

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

**PENGARUH DIVERSIFIKASI PENDAPATAN TERHADAP  
PROFITABILITAS DAN RISIKO BANK PADA BANK UMUM  
KONVENSIONAL DI INDONESIA SELAMA PANDEMI COVID-19**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar  
Magister Manajemen (M.M)**



oleh :

**AHMAD NAUFAL ARRAFI**

**NIM : 041914353003**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SURABAYA**

**2022**



**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH DIVERSIFIKASI PENDAPATAN TERHADAP  
PROFITABILITAS DAN RISIKO BANK PADA BANK UMUM  
KONVENSIONAL DI INDONESIA SELAMA PANDEMI COVID-19**

oleh

Ahmad Naufal Arrafi


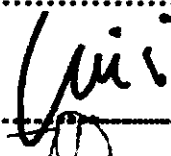
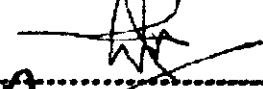
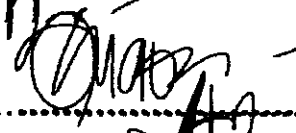
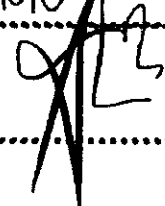
NIM 041914353003

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Juli 2022 dan  
dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Dewan Penguji :**

1. Dr. Rahmat Setiawan, SE., MM.  
NIP. 197901262003121001  
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Windijarto, SE., MBA.  
NIP. 196304141988101001  
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Wisudanto, MM., CFP., ASPM.  
NIP. 197807012010121001  
(Dosen Penguji II)
4. Bayu Arie Fianto, SE., MBA., Ph.D.  
NIP. 198502102010121004  
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Fitri Ismiyanti, SE., MSi.  
NIP. 197609232008012016  
(Dosen Penguji IV)

**Tanda Tangan :**

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....  




Surabaya, 25 Juli 2022  
Koordinator Program Studi



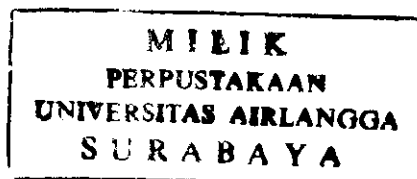
Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi  
NIP 197503232006042001

## PERNYATAAN

Saya, (Ahmad Naufal Arrafi, 041914353003), menyatakan bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 25 Juli 2022



Ahmad Naufal Arrafi  
NIM : 041914353003

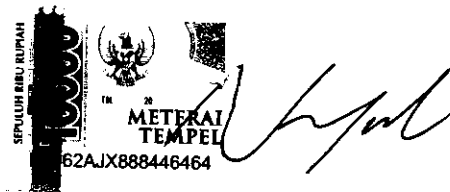
## DECLARATION

I, (Ahmad Naufal Arrafi, 041914353003), declare that :

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if in the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of degree obtained through this thesis, and other sanction in accordance with the prevailing norms and regulation in Airlangga University.



Surabaya, 25 Juli 2022



Ahmad Naufal Arrafi  
NIM : 041914353003

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan Tesis yang berjudul Pengaruh Diversifikasi Pendapatan Terhadap Profitabilitas dan Risiko Bank Pada Bank Umum Konvensional di Indonesia Selama Pandemi Covid-19. Tesis ini merupakan salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat kesarjanaan program Strata Dua (S-2) Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam Tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya doa, bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
2. Dr. Masmira Kurniawati, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Bapak Dr. Rahmat Setiawan, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu serta arahan dengan penuh kesabaran hingga penulisan Tesis selesai. Terimakasih untuk dukungannya.
4. Dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama menempuh perkuliahan.
6. Ahmadi dan Pasang Farida Mulyaningsih selaku orang tua. Kakak Hasna Ula Nur Azizah, Adik Rona Najma Nur Afifah yang tidak pernah berhenti untuk mendoakan dan memberikan dukungan sepenuhnya dalam hidup saya hingga saat ini.
7. Seluruh pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk - Wholesale Credit Operations Surabaya, terimakasih telah memberikan dukungan doa,

semangat dan bantuan dalam mengerjakan Tesis dengan banyak memberikan masukan sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

8. Seluruh teman-teman Magister Manajemen angkatan 53. Terima kasih banyak atas dukungan semangatnya dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap agar Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca. Penulis menyadari bahwa Tesis yang ditulis masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis juga mengharap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

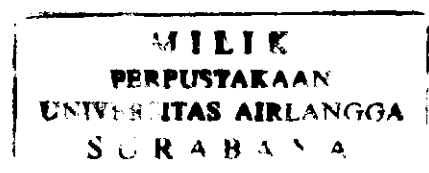
Surabaya, 25 Juli 2022

Ahmad Naufal Arrafi

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan profitabilitas bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19 dan Menganalisis pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan risiko bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia selama periode tahun 2020 triwulan I hingga triwulan IV. Dalam penelitian ini terbukti bahwa diversifikasi pendapatan yang diukur dengan *Non Interest Income* (NII) berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas yang diukur dengan Return on Asset dan Return on Equity, artinya semakin tinggi nilai *Non Interest Income* (NII) maka semakin tinggi profitabilitas yang diukur dengan Return on Asset dan Return on Equity. Diversifikasi pendapatan yang diukur dengan *Non Interest Income* (NII) berpengaruh positif signifikan terhadap risiko bank yang diukur dengan Standard Deviasi Return on Asset dan Standard Deviasi Return on Equity, artinya semakin tinggi nilai *Non Interest Income* (NII) maka semakin tinggi risiko bank yang diukur dengan Standard Deviasi Return on Asset dan Standard Deviasi Return on Equity, Hal ini bisa disebabkan oleh adanya perpindahan fokus produk yang diberikan oleh bank, semula pendapatan kredit menjadi pendapatan non kredit.

Kata kunci : diversifikasi pendapatan, profitabilitas, risiko bank



**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence between income diversification and profitability of conventional commercial banks in Indonesia due to the COVID-19 pandemic and analyze the influence between income diversification and the risks of conventional commercial banks in Indonesia due to the COVID-19 pandemic. The population in this study was Conventional Commercial Bank companies in Indonesia during the period 2020 first quarter to fourth quarter. In this study, it was proven that income diversification as measured by Non Interest Income (NII) has a significant positive effect on profitability as measured by Return on Assets and Return on Equity, meaning that the higher the value of Non Interest Income (NII), the higher the profitability as measured by Return on Assets and Return on Equity. Income diversification as measured by Non Interest Income (NII) has a significant positive effect on bank risk as measured by Standard Deviation of Return on Assets and Standard Deviation Return on Equity, meaning that the higher the value of Non Interest Income (NII), the higher bank risk as measured by Standard Deviation of Return on Assets and Standard Deviation of Return on Equity, This can be caused by a shift in the focus of products provided by the bank, originally credit income to non-credit income.

Keywords : diversification of income, profitability, bank risk





DAFTAR ISI



LEMBAR PENGESAHAN.....ii

PERNYATAAN.....iii

DECLARATION.....iv

KATA PENGANTAR.....v

ABSTRAK.....vii

ABSTRACT.....viii

DAFTAR ISI.....ix

BAB I..... 1

PENDAHULUAN ..... 1

    1.1 Latar Belakang ..... 1

    1.2 Rumusan Masalah .....4

    1.3 Tujuan Penelitian .....5

    1.4 Manfaat Penelitian .....5

    1.5 Lingkup Penelitian .....5

    1.6 Sistematika Penelitian.....6

BAB II ..... 8

TINJAUAN PUSTAKA.....8

    2.1 Landasan Teori.....8

        2.1.1 Kinerja Bank ..... 8

        2.1.2 Diversifikasi Bank ..... 11

        2.1.3 Risiko Bank..... 14

    2.2 Penelitian Terdahulu ..... 15

    2.3 Kerangka Konseptual ..... 16

    2.4 Pengembangan Hipotesis dan Model Analisis..... 17

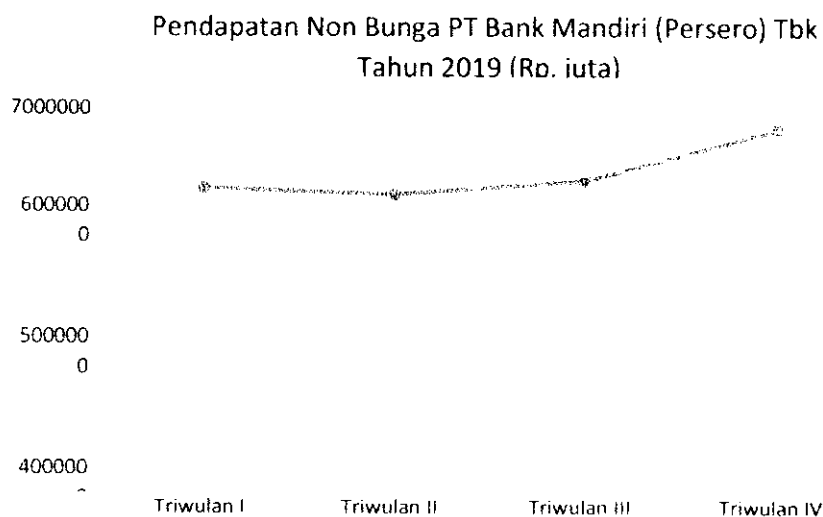
|  |    |
|--|----|
| <b>BAB III</b> .....   | 20 |
| <b>METODE PENELITIAN</b> .....   | 20 |
| <b>3.1 Jenis Penelitian</b> .....  | 20 |
| <b>3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel</b> .....                  | 20 |
| 3.2.1 Non Interest Income (NII).....   | 21 |
| <b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b> .....   | 23 |
| <b>3.4 Populasi dan Sampel Penelitian</b> .....                                | 23 |
| <b>3.5 Metode Pengumpulan Data</b> .....                                       | 23 |
| <b>3.6 Teknik Analisis Data</b> .....  | 24 |
| <b>BAB IV</b> .....  | 27 |
| <b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....  | 27 |
| <b>4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian</b> .....                               | 27 |
| <b>4.2. Analisis Deskriptif</b> .....  | 29 |
| <b>4.3. Pengujian Hipotesis</b> .....  | 31 |
| 4.3.1. Uji Asumsi Klasik .....   | 31 |
| <b>4.4. Hasil dan Pembahasan</b> .....   | 40 |
| <b>BAB V</b> .....   | 42 |
| <b>PENUTUP</b> .....   | 42 |
| <b>5.1. Simpulan</b> .....   | 42 |
| <b>5.2. Implikasi Penelitian</b> .....   | 43 |
| <b>5.3. Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Penelitian Selanjutnya</b> ..... | 44 |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....  | 45 |
| <b>LAMPIRAN</b> .....  | 50 |
| <b>Lampiran 1. Hasil analisis SPSS</b> .....                                   | 50 |

