolaan alih daya, serta alokasi laba untuk pengembangan teknologi. Perbaikan dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan juga menjadi bagian dari rencana ini. Lini masa yang disajikan menunjukkan bahwa beberapa inisiatif akan berjalan secara paralel, mengindikasikan pendekatan yang komprehensif dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan strategis PT XYZ.

Tabel 27 Lini Masa Implikasi Manajerial PT XYZ

Alternatif Strategi	2025				2026				2027				2028			
	TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	TW 1	TW 2	TW 3	TW 4
Mengembangkan layanan pada pasar di luar PNM Group																
Meningkatkan jumlah tenaga alih daya untuk PNM																
Melakukan penetrasi bisnis alih daya untuk eksternal PNM																
Mengembangkan layanan pengembangan dan pelatihan untuk pelanggan alih daya																
Optimalisasi strategi untuk menjaga loyalitas kerja dan retensi karyawan alih daya																
Melakukan program penguatan core corporate capabilities																
Perbaikan fungsi perencanaan bisnis dan inovasi pada perusahaan																
Optimalisasi layanan pengelolaan alih daya untuk PNM																
Mengalokasikan laba untuk pengembangan teknologi																
Perbaikan dan pemutakhiran teknologi dalam pengelolaan karyawan																



V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi terbaik dalam pengembangan bisnis alih daya pada PT XYZ, dengan pendekatan analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi berbasis SWOT, serta prioritas strategi menggunakan metode Fuzzy AHP. Beberapa kesimpulan utama dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal utama yang menjadi kekuatan PT XYZ adalah kemampuan merekrut dan mengelola karyawan dalam jumlah besar dan kepastian pendapatan dari perusahaan induk. Sementara itu, kelemahan yang signifikan meliputi ketergantungan pada satu pelanggan dan tingginya *turn over* karyawan alih daya.
2. Faktor eksternal utama yang menjadi peluang adalah tingginya tingkat pengangguran lulusan SMA/ sederajat serta UU Cipta Kerja yang mendukung perluasan ruang lingkup alih daya. Di sisi lain, ancaman datang dari kompetitor dalam ekosistem holding ultra mikro dan stigma negatif terhadap perusahaan alih daya.
3. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa PT XYZ berada pada kuadran IV, yang mengindikasikan posisi internal perusahaan sedang namun memiliki peluang eksternal yang kuat. Dengan demikian, strategi yang disarankan adalah strategi bertumbuh dan mengembangkan (*grow and build*).
4. Hasil pembobotan kriteria melalui *fuzzy* AHP menempatkan kapasitas SDM dan regulasi sebagai faktor paling dominan, masing-masing dengan bobot sebesar 0,375. Hal ini menekankan pentingnya penguatan internal serta adaptasi terhadap kebijakan eksternal sebagai dasar strategi pengembangan.
5. Dari 10 alternatif strategi yang dianalisis, strategi pengembangan layanan pasar di luar PNM Group memperoleh bobot tertinggi (0,519) dan dinyatakan sebagai strategi prioritas utama. Strategi ini disusul oleh strategi peningkatan jumlah tenaga alih daya untuk PNM dan penguatan loyalitas dan retensi karyawan alih daya yang berada di peringkat berikutnya.