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**



**1.1 Latar Belakang**

Diversifikasi merupakan kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan dalam memaksimalkan pendapatan. Bank sebagai perusahaan kreditur memiliki produk lain yang dapat membantu meningkatkan profitabilitasnya. Pendapatan diluar kegiatan kredit disebut dengan *Fee Based Income* atau pendapatan non bunga. Merujuk dari laporan keuangan yang diterbitkan pada website Otoritas Jasa keuangan sebagai contoh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki konsistensi dan cenderung mengalami peningkatan pada tahun 2019 sejak triwulan I (pertama) hingga triwulan IV (keempat) dengan grafik sebagai berikut :



Grafik 1. Pendapatan non bunga PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2019

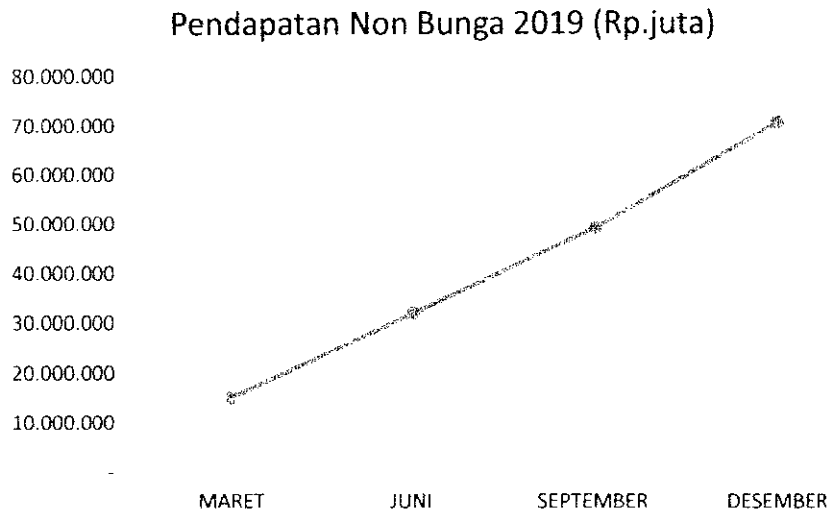
Risiko non simetris adalah risiko yang dapat dihilangkan dengan adanya diversifikasi. Tingkat likuiditas, struktur asset dan struktur modal merupakan factor risiko non simetris (Sumani & Suhari, 2013). Potofolio diversifikasi pendapatan perbankan diharapkan mampu mengurangi risiko bank. Diversifikasi dilakukan agar perusahaan lebih efisien, kompetitif, dan dapat mengurangi risiko bank (Setiawan & Shabrina, 2018).

Sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tanggal 31 Maret 2020, Presiden Republik Indonesia Bapak Joko Widodo mengumumkan kondisi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang bertujuan untuk menyikapi terjadinya penyebaran pandemi *Corona Virus Disease* 2019 atau yang biasa disingkat COVID-19. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjabarkan bahwa Pandemi adalah wabah yang terjadi secara menyeluruh atau global dan terjadi secara serentak (Arista, 2020). Peristiwa pandemi COVID-19 di Indonesia mengakibatkan terjadinya penurunan ekonomi hampir disetiap sektor perusahaan, salah satu perusahaan yang mendapatkan dampaknya adalah perbankan. Risiko yang dapat terjadi karena masa pandemi ini yaitu meningkatnya risiko kredit macet yang berdampak pada peningkatan angka *Non Performing Loan* dan mengakibatkan penurunan profitabilitas (Rofiul, 2020).

Perbankan merupakan salah satu *industry* terdampak covid-19. Menunjuk dari laporan profil industry perbankan triwulan II tahun 2020 yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan menunjukkan profil risiko bank umum pada bulan Juni tahun 2020 sebesar 3,30% atau lebih rendah bila dibandingkan dengan tahun 2019 sebesar 4,44%. Kinerja bank umum konvensional bila dilihat dari Non Performing Loan (NPL) pada bulan Juni

2020 sebesar 1,13% lebih rendah bila dibandingkan dengan bulan Juni 2019 sebesar 1,14%. Dari data tersebut menunjukkan bahwa NPL perbankan umum konvensional sudah mengalami penurunan dan menunjukkan bahwa pembayaran kredit selama masa pandemi covid-19 sudah membaik.

Perbankan mendapatkan profit dari pemberian kredit dan non kredit. Akibat adanya pandemic covid-19 kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban atas pemberian kredit menurun. Hal ini tercermin dari kebijakan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2020 yang memberikan keringanan kepada debitur dengan cara restrukturisasi. Sesuai dengan kebijakan tersebut debitur dapat melakukan restrukturisasi dengan cara penurunan suku bunga, perpanjangan jangka waktu, pengurangan tunggakan pokok, pengurangan tunggakan bunga, dan lain sebagainya. Diversifikasi perbankan sangat dibutuhkan ketika pendapatan dari kredit mengalami penurunan. Pendapatan non bunga merupakan diversifikasi pendapatan bank. Sesuai dengan data yang dikeluarkan perbankan pada website Otoritas Jasa keuangan, untuk pendapatan non bunga perusahaan bank BUMN pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 11% bila dibandingkan dengan tahun 2018. Pada tahun 2019 pendapatan non bunga mengalami kenaikan setiap triwulannya pada tahun 2019 sesuai dengan laporan keuangan bank BUMN yang di upload pada website Otoritas Jasa Keuangan dengan grafik sebagai berikut :



Grafik 2. Pendapatan Non Bunga Bank BUMN tahun 2019.

Sehubungan dengan hal tersebut, pada penelitian ini ingin membahas terkait profitabilitas dan risiko bank, Bank umum konvensional di Indonesia pada masa pandemic COVID-19. Penelitian ini diharapkan dapat menunjukkan diversifikasi profitabilitas bank sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Adapun acuan dari penelitian ini adalah Jurnal : Xingjian Li a , Hongrui Feng b, Sebastian Zhao c , David A. Carter. 2021. *The effect of revenue diversification on bank profitability and risk during the covid-19 pandemic*. Elsevier

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah diversifikasi pendapatan berpengaruh terhadap profitabilitas bank umum konvensional di Indonesia pada saat pandemi COVID-19?

2. Apakah diversifikasi pendapatan berpengaruh terhadap risiko bank umum konvensional di Indonesia pada saat pandemi COVID-19?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan profitabilitas bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19.
2. Menganalisis pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan risiko bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Mendukung penelitian terkait dengan diversifikasi bank umum konvensional di Indonesia.
2. Mengetahui hubungan antara profitabilitas dan risiko bank dengan diversifikasi pendapatan bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19.
3. Menjadi acuan dan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan pengaruh *fintech* terhadap profitabilitas bank umum konvensional di Indonesia.

### **1.5 Lingkup Penelitian**

Berikut beberapa batasan lingkup penelitian yang ditentukan untuk memfokuskan permasalahan dan pembahasan diantaranya :

1. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari situs Otoritas Jasa Keuangan ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)) berupa laporan triwulan I – IV tahun 2020 Bank Umum Konvensional di Indonesia.
2. Penelitian ini mengacu dan memodifikasi penelitian yang berjudul *The effect of revenue diversification on bank profitability and risk during the COVID-19 pandemic* oleh Xingjian Li, Hongrui Feng, Sebastian Zhao, David A. Carter (2021)

### **1.6 Sistematika Penelitian**

Untuk membantu penyusunan dan penulisan tesis maka dalam penulisan tesis terbagi dalam 5 bab yang bertujuan memberi gambaran secara jelas mengenai isi penelitian, dengan rincian sebagai berikut :

#### **BAB 1 : Pendahuluan**

Dalam Bab 1 menjelaskan fenomena yang terjadi sebagai dasar latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian.

#### **BAB 2 : Tinjauan Pustaka**

Bab ini dijelaskan beberapa teori terkait faktor penentu diversifikasi pendapatan bank untuk dijadikan landasan dan pedoman dalam memperkuat pemahaman dan penentuan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan. Bagian ini juga dipaparkan sejumlah penelitian terdahulu yang terkait dengan judul bahasan penelitian.



**BAB 3 : Metode Penelitian**

Bab ini berisikan penjelasan tentang desain dan tahapan penelitian dalam penyelesaian penelitian. Semua tahapan dalam metodologi dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan penelitian secara sistematis dan terarah serta menggunakan analisis dalam menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

**BAB 4 : Hasil dan Pembahasan**

Bab ini akan menginterpretasikan data dari hasil analisis penelitian yang sudah diolah sehingga mendapatkan hasil penelitian dan dibahas dengan menjelaskan secara logis berlandaskan teori yang terdapat pada bab 2.

**BAB 5 : Penutup**

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya, perusahaan maupun pihak lain.

BAB II  
TINJAUAN PUSTAKA

**M I B I K**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**S U R A B A Y A**

**2.1 Landasan Teori**

**2.1.1 Kinerja Bank**

Kinerja perusahaan merupakan gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui apakah kondisi perusahaan tersebut baik atau buruk yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Adapun 3 analisis rasio yang digunakan yaitu rasio likuiditas, rasio rentabilitas, dan rasio solvabilitas (Rahman, 2017).

Likuiditas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban lancarnya. Perusahaan yang memiliki likuiditas lancar diukur dengan kondisi kasnya. Likuiditas perusahaan yang sehat menggambarkan kondisi perusahaan yang stabil, perusahaan yang stabil diyakini memiliki harga sama yang stabil juga. Likuiditas terdiri dari dua variable yaitu *current ratio* dan *quick ratio* yang kedua nya berpengaruh terhadap tingkat kinerja keuangan perbankan (Rahman, 2017).

*Return on Asset (ROA)* dan *Return on Equity (ROE)* termasuk dalam analisis Rasio rentabilitas. Rasio rentabilitas dicari hubungan timbal balik antarpos, yang terdapat pada laporan laba rugi bank dengan pos-pos pada neraca bank yang bertujuan untuk memperoleh indikasi dalam mengukur tingkat efisiensi dan profitabilitas bank. Rasio rentabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja bank (Afriyeni, 2013).

Kemampuan suatu perusahaan dalam rangka menghasilkan laba dari aktivitas operasional yang menghasilkan sebuah jasa ataupun produk selama periode tertentu

merupakan pengertian dari profitabilitas. Profitabilitas menunjukkan seberapa efisien kinerja perusahaan tersebut dengan cara membandingkan laba yang diperoleh dengan modal atau asset (Pramuka, 2010). Untuk memperoleh laba yang tinggi diperlukan minimal empat pertimbangan manajemen, yaitu pengelolaan aset yang sehat, pengelolaan sumber dana (kewajiban) yang efektif, pengelolaan fee income yang inovatif, dan pengelolaan biaya usaha yang efektif (Ilhamsyah, 2006: 13). Profitabilitas bank dapat dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Loan to Deposit (LDR)*, *Net Interest Margin (NIM)*, dan *Non Performing Loan (NPL)* (Pertiwi & Susanto, 2019).

*Capital Adequacy Ratio (CAR)* adalah rasio yang menunjukkan besarnya total aktiva atau permodalan yang dimiliki bank yang mengandung unsur risiko seperti kredit, surat berharga, tagihan pihak lain, dan penyertaan (Pertiwi & Susanto, 2019). *Capital Adequacy Ratio (CAR)* atau dapat disebut dengan kecukupan modal merupakan salah satu permasalahan yang sering dihadapi pada perusahaan perbankan. Bank harus bisa menjaga kecukupan modal, kecukupan modal sangat penting dalam kegiatan operasional bank. Sehingga apabila bank sedang mengalami masa krisis/kritis bank tersebut tetap aman dengan cadangan modal di Bank Indonesia. Suatu perbankan dapat dinilai mampu membiayai operasional bank apabila memiliki nilai CAR tinggi (ketentuan Bank Indonesia sebesar 8%) sehingga dapat memberikan kontribusi bagi profitabilitas bank. Sedangkan suatu bank dapat dikatakan tidak *survive* apabila nilai kecukupan modal (CAR) lebih rendah dari 8%, hal ini dapat mengakibatkan turunnya kepercayaan nasabah dan berdampak pada profitabilitas (Erni Masdupi, 2012). semakin tinggi CAR maka

semakin baik kemampuan bank tersebut untuk menanggung risiko dari setiap aktiva produktif dari pemberian kredit atau dapat dikatakan bahwa CAR berpengaruh positif terhadap profitabilitas (Mainata & Ardiani, 2018).

*Loan to Deposit Ratio* (LDR) merupakan rasio atau perbandingan dari seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank (giro, tabungan, dan deposito). Kualitas pembiayaan atau pemberian kredit salah satunya dipengaruhi oleh seberapa besar LDR yang dicapai oleh bank. Hal ini sejalan dengan semakin besar penyaluran dana dalam bentuk kredit maka dibandingkan semakin besarnya resiko yang harus ditanggung oleh bank yang bersangkutan (Purnomo, 2003). LDR juga bisa digunakan sebagai alat pengukur likuiditas suatu perbankan. Kemampuan suatu perbankan dalam memberikan kredit kepada calon nasabah dengan mengandalkan dana pihak ke 3 (giro, tabungan, dan deposito) mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan. Sehingga LDR perbankan sangat berpengaruh terhadap profitabilitas, semakin tinggi LDR maka dalam kondisi normal dapat meningkatkan profitabilitas (Damayanti, 2017).

*Net Interest Margin* (NIM) digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam menghasilkan pendapatan dari bunga dengan melihat kinerja bank dalam menyalurkan kredit. NIM berpengaruh positif terhadap profitabilitas bank. Sehingga semakin tinggi nilai NIM maka semakin besar pula profitabilitas bank berdasarkan pendapatan bunga atas aktiva produktif yang dikelola (Dewi et al., 2015)

*Non Performing Loan* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat kredit bermasalah yang terjadi pada suatu perusahaan perbankan. Tingkat NPL maksimal

yang diperbolehkan oleh Bank Indonesia sebesar 5%. Semakin besar nilai NPL maka menunjukkan bahwa perusahaan perbankan tersebut tidak profesional dalam melakukan pengelolaan kredit yang berdampak pada kerugian bank (Septiani & Lestari, 2013).

Rasio solvabilitas atau *leverage* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang. Rasio ini juga dapat menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban yang bersifat tetap dan untuk menilai keseimbangan antara nilai aktiva khususnya aktiva tetap dengan modal. Rasio solvabilitas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perbankan (Fitria, 2018).

### 2.1.2 Diversifikasi Bank

Konsep diversifikasi merupakan prinsip penting dari teori keuangan modern. Prinsip diversifikasi memberikan informasi bahwa menyebarkan investasi ke banyak asset akan menghilangkan sebagian risiko. Perusahaan perbankan memiliki potensi untuk mengurangi variabilitas aliran pendapatan mereka dengan cara mematriks kembali jenis pinjaman dari portofolio pinjamannya. Bank dapat melakukan diversifikasi dengan memperluas diluar aktivitas pinjaman kredit atau pendapatan bunga menjadi pendapatan non bunga. Pendapatan non bunga diantaranya termasuk biaya layanan (biaya administrasi), provisi, penerbitan *letter of credit* (LC), penerbitan bank garansi (BG), biaya transfer antar bank atau RTGS (*real time gross settlement system*), biaya transfer valuta asing (*telegraphic transfer*), dan lain sebagainya (Li et al., 2021).

Strategi diversifikasi sering dipengaruhi oleh perubahan lingkungan ekonomi makro bank dan/atau pasca krisis. Perbankan mengganti model bisnis dengan model

bisnis lain yang menggabungkan berbagai aktivitas keuangan untuk meningkatkan profitabilitas dan untuk mengurangi risiko (Ammar & Boughrara, 2019).

*Fee based income* merupakan usaha yang dilakukan oleh perbankan dengan memberikan jasa keuangan selain pemberian kredit. *Fee based income* merupakan bagian dari pendapatan dan beban lainnya (pos-pos provisi dan komisi selain dari pemberian kredit). *fee based income* juga sebagai alternative sumber pendapatan operasional yang potensial serta mempunyai prospek yang semakin baik dimasa datang (Mangunsing & Marpaung, 2001). *Fee based income* adalah keuntungan yang didapat dari transaksi yang diberikan dalam jasa-jasa bank lainnya selain *spread based* (selisih antara bunga simpanan dengan bunga pinjaman) (Buchori, 2010).

*Fee based income* ini dianggap cukup potensial karena pendapatan non bunga ini dapat diperoleh baik dari aktivitas pemberian kredit maupun aktivitas lainnya yang bersifat non kredit. Selain itu, *fee based income* mengandung resiko unpaid (tidak terbayar kembali) yang kecil karena pembayaran *fee based income* ini diterima segera saat transaksi terjadi atau saat fee tersebut efektif dibebankan. Jasa-jasa bank yang menghasilkan *fee based income* adalah (Kasmir, 2010) :

1. (*Transfer*) adalah jasa pengiriman uang atau pemindahan uang lewat bank baik pengiriman uang dalam kota, luar kota maupun luar negeri. Keuntungan yang diperoleh jika dibandingkan jasa pengiriman lainnya: (1) Pengiriman uang lebih cepat, (2) Aman sampai tujuan, (3) Pengiriman dapat dilakukan melalui telepon melalui pembebanan rekening, dan (4) Prosedur mudah dan murah.