5.2 Saran

1. Perusahaan dapat melakukan penerapan strategi pengembangan bisnis sesuai dengan urutan prioritas alternatif strategi yang ditawarkan. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada beriringan dengan perbaikan internal yang harus segera dilakukan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan pakar dari asosiasi bisnis alih daya sehingga lebih mempunyai sudut pandang yang luas terkait industri alih daya.
3. Penelitian selanjutnya dapat melakukan analisa industri yang lebih mendalam terutama pada penerapan peraturan perundang-undangan yang berlaku pada bidang alih daya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi, Ma'ruf. Analisis Strategi : Panduan Praktis SWOT, GE – Mckinsey, Space, FFA, QSPM, AHP Menggunakan Microsoft Excel. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Andriyansah, A., Rulinawaty, R. 2023. Performance of Local Government Regulations During the Pandemic to Improve the Economic Value of City Image in South Sulawesi. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 1–14.
- Arifin, Y., Rizky, G., Adhichandra, I., Riadi, H. F., & Siswanto, A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar-Dasar MSDM*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R., Forest R David 2019, *Manajemen Konsep Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi 15, Jakarta: Salemba Empat.
- Ginting, N., Sinaulan, J. H., Murthada, M., & Suwandana, I. M. A. (2024). Inovasi dalam Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Memperoleh Talenta Unggul. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2).
- Gurel, E. dan E. Tat. 2017. SWOT analysis: a theoritical review. *The Journal Of International Social Research*. 10(51):6–11.
- Hadi, F., Farmadi, A., Kartini, D. 2016. Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) Pada Penerima Bantuan Stimulan Perumahan Swadaya. *Kumpulan Jurnal Ilmu Komputer (KLIK)*, 04(1), 21–34.
- Harahap, A. R., Simbolon, N. H. M., Agata, R. A., Sunarsih, S. 2022. Metode Fuzzy AHP (Analytical Hierarchy Process) untuk Pemilihan Metode Pembelajaran Demi Menunjang Pembelajaran Matematika. *Jurnal Sains Dan Edukasi Sains*, 5(1), 9–17. <https://doi.org/10.24246/juses.v5i1p9-17>
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., Jones, G. R. 2020. *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory And Cases*. Cengage Learning.
- Husni, Lalu. 2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta : Cayton Publishing.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., Kuswandi, D. 2023. Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72-89.
- Indrajit, R. E., Djokopranoto, R. 2003. *Proses Bisnis*. Jakarta : Grasindo.
- Ipmawan, H. (2024). Pengaruh Teknologi Hr, Pengelolaan Talenta, Dan Strategi Retensi Terhadap Efisiensi Operasional Di Hrd Pt Surya Toto Indonesia Tangerang SELATAN. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 127-132.
- Kato. 2005. *The Effects of Employee Involvement on Firm Performance*, Tokyo.
- Kontan. 2015. Perkembangan Bisnis Outsourcing [internet]. [diakses 5 September 2024]. Tersedia dari: <https://industri.kontan.co.id/news/ini-pasar-bisnis-outsourcing-indonesia-2015>

- Krisna, A. E. 2024. Transformasi UMKM Melalui Industri Kreatif: Pendekatan Untuk Meningkatkan Daya Saing dan Inovasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 66-81.
- Kusumadewi, S., Guswaludin, I. 2005. Fuzzy Multi-Criteria Decision Making. *Media Informatika*, 3(1), 25–38.
- Lechner, C., Dowling, M. 2003. Firm Networks: External Relationships as Sources for The Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/08985620210159220>
- Pahlevi, Cepi. Musa, Ichwan. *Manajemen Strategik*. Makassar : Penerbit Intelektual Karya Nusantara
- Pasaribu, Manerep. Widjaja, Albert. 2022. *Manajemen Strategis Di Era Kecerdasan Buatan*. Jakarta : Penerbit KPG.
- Pearce, I. I., John, A., Robinson Jr, R. B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi Pengendalian Edisi 12-Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. 2008. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Puspadewi, G. T., Insani, G. M., Hasnakusumah, R. T., Rumbung, K. K. 2024. Pengaruh Outsourcing Terhadap Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(2), 569-575.
- Ramli, Yanto. Kartini, Dwi. 2022. *Manajemen Strategik & Bisnis*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rohana, S. ., Yuniastri, S. D. ., Setianingrum, T. ., Suwandi, S. 2024. Transformasi Rekrutmen Karyawan Di Era Digital Dan Pemanfaatan Teknologi Dalam Menarik Dan Memilih Talenta. *Mufakat : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 252–257. Retrieved from <https://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat/article/view/2312>
- Siagian, S. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, M. 2008. *Strategic management and competitive advantage*. Global India Publications.
- Sutedi, Andrian. 2009. *Hukum Perburuhan*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Sutrisno, E. 2014. Manajemen Sumber daya manusia, kencana. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 3:10
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Veri, Julianto. 2020. Analisis Sistem Pendukung Keputusan Evaluasi Kualitas Mengajar Dosen Menggunakan Metode Fuzzy AHP dan SAW. Vol. 6 (1). 2020.
- Wijaya dan Sultan. 2019. Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. Vol. 10 (2). 2019.
- Wijaya, F., Sultan, Adib. 2019. Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis - Vol 10 No 2 September 2019*.
- Yasar, Iftida. 2018. *Outsourcing Tidak Akan Pernah Dihapus*. Jakarta : PT Perdana Perkasa Mandiri.

Yuliani, Ratna. 2013. Tanggung Jawab Induk Perusahaan Terhadap Anak Perusahaan Dalam Suatu Perusahaan Kelompok. Naskah Publikasi. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