2. Inkaso adalah kegiatan jasa Bank untuk melakukan amanat dari pihak ke tiga berupa penagihan sejumlah uang kepada seseorang atau badan tertentu di kota lain yang telah ditunjuk oleh pemberi amanat. Sebagai imbalan jasa atas jasa tersebut biasanya bank menerapkan sejumlah fee tertentu kepada nasabah atau calon nasabahnya. Tarif tersebut dalam dunia perbankan disebut dengan biaya inkaso. Sebagai imbalan bank meminta imbalan atau pembayaran atas penagihan tersebut disebut dengan biaya inkaso. Keuntungan Transaksi Inkaso yaitu membantu lebih efektif dan efisien dalam penyelesaian tagihan antar kota serta lebih bonafid dan nasabah memiliki reputasi yang lebih jelas.
3. Jasa Kliring (*Clearing*) adalah penagihan warkat bank yang berasal dari dalam kota melalui lembaga kliring. Lembaga kliring dibentuk dan dikoordinir oleh bank Indonesia.
4. Jasa Penyimpanan Dokumen SDB (*safe deposit box*) merupakan jasa persewaan kotak untuk menyimpan dokumen atau surat surat berharga. Keuntungan bagi nasabah yaitu menjamin kerahasiaan barang-barang yang disimpan karena pihak bank tidak perlu tahu isi SDB (*safe deposit box*).
5. Jasa Kartu Kredit (*credit card*) kegunaannya adalah sebagai alat pembayaran di tempat tempat tertentu.
6. *Letter Of Credit* atau sering disingkat menjadi L/C, LC, atau LOC, adalah sebuah cara pembayaran internasional yang memungkinkan eksportir menerima pembayaran tanpa menunggu berita dari luar negeri setelah barang dan berkas dokumen

dikirimkan keluar negeri (kepada pemesan). Manfaat dari letter of credit yaitu pengendapan dana setoran yang merupakan dana murah bagi bank.

7. Jasa Valuta Asing (*bank notes*) merupakan uang kartal asing yang dikeluarkan dan diterbitkan oleh bank diluar negeri.
8. Jasa Cek Wisata (*travellers cheque*) adalah cek wisata atau cek perjalanan yang biasanya digunakan oleh mereka yang hendak bepergian.
9. Jasa Bank Garansi yaitu jaminan pembayaran yang diberikan oleh bank kepada suatu pihak baik perorangan, perusahaan atau badan dalam bentuk surat jaminan.

### 2.1.3 Risiko Bank

Risiko merupakan kemungkinan perbedaan antara *actual return* yang diterima dengan *return* yang diharapkan (Tandelilin, 2010). Sedangkan dalam Peraturan Bank Indonesia nomor 11/ 25 /PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa (*events*) tertentu. Sehingga dapat disimpulkan, risiko adalah penyimpangan antara tingkat imbal hasil yang diharapkan (*expected return*) dengan tingkat timbal hasil secara nyata (*actual return*) karena terjadinya peristiwa tertentu.

Risiko sistematis adalah suatu risiko yang pasti ada atau tidak dapat dihilangkan dengan melakukan diversifikasi. Hal ini dipengaruhi faktor makro yang dapat mempengaruhi pasar secara keseluruhan seperti perubahan tingkat bunga, kurs valuta asing, dan kebijakan pemerintah. Salah satu faktor makro yang dapat mempengaruhi adalah terjadinya pandemi atau krisis (Sumani & Suhari, 2013).



Risiko non simetris adalah suatu risiko yang tidak selalu muncul dan dapat dihilangkan dengan melakukan diversifikasi. Risiko non simetris hanya ada dalam satu perusahaan atau industri tertentu, contohnya industry perbankan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi risiko non sistematis yaitu struktur modal, struktur asset, dan tingkat likuiditas (Sumani & Suhari, 2013).

Risiko bank terdiri dari CAR (*Capital Adequacy Ratio*), risiko pasar NIM (*Net Interest Margin*), dan Risiko Kredit atau disebut NPL (*Non Performing Loan*). Ketiga risiko tersebut berhubungan langsung dengan profitabilitas bank (Sudiatno, 2013). CAR (*Capital Adequacy Ratio*) adalah rasio kecukupan modal perbankan. Semakin tinggi CAR (*Capital Adequacy Ratio*) maka semakin baik kemampuan bank untuk menanggung risiko dari setiap aktiva produktif yang memiliki risiko. Hal ini menunjukkan bahwa CAR (*Capital Adequacy Ratio*) berpengaruh signifikan positif terhadap ROA (*Return On Asset*) (Mainata & Ardiani, 2018). NIM (*Net Interest Margin*) berfungsi untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan pendapatan dari bunga atas aktiva produktif yang dikelola oleh bank. NPL (*Net Performing Loan*) adalah risiko yang timbul dari pemberian kredit kepada debitur yang dapat dihitung dengan perbandingan atau rasio dari kredit bermasalah terhadap total kredit. (Dewi et al., 2015).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

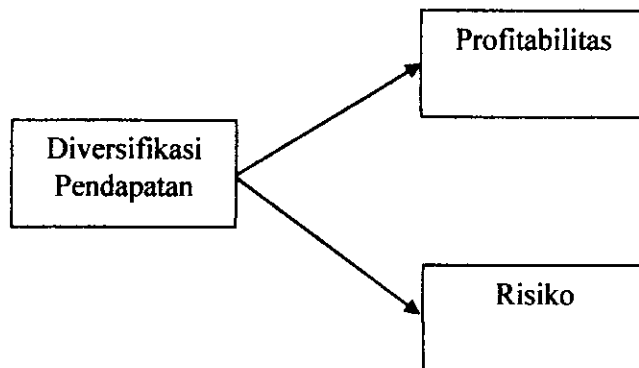
Adapun penelitian terkait dengan diversifikasi pendapatan terhadap profitabilitas dan risiko, yaitu sebagai berikut : *The effect of revenue diversification on bank profitability and risk during the COVID-19 pandemic* oleh Xingjian Li, Hongrui Feng, Sebastian Zhao, David A. Carter (2021), meneliti efek ekonomi dari pandemic terhadap

profitabilitas dan risiko bank dengan hasil bahwa pendapatan non bunga berbanding positif dengan profitabilitas tetapi berbanding terbalik dengan risiko. Hal ini sejalan terhadap efek diversifikasi dari penggunaan sumber pendapatan non bunga selama periode penyebaran COVID-19 dengan cepat dan mempengaruhi perekonomian.

*The impact of revenue diversification on bank profitability and risk: evidence from MENA banking industry* oleh Nesrine Ammar dan Adel Bouhrara (2019), meneliti dampak diversifikasi pendapatan terhadap profitabilitas dan risiko bank dengan hasil diversifikasi meningkatkan profitabilitas bank berdasarkan pendapatan non bunga.

### 2.3 Kerangka Konseptual

sesuai dengan konsep teori di atas maka peneliti mencoba menguraikan dalam bentuk kerangka sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan 1 variabel independen yaitu diversifikasi pendapatan dan 2 variabel dependen yaitu profitabilitas dan risiko bank. Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap variable independen untuk menentukan apakah variabel-

variabel tersebut mempunyai pengaruh atau tidak terhadap Diversifikasi Bank Umum Konvensional di Indonesia pada kondisi pandemi covid-19.

#### **2.4 Pengembangan Hipotesis dan Model Analisis**

Sesuai dengan kerangka penelitian di atas, selanjutnya disusun hipotesis dalam penelitian Diversifikasi Bank Umum Konvensional di Indonesia dengan rincian sebagai berikut :

##### **1. Hubungan antara diversifikasi pendapatan dengan profitabilitas**

Diversifikasi pendapatan yang berasal dari aktivitas finansial lebih dari satu dan tidak saling berhubungan satu sama lain, akan meningkatkan profitabilitas bank (Mostak Ahamed, 2017). Diversifikasi juga dapat meningkatkan kinerja keuangan perbankan akibat peningkatan efisiensi karena selain dari pendapatan bunga hasil pemberian kredit, bank juga memiliki pendapatan non bunga (*Fee Based Income*) (Elsas et al., 2010).

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Xingjian Li et.al (2021) menunjukkan diversifikasi pendapatan non bunga berpengaruh positif terhadap profitabilitas. Dalam penelitian yang lain oleh Ahamed (2017) dengan sampel bank di India. Peningkatan diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap ROA, Sanya dan Wolfe (2010) menunjukkan diversifikasi dari pendapatan bunga dan non-bunga dapat meningkatkan profitabilitas.

Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis mengusulkan hipotesis berupa

**H1 : Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas.**

2. **Hubungan diversifikasi pendapatan dengan risiko bank**

Tingginya pendapatan non-bunga berhubungan dengan peningkatan volatilitas pendapatan (Williams, 2016). Hal ini disebabkan pendapatan non-bunga lebih *volatile* daripada pendapatan bunga (Stiroh, 2005). Deregulasi menyebabkan terjadinya kenaikan kegiatan non-bunga yang terutama kegiatan berbasis asset misal sekuritas, modal ventura, dan *investment banking*, dapat meningkatkan profitabilitas yang sedang kesulitan keuangan saat terjadi krisis (DeYoung & Torna, 2013).

Pada penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa diversifikasi dapat menurunkan risiko bank. Xingjian Li et.al (2021) menyatakan bahwa pendapatan non-bunga berpengaruh negatif terhadap risiko bank selama masa pandemi covid-19.

Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis mengusulkan hipotesis berupa

**H2 : Diversifikasi pendapatan berpengaruh negatif terhadap risiko bank**

2.2 **Model Analisis**

Sesuai dengan analisis hipotesis di atas, guna melakukan pengujian terhadap aspek-aspek yang berpengaruh terhadap diversifikasi pendapatan terhadap profitabilitas dan risiko bank, kami memperkirakan model regresi linier dengan bentuk sebagai berikut :

$$1. \pi_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 NII_{i,t} + \alpha_2 Deposits_{i,t} + \alpha_3 Equity_{i,t} + \alpha_4 LnTA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$2. Risiko_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 NII_{i,t} + \beta_2 Deposits_{i,t} + \beta_3 Equity_{i,t} + \beta_4 LnTA_{i,t} + \mu_{i,t}$$

Keterangan :

$\pi_{i,t}$  = profitabilitas bank, diukur dengan return on asset (ROA) atau return on equity (ROE)

Risk  $\sigma_{i,t}$  = risiko bank, diukur dengan standar deviasi ROA (SDROA) atau deviasi standar ROE (SDROE)

NII = rasio pendapatan non-bunga bersih terhadap pendapatan operasional bersih

$\varepsilon_{i,t}, \mu_{i,t}$  = istilah kesalahan

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**M I A I K**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**S U R A B A Y A**

**3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini ingin menguji diversifikasi pendapatan terhadap profitabilitas dan risiko bank selama masa pandemi covid-19 pada Bank Umum Konvensional di Indonesia. Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini ialah penelitian kuantitatif untuk melihat hubungan antar variabel dengan melakukan pengujian hipotesis melalui alat bantu statistik sehingga didapatkan hasil pengujian yang mampu digeneralisasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi liner berganda dengan membandingkan kinerja keuangan atau profitabilitas (ROA dan ROE) dan risiko bank (SDROA dan SDROE) untuk pendapatan non bunga, selanjutnya dilakukan uji T untuk profitabilitas dan risiko bank (Li et al., 2021).

**3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Sesuai dengan model analisis dan kerangka penelitian yang sudah dipaparkan di atas, dengan demikian didapatkan variabel dependen serta independen penelitian antara lain :

1. Variabel dependen penelitian ialah profitabilitas dan risiko bank
2. Variabel independen penelitian ialah diversifikasi pendapatan
3. Variabel kontrol yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :
  - $\text{LnTA}$  = logaritma natural dari total aset
  - Deposito = rasio simpanan terhadap total aset



rasio antara laba bersih dengan total ekuitas. Perhitungan ROE dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{net profit}}{\text{total equity}} \text{-----} (3.3)$$

(Lepetit et al., 2008)

#### 3.2.4 Risiko Bank (DSROA)

Deviasi Standar Return on Assets (DSROA) merupakan nilai deviasi standar tahunan dari rata-rata *Return on Assets* (ROA) bank. Pada perhitungan nilai DSROA, awalnya adalah dengan mencari nilai ROA bulanan kemudian dapat ditentukan DSROA bulanan. Selanjutnya dari nilai DSROA bulanan dapat dihitung, dengan mengkalikan nilai DSROA bulanan dengan  $\sqrt{12}$ . Perhitungan nilai ROA dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROA} = \frac{\text{net profit}}{\text{total assets}} \text{-----} (3.4)$$

(Lepetit et al., 2008)

#### 3.2.5 Risiko Bank (DSROE)

Deviasi Standar Return on Equity (DSROE) merupakan nilai deviasi standar tahunan dari rata-rata *Return on Equity* bank. Pada perhitungan DSROE, awalnya adalah dengan mencari nilai ROE bulanan kemudian dapat ditentukan DSROE bulanan. Setelah itu dari nilai DSROE bulanan dapat dihitung nilai DSROE tahunan, dengan mengkalikan nilai DSROE bulanan tersebut dengan  $\sqrt{12}$ . Perhitungan nilai ROE dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{net profit}}{\text{total equity}} \text{-----} (3.5)$$

(Lepetit et al., 2008)



### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Pada penelitian ini menggunakan data sekunder dalam bentuk laporan keuangan pada Bank Umum Konvensional di Indonesia dari kuartal I (pertama) hingga IV (keempat) tahun 2020. Sumber data didapatkan dari laporan tahunan yang diupload pada website Otoritas Jasa keuangan ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)) masing-masing Bank Umum Konvensional di Indonesia.

### **3.4 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah Bank Umum Konvensional di Indonesia. Pada penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pemilihan sampel secara tidak acak dengan menggunakan pertimbangan serta kriteria tertentu. Adapun sample yang diambil dengan kriteria sebagai berikut :

3.4.1 Bank umum konvensional (BUMN dan Swasta) di Indonesia selama periode triwulan I hingga IV tahun 2020.

3.4.2 Laporan keuangan ter upload pada website Otoritas Jasa Keuangan.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan studi *literature* yakni menganalisis permasalahan yang dibahas pada penelitian. Berikutnya, dalam mengumpulkan data sekunder dilaksanakan melalui pengambilan data laporan tahunan keuangan terhadap sampel data di Bank Umum Konvensional di Indonesia

### 3.6 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan membandingkan Profitabilitas (ROA dan ROE) dan risiko (SDROA dan SDROE) dengan tingkat diversifikasi pendapatan (NII). Selanjutnya dilakukan uji T, uji F, uji R/koefisien determinasi. Adapun langkah – langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perhitungan pada variabel-variabel independen dan dependen.
2. Melakukan uji asumsi klasik supaya model regresi yang diajukan menghasilkan persamaan yang valid. Uji asumsi klasik tersebut meliputi: uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Adapun tahapan dari pengujian asumsi klasik tersebut sebagai berikut :
  - a. Uji normalitas bertujuan untuk melihat suatu variabel dikatakan normal atau tidak. Pada intinya, uji normalitas merupakan uji perbandingan antara data penelitian dengan data berdistribusi normal yang memiliki *mean* dan standar deviasi yang sama. Model regresi dikatakan baik jika distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas diuji dengan grafik *probability plot*. Dari grafik tersebut apabila titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal yang artinya data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.
  - b. Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui apakah model regresi penelitian terdapat korelasi antar variabel bebas. Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)

lebih kecil dari 10 dapat dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas namun apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih besar dari 10 maka ada korelasi diantara variabel bebas.

- c. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah model regresi terdapat ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila variabel dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas namun apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas.
- d. Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui korelasi atau keterkaitan antara anggota serangkaian observasi. Autokorelasi dapat terjadi karena pengganggu pada periode  $t$  dengan variabel pengganggu pada  $t-1$ . Model regresi akan menjadi tidak signifikan karena mengalami autokorelasi dengan standard error yang besar
- e. Uji  $t$  digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji  $t$  dilakukan dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1 :** Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas

$H_0 : \alpha < 0.05$  artinya diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas

$H_1 : \alpha > 0.05$  artinya diversifikasi pendapatan tidak berpengaruh positif terhadap profitabilitas

**Hipotesis 2 :** Diversifikasi pendapatan berpengaruh negatif terhadap risiko bank

$H_0 : \beta_2 < 0.05$  artinya diversifikasi pendapatan berpengaruh negatif terhadap risiko bank

$H_{11} : \beta_2 > 0.05$  artinya diversifikasi pendapatan tidak berpengaruh negatif terhadap risiko bank



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menggambarkan data dari hasil pengujian yang telah dilakukan. Penelitian ini mengambil sampel dari perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia yang memenuhi kriteria sampel. Pengolahan data menggunakan metode regresi linier berganda untuk semua perusahaan dengan menggunakan software Microsoft Excel dan IBM SPSS Statistics 25.

#### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia periode tahun 2020 triwulan I (pertama) hingga triwulan ke IV (empat). Jumlah perusahaan perbankan yang diambil pada penelitian ini sebanyak 15 perusahaan diantaranya adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, PT Bank Danamon Indonesia Tbk, PT Bank Permata Tbk, PT Bank Central Asia Tbk, PT Maybank Indonesia Tbk, PT PAN Indonesia Tbk, PT Bank CIMB Niaga Tbk, PT Bank UOB Indonesia Tbk, PT Bank OCBC NISP Tbk, PT Bank China Construction Bank Indonesia Tbk, PT Bank Artha Graha International Tbk, dan PT Bank DBS Indonesia. Kemudian pada penelitian ini, perusahaan-perusahaan tersebut diseleksi berdasarkan beberapa indikator. Indikator objek penelitian adalah: (1) Perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia, (2) Laporan keuangan terupload pada website Otoritas Jasa Keuangan, (3) Periode data yaitu laporan keuangan triwulan I (pertama)

hingga IV (keempat) tahun 2020. Sehingga didapatkan tabel kriteria pemilihan sampel untuk penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Kriteria Pemilihan Sampel untuk Penelitian**

| Deskripsi   | Number of Firm |
|---|----------------|
| Laporan keuangan triwulan I-IV perusahaan Bank Umum konvensional di Indonesia | 60             |
| Total data sampel yang digunakan dalam penelitian (Profitabilitas)            | 60             |
| Total data sampel yang digunakan dalam penelitian (Risiko Bank)               | 60             |

Sumber: Pengolahan Data

Dapat kita lihat pada Tabel 4.1, bahwa dari 60 data dari populasi awal, 60 data memenuhi syarat untuk digunakan sebagai objek penelitian dalam model regresi. Penelitian ini menggunakan data historis dari laporan keuangan yang telah terupload pada website Otoritas Jasa keuangan triwulan I (pertama) sampai IV (keempat) tahun 2020. Data yang dikumpulkan berasal dari situs resmi Otoritas Jasa Keuangan yaitu [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id) berupa laporan keuangan triwulan I (pertama) sampai IV (keempat) tahun 2020.

Data perusahaan yang memenuhi kriteria tersebut di atas diolah dengan menggunakan Microsoft Excel dan IBM SPSS Statistics 25. Beberapa data yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data variabel dependen untuk hipotesis pertama pada model regresi pertama adalah Profitabilitas yang dibagi menjadi 2 jenis yaitu *Return On Asset (ROA)* dan *Return*

*On Equity (ROE)*. Seluruh data keuangan triwulan I (pertama) hingga IV (keempat) pada bank umum konvensional periode tahun 2020 diperoleh dari situs resmi perusahaan Otoritas Jasa Keuangan yaitu [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id).

2. Data variabel dependen untuk hipotesis kedua pada model regresi kedua adalah Risiko Bank yang dibagi menjadi 2 jenis yaitu *Standard Deviasi Return On Asset (SDROA)* dan *Standard Deviasi Return On Equity (SDROE)*. Seluruh data keuangan triwulan I (pertama) hingga IV (keempat) pada bank umum konvensional periode tahun 2020 diperoleh dari situs resmi perusahaan Otoritas Jasa Keuangan yaitu [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id).

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menunjukkan gambaran yang lebih luas mengenai karakteristik sampel yang digunakan yang disajikan dengan jumlah sampel (N), nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi untuk semua variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4.2.**  
**Analisis Deskriptif**

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean     | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|----------|----------------|
| NII                | 60 | .008    | .767    | .23568   | .138556        |
| ROA                | 60 | .007    | .492    | .06100   | .060764        |
| ROE                | 60 | .004    | .112    | .04190   | .018884        |
| SDROA              | 60 | .002    | .164    | .02035   | .020265        |
| SDROE              | 60 | .003    | .107    | .03727   | .109603        |
| DEPOSITS           | 60 | .038    | .397    | .18718   | .012511        |
| EQUITY             | 60 | .049    | .248    | .14690   | .045481        |
| TA                 | 60 | 16.764  | 21.075  | 19.20924 | 1.206250       |
| Valid N (listwise) | 60 |         |         |          |                |

Sumber: Pengolahan Data

Tabel di atas menggambarkan statistik deskriptif dan frekuensi pada semua regresi, yang menggunakan sampel data keuangan triwulan I (pertama) hingga (keempat) perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia periode tahun 2020 sebanyak 60. Masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Non Interest Income* (NII) merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.008 sampai 0.767, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.23568 dan nilai standar deviasi adalah 0.138556.
2. *Return On Asset* (ROA) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.007 sampai 0.492, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.6100 dan nilai standar deviasi adalah 0.060764.
3. *Return On Equity* (ROE) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.047 sampai 2.062, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah .04190 dan nilai standar deviasi adalah .018884.
4. *Standard Deviasi Return On Asset* (SDROA) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.002 sampai 0.164, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.02035 dan nilai standar deviasi adalah 0.020265.
5. *Standard Deviasi Return On Equity* (SDROE) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum



adalah 0.003 sampai 0.687, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.18718 dan nilai standar deviasi adalah 0.109603.

6. Deposits merupakan variabel kontrol dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.038 sampai 0.397, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.18718 dan nilai standar deviasi adalah 0.093511.
7. Equity merupakan variabel kontrol dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 0.049 sampai 0.248, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 0.14690 dan nilai standar deviasi adalah 0.045481.
8. *Logarithm natural* Total Asset merupakan variabel kontrol dalam penelitian ini. Dari statistik deskriptif rentang nilai dari minimum sampai maksimum adalah 16.764 sampai 21.075, sedangkan nilai mean atau rata-rata adalah 19.20924 dan nilai standar deviasi adalah 1.206250.

### **4.3. Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dapat didefinisikan sebagai analisis awal yang harus dilakukan untuk menilai apakah didalam sebuah model regresi linier berganda terdapat masalah asumsi klasik (Mardiatmoko, 2020). Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, heteroskedastisitas, Autokorelasi dan multikolinearitas. Model regresi pertama digunakan untuk memeriksa hipotesis pertama

yaitu hubungan antara diversifikasi pendapatan yang diukur dengan *Non Interest Income* (NII) terhadap profitabilitas yang diukur dengan *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). Model regresi kedua akan digunakan untuk memeriksa hipotesis kedua yaitu hubungan antara diversifikasi pendapatan yang diukur dengan *Non Interest Income* (NII) terhadap risiko bank yang diukur dengan *Standard Deviasi Return on Asset* (SDROA) dan *Standard Deviasi Return on Equity* (SDROA).

**4.3.1.1. Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel yang digunakan dalam regresi berdistribusi normal atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji monte carlo dalam menguji distribusi normalitas data sampel. Regresi dikatakan normal, jika nilai signifikan (*2-tailed*) yang dihasilkan dari metode monte carlo test > 5% (lebih besar dari lima persen), sedangkan regresi dikatakan tidak normal jika nilai signifikan (*2-tailed*) yang dihasilkan dari metode monte carlo < 5% (kurang dari lima persen) (As'ari, 2018).

**Tabel 4.3.**  
**Uji Normalitas**  
**Monte Carlo Test**

| <b>Keterangan Model</b> | <b>Monte Carlo Sig. (2-tailed)</b> |
|-------------------------|------------------------------------|
| <b>ROA</b>              | 0,060                              |
| <b>ROE</b>              | 0,207                              |
| <b>SDROA</b>            | 0,061                              |
| <b>SDROE</b>            | 0,219                              |

Sumber: Pengolahan Data

Uji normalitas dilakukan terhadap proksi variabel dependen yaitu profitabilitas (ROA dan ROE) dan risiko bank (SDROA dan SDROE). Hasil pengujian metode *Monte Carlo test* menunjukkan bahwa seluruh variabel dependen menunjukkan nilai signifikansinya > 5% (lebih besar dari lima persen). Artinya uji data dari semua regresi disetiap model sudah berdistribusi normal, sehingga penelitian tetap dilanjutkan sebab data lolos uji normalitas.

#### 4.3.1.2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Glejser, pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah data bebas dari heteroskedastisitas atau tidak. Syarat lulus uji adalah nilai signifikansi dari uji-t > 5% (lebih besar dari lima persen). Dihitung dari nilai absolut nilai residual yang dihasilkan dari regresi variabel bebas.

**Tabel 4.4.**  
**Uji Heteroskedastisitas**  
**Glesjer Test**

|          | ROA   | ROE   | SDROA | SDROE |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| NII      | 0.680 | 0.581 | 0.680 | 0.584 |
| DEPOSITS | 0.137 | 0.056 | 0.135 | 0.56  |
| EQUITY   | 0.09  | 0.400 | 0.100 | 0.400 |
| LnTA     | 0.849 | 0.432 | 0.844 | 0.432 |

Sumber: Pengolahan Data

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai signifikan > 5% (lebih dari lima persen) yang berarti variabel tersebut memiliki heteroskedastisitas rendah. Dalam uji glejser dapat dikatakan atau dinyatakan tidak terjadi

heteroskedasitas apabila nilai signifikansinya  $> 5\%$  (lebih besar dari lima persen). Sedangkan pada uji glejser dikatakan atau dinyatakan terjadi heteroskedasitas apabila nilai signifikansinya  $< 5\%$  (kurang dari lima persen). Sehingga seluruh variabel dapat digunakan dalam penelitian ini (Dewi et al., 2015).

#### 4.3.1.3. Autokorelasi

Penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson untuk mendeteksi masalah autokorelasi. Data dinyatakan bebas dari masalah autokorelasi ketika uji Durbin-Watson (DW) lebih tinggi dari dU tetapi kurang dari 4-dU ( $dU < DW < 4-dU$ ).

**Tabel 4.5.**  
**Uji Autokorelasi**  
**Durbin-Watson Test**

| Keterangan Model | Durbin Watson |
|------------------|---------------|
| ROA              | 2.197         |
| ROE              | 1.952         |
| SDROA            | 2.202         |
| SDROE            | 1.952         |

Sumber: Pengolahan Data

Dalam menentukan nilai dU, jumlah sampel yang digunakan (n) pada regresi ini adalah 60 data. Setelah itu dapat ditentukan nilai dU yaitu 1.7274. Sedangkan uji autokorelasi dengan menggunakan Durbin-Watson diperoleh hasil berturut-turut adalah 2.197, 1.952, 2.202, dan 1.952. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data bebas dari autokorelasi, nilai DW berada diantara nilai dU dan nilai 4-dU.

#### 4.3.1.4. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah ada korelasi antara variabel bebas dalam model regresi atau tidak. Syarat lulus tes ini adalah, jika *Value Influence Factor* (VIF) di bawah 10 dan nilai toleransinya antara 0,1 dan 1.

**Tabel 4.6.**  
**Uji Multikolinearitas Value Influence Factor Test & Tolerance Value**

|          | Profitabilitas |       | Risiko Bank |       |
|----------|----------------|-------|-------------|-------|
|          | ROA            | ROE   | SDROA       | SDROE |
| NII      | 0.925          | 0.925 | 0.925       | 0.925 |
|          | 1.081          | 1.081 | 1.081       | 1.081 |
| DEPOSITS | 0.169          | 0.169 | 0.169       | 0.169 |
|          | 5.910          | 5.910 | 5.910       | 5.910 |
| EQUITY   | 0.616          | 0.616 | 0.616       | 0.616 |
|          | 1.622          | 1.622 | 1.622       | 1.622 |
| LnTA     | 0.181          | 0.181 | 0.181       | 0.181 |
|          | 5.528          | 5.528 | 5.528       | 5.528 |

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan tabel diatas semua variabel independen dan variabel kontrol memiliki nilai VIF dibawah 10 dan nilai toleransi antara 0,1 dan 1 yang berarti semua variabel lolos uji multikolinearitas.

#### 4.3.4. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini akan digunakan uji parsial, uji anova serta uji koefisien determinasi untuk melihat hubungan dan pengaruh yang diberikan antar variabel baik terikat, bebas dan kontrol.

**Tabel 4.8. Uji Hipotesis t-Test, F-test dan R<sup>2</sup>**

|                | Profitabilitas |            | Risiko Bank |          |
|----------------|----------------|------------|-------------|----------|
|                | ROA            | ROE        | SDROA       | SDROE    |
| NII            | 0,067**        | 0.303**    | 0.022**     | 0.101**  |
|                | (1.167)        | (0.981)    | (1.172)     | (0.978)  |
| DEPOSITS       | 0.191**        | (-1.462)** | -0.022**    | 0.488**  |
|                | (0.962)        | (-1.368)   | (-0.973)    | (1.369)  |
| EQUITY         | 0.435**        | -1.084**   | 0.146**     | -0.361** |
|                | (2.037)        | (-0.942)   | (2.053)     | (-0.941) |
| LnTA           | 0.006          | 0.074      | 0.002       | 0.024    |
|                | (0.407)        | (0.917)    | (0.423)     | (0.916)  |
| CONS           | 0.068**        | 0.466**    | 0.024**     | 0.155**  |
|                | (0.246)        | (0.314)    | (0.263)     | (-0.312) |
| F-test         | 0,044**        | 2.236**    | 2.112**     | 2.237**  |
| R <sup>2</sup> | 0,69           | 0.77       | 0.70        | 0.77     |

Sumber: Pengolahan Data

#### 4.3.4.1. t-test

Uji secara parsial (uji-t) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan/positif terhadap variabel dependen apabila nilai signifikansinya < 5% atau 0,05. Pengujian ini juga digunakan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

H<sub>1</sub>(a): Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas (ROA).

H<sub>1</sub>(b): Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas (ROE).

H<sub>2</sub>(a): Diversifikasi pendapatan berpengaruh negatif terhadap risiko bank (SDROA).

H<sub>2</sub>(b): Diversifikasi pendapatan berpengaruh negatif terhadap risiko bank (SDROE).

#### Uji Hipotesis 1

Berdasarkan tabel tersebut, *Non Interest Income (NII)*, *Deposits*, dan *Equity*, menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Return on Asset*. *Non Interest Income* memiliki nilai signifikan yaitu  $0.024 < 5\%$  hal ini berarti pendapatan non bunga berpengaruh positif terhadap *Return on Asset*. Hal ini dibuktikan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Non Interest Income* berpengaruh positif terhadap ROA sehingga semakin besar *Non Interest Income* (Li et al., 2021). Namun variabel kontrol LnTA menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Return on Asset* memiliki nilai signifikan  $> 5\%$ . Sehingga hipotesis pertama atau H<sub>1</sub>(a) diterima.

Berdasarkan tabel tersebut, *Non Interest Income*, *Deposits*, dan *Equity* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Return on Equity*. *Non Interest Income* memiliki nilai signifikan  $0.033 < 5\%$  hal ini berarti pendapatan non bunga berpengaruh positif terhadap *Return on Asset* atau semakin besar pendapatan non bunga maka semakin besar *Return on Asset*. Hal ini dibuktikan penelitian sebelumnya yang menyatakan *Non Interest Income* berpengaruh signifikan terhadap ROE (Li et al., 2021). Namun variabel kontrol LnTA menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Return on Asset* memiliki nilai signifikan  $> 5\%$ . Sehingga hipotesis pertama atau H<sub>1</sub>(b) diterima.

## Uji Hipotesis 2

Berdasarkan tabel tersebut, *Non Interest Income*, *Deposits*, dan *Equity* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Standard Deviasi Return on Asset*. *Non Interest Income* memiliki nilai signifikan  $0.046 < 5\%$  sehingga semakin besar pendapatan non bunga maka semakin besar pula risiko bank yang timbul. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya perpindahan fokus produk yang diberikan oleh bank, semula pendapatan kredit menjadi pendapatan non kredit. Hal ini bisa memicu munculnya risiko bank yang ternyata pada penelitian ini pada kondisi covid-19 risiko kredit yang diukur menggunakan *Standar Deviasi Return on Asset* menunjukkan hasil positif signifikan. Namun variabel kontrol LnTA menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Standard Deviasi Return on Asset* memiliki nilai signifikan  $> 5\%$ . Sehingga hipotesis kedua atau  $H_2(a)$  tidak diterima

Berdasarkan tabel tersebut, *Non Interest Income*, *Deposits*, dan *Equity* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Standard Deviasi Return on Equity*. *Non Interest Income* memiliki nilai signifikan  $0.032 < 5\%$  sehingga semakin besar pendapatan non bunga maka semakin besar pula risiko bank yang timbul. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya investasi yang awalnya difokuskan pada pemberian kredit, pada masa pandemi covid-19 dialihkan pada pengembangan sistem berbasis pendapatan non bunga. Hal ini bisa memicu munculnya risiko bank yang ternyata pada penelitian ini pada kondisi covid-19 risiko kredit yang diukur menggunakan *Standar Deviasi Return on Equity* menunjukkan hasil positif signifikan. Namun variabel kontrol LnTA menunjukkan



pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Standard Deviasi Return on Asset* memiliki nilai signifikan  $> 5\%$ . Sehingga hipotesis kedua atau  $H_2(b)$  tidak diterima

#### 4.3.4.2. F-test

Uji F atau Uji Simultan memiliki fungsi untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikan  $< 0.005$  maka variabel independen mempengaruhi variabel dependen (Lestari et al., 2020). Berdasarkan tabel anova nilai signifikan disemua memiliki nilai lebih rendah dari taraf signifikansi 5%, tetapi memiliki nilai F hitung yang lebih rendah dari 4. Artinya variabel independen dalam model ini secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependennya.

#### 4.3.4.3. Uji Koefisien Determinasi $R^2$

Uji koefisien determinasi adalah uji yang dilakukan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen (Manurung & Haryanto, 2015). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Adjusted R square ( $R^2$ ), yaitu sebagai berikut:

Pada uji hipotesis pertama nilai koefisien determinasi *Return on Asset* (ROA) sebesar 0,69. Hal tersebut menggambarkan kemampuan *Return on Asset* (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh variabel bebas *Non Interest Income*. Artinya *Return on Asset* sebesar 69% dijelaskan oleh variabel independen dan kontrol, sedangkan sisanya sebesar 31% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Kemudian nilai koefisien determinasi *Return on Equity* (ROE) sebesar 0.77. Hal tersebut menggambarkan kemampuan *Return on Equity* (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh

variabel bebas *Non Interest Income*. Artinya *Returun on Equity* sebesar 77% dijelaskan oleh variabel independen dan kontrol, sedangkan 23% dapat dijelaskan oleh factor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

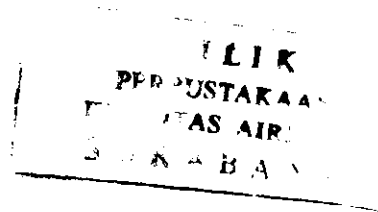
Pada uji hipotesis kedua nilai koefisien determinasi *Standard Deviasi Returun on Asset* (SDROA) sebesar 0,70. Hal tersebut menggambarkan kemampuan *Standard Deviasi Returun on Asset* (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh variabel bebas *Non Interest Income*. Artinya *Standard Deviasi Returun on Asset* sebesar 70% dijelaskan oleh variabel independen dan kontrol, sedangkan sisanya sebesar 30% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Kemudian nilai koefisien determinasi *Standard Deviasi Return on Equity* (ROE) sebesar 0.77. Hal tersebut menggambarkan kemampuan *Standard Deviasi Returun on Equity* (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh variabel bebas *Non Interest Income*. Artinya *Standard Deviasi Returun on Equity* sebesar 77% dijelaskan oleh variabel independen dan kontrol, sedangkan sisanya sebesar 23% dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **4.4. Hasil dan Pembahasan**

Krisis ekonomi yang disebabkan oleh pandemic Covid-19 membuat negara Indonesia merasakan dampaknya. Perusahaan perbankan mendapatkan efek ekonomi dari pandemic yang mengakibatkan standar kredit yang diperketat dan mengurangi permintaan untuk berbagai jenis pinjaman. Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa diversifikasi pendapatan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap profitabilitas yang diukur menggunakan

ROA dan ROE. Diversifikasi pendapatan perbankan yang salah satunya didapat dari pendapatan non bunga memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi di perusahaan perbankan di Indonesia. Khususnya ketika masa pandemi covid-19 eksistensi perbankan dalam menghasilkan laba semakin sulit karena *main product* berupa pemberian kredit ikut terdampak akibat krisis ekonomi. Diversifikasi pendapatan perusahaan perbankan berupa pendapatan non bunga pada penelitian lainnya juga memberikan hasil positif terhadap profitabilitas pada perusahaan bank di *United State* tahun 2020 (Li et al., 2021). Selain itu pada kondisi normal diversifikasi pendapatan perusahaan perbankan berupa pendapatan non bunga pada penelitian lain sebelumnya memberikan hasil positif terhadap profitabilitas pada perusahaan bank di India (Mostak Ahamed, 2017).

Pada masa pandemi covid-19 yang perlu diperhatikan selain profitabilitas perusahaan perbankan yaitu risiko bank yang dapat muncul. Pada penelitian ini risiko bank diukur menggunakan *Standard Deviasi Return on Asset (SDROA)* dan *Standard Deviasi Return on Equity (SDROE)*. Hasil pengujian pada penelitian ini dengan variabel independen diversifikasi pendapatan yang diukur dengan *Non Interest Income* berpengaruh signifikan positif terhadap risiko bank, artinya semakin besar nilai *Non Interest Income* maka semakin besar risiko bank yang dapat diterima. Diversifikasi pendapatan perusahaan perbankan pada masa pandemic Covid-19 tetap memiliki risiko yang tidak bisa dihilangkan.



## BAB V

### PENUTUP

Penelitian ini memiliki 2 tujuan yaitu untuk Menganalisi pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan profitabilitas bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19 dan Menganalisi pengaruh antara diversifikasi pendapatan dengan risiko bank umum konvensional di Indonesia akibat pandemi COVID-19. Pada bab terakhir ini akan diberikan kesimpulan dan pembahasan, disertai batasan penelitian dan rekomendasi. untuk studi lebih lanjut secara ringkas dan jelas yang diuraikan dalam bab pembahasan hasil penelitian. Hal-hal penting lainnya yang berkaitan dengan hipotesis dapat dicantumkan secara ringkas sejauh hal-hal tersebut dapat memperkaya simpulan penelitian.

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh pada penelitian ini didapatkan hasil pengujian dan analisis yang dilakukan dalam pengujian hipotesis, peneliti menyimpulkan bahwa:

1. *Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas yang diukur dengan Return on Asset dan Return on Equity.*
2. *Diversifikasi pendapatan berpengaruh positif signifikan terhadap risiko bank yang diukur dengan Standar Deviasi Return on Asset dan Standar Deviasi Return on Equity.* Pada penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, Hal ini bisa

disebabkan oleh adanya perpindahan fokus produk yang diberikan oleh perusahaan perbankan di Indonesia, semula pendapatan kredit menjadi pendapatan non kredit.

## **5.2. Implikasi Penelitian**

Bagian ini memaparkan implikasi penelitian yang mengacu pada pembahasan penelitian. Implikasi penelitian ini akan dijabarkan berupa implikasi implikasi manajerial dan implikasi akademis.

### **5.2.1. Implikasi Akademis**

Ada berbagai temuan dalam penelitian ini yang memberikan dukungan secara empiris terhadap teori-teori yang telah disampaikan, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa diversifikasi pendapatan berpengaruh positif terhadap profitabilitas dan risiko bank.
2. Hasil ini tidak sepenuhnya sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Xingjian Li et.al (2021) bahwa pendapatan non bunga (*Fee Based Income*) berpengaruh positif dengan profitabilitas tetapi berbanding terbalik dengan risiko bank.

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, antara lain:

1. Bagi perusahaan Bank Umum Konvensional di Indonesia. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai diversifikasi

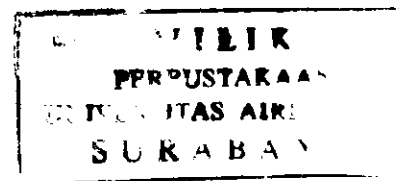
pendapatan perusahaan bank berupa pendapatan non bunga (*Fee Based Income*) untuk meningkatkan kinerja perusahaan bank. Identifikasi mengenai berbagai kendala/permasalahan yang dihadapi perusahaan selama ini dapat digunakan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja perusahaan dikemudian hari.

2. Bagi kalangan akademis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya pengetahuan serta melengkapi literatur mengenai peranan diversifikasi pendapatan terhadap profitabilitas dan risiko bank.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Penelitian Selanjutnya**

Selama proses penelitian ini, peneliti mengalami beberapa keterbatasan yang diharapkan tidak terjadi pada penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sampel penelitian diambil dari website Otoritas Jasa Keuangan seluruh perusahaan bank umum konvensional di Indonesia, dimana pada website tersebut ada perusahaan perbankan yang tidak mengupload laporan keuangan baik dalam triwulan maupun laporan keuangan tahunan. Sehingga pengambilan sampel menjadi kurang maksimal, menyebabkan hasil penelitian ini mungkin tidak menunjukkan kondisi riil seluruh perusahaan bank umum konvensional di Indonesia.

Sehubungan dengan keterbatasan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti memberikan beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya untuk meningkatkan kualitas penelitian. Beberapa rekomendasi adalah dengan mengerucutkan perusahaan bank tetapi menambah interval periode selama masa pandemi covid-19.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afriyeni. (2013). *Analisis Pengaruh Rentabilitas Terhadap Harga Saham Perbankan di Bursa Efek Indonesia*. 1(3), 298–321.
- Ammar, N., & Boughrara, A. (2019). The impact of revenue diversification on bank profitability and risk: evidence from MENA banking industry. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 12(1), 36–70. <https://doi.org/10.1080/17520843.2018.1535513>
- As'ari, R. (2018). Pengetahuan dan Sikap Masyarakat dalam Melestarikan Lingkungan Hubungannya dengan Perilaku Menjaga Kelestarian Kawasan Bukit Sepuluh Ribu di Kota Tasikmalaya. *Jurnal GeoEco*, 4(1), 9–18.
- Buchori, I. (2010). Fee Based Income dalam Perspektif Fikih Muamalah. *Al-Qanun*, 13(2).
- Damayanti, P. (2017). Analisis pengaruh ukuran (size), capital adequacy ratio (CAR), pertumbuhan deposit, loan to deposit ratio (LDR), terhadap profitabilitas perbankan go public di indonesia tahun 2005-2009 (studi empiris perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 3(2), 45–54.
- Dewi, L. E., Herawati, N. T., & Sulindawati, L. G. E. (2015). Analisis Pengaruh NIM, BOPO, dan NPL terhadap Profitabilitas (Studi Kasus pada Bank Umum Swasta Nasional yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2013). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Penedidikan Ganesha*, 3(1).

- DeYoung, R., & Torna, G. (2013). Nontraditional banking activities and bank failures during the financial crisis. *Journal of Financial Intermediation*, 22(3), 397–421.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.01.001>
- Elsas, R., Hackethal, A., & Holzhäuser, M. (2010). The anatomy of bank diversification. *Journal of Banking and Finance*, 34(6), 1274–1287.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.11.024>
- Erni Masdupi, D. (2012). Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR), Likuiditas dan Efisiensi Operasional Terhadap Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(9), 1–18.
- Fitria. (2018). *PENGARUH RASIO SOLVABILITAS TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA SEKTOR PERBANKAN DI BURSA EFEK INDONESIA PERIODE 2012 – 2016*. 2(1), 54–62.
- Ilhamsyah, Taufik. 2006, *Pengaruh Struktur Keuangan, Likuiditas, Pertumbuhan Perusahaan, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas Bank Umum Syariah*, Skripsi. Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto.
- Kasmir. (2010). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jaarta: Raja Graffindo Pers.
- Kuncoro, M., and Suhardjono. (2011). *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE
- Kurniasari, R. (2017). Analisis Return On Assets (ROA) dan Return On Equity Terhadap Rasio Permodalan (Capital Adequacy Ratio) Pada PT Bank Sinarmas Tbk. *Jurnal*



*Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2), 150–158.

Lepetit, L., Nys, E., Rous, P., & Tarazi, A. (2008). Bank income structure and risk: An empirical analysis of European banks. *Journal of Banking and Finance*, 32(8), 1452–1467. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.002>

Lestari, J. S., Farida, U., & Chamidah, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Dan Lingkungan Kerjaterhadap Prestasi Kerja Guru. *ASSET: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 38–55. <https://doi.org/10.24269/asset.v2i2.2388>

Li, X., Feng, H., Zhao, S., & Carter, D. A. (2021). The effect of revenue diversification on bank profitability and risk during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, February, 101957. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101957>

Mainata, D., & Ardiani, A. F. (2018). Pengaruh Capital Adequacy Ratio (CAR) Terhadap Return On Aset (ROA) Pada Bank Syariah. *Al-Tijary*, 3(1), 19. <https://doi.org/10.21093/at.v3i1.960>

Mangunsing, S., & Marpaung, E. I. (2001). *Pengaruh Fee Based Income Terhadap Laba Per Lembar Saham* (pp. 1–25). *Jurnal Ilmiah Akutansi*.

Manurung, H. T., & Haryanto, A. M. (2015). *ANALISIS PENGARUH ROE , EPS , NPM dan MVA TERHADAP HARGA SAHAM ( STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR GO PUBLIC SEKTOR FOOD DAN BEVERAGES DI BEI TAHUN 2009-2013 )*. 4(1999), 1–16.

MARDIATMOKO, G.-. (2020). Pentingnya Uji Asumsi Klasik Pada Analisis Regresi

- Linier Berganda. *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333–342. <https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342>
- Mostak Ahamed, M. (2017). Asset quality, non-interest income, and bank profitability: Evidence from Indian banks. *Economic Modelling*, 63(October 2016), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.01.016>
- Pertiwi, L., & Susanto, L. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Pada Perbankan Yang Terdaftar Di Bei. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, 1(2), 282–291. <https://journal.untar.ac.id/index.php/jpa/article/view/4701>
- Pramuka, B. A. (2010). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tingkat Profitabilitas Bank Umum Syariah. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 7(1), 63–79.
- Purnomo, B. S. (2003). *Pengaruh Loan to Deposit Ratio (LDR) Terhadap Non Performing Loan (NPL) Pada Bank Syariah Dan Bank Konvensional Di Indonesia*. 2, 284–292.
- Rahman, G. (2017). Pengaruh Likuiditas Terhadap Kinerja Perbankan (Studi Kasus Sub Sektor Bank Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2010-2015). *Jurnal KINDAI. Artikel Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 13(4), 312–323.
- Septiani, R., & Lestari, P. V. (2013). PENGARUH NPL DAN LDR TERHADAP PROFITABILITAS DENGAN CAR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BPR PASARRAYA KUTA. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9),

1689–1699.

Setiawan, R., & Shabrina, A. (2018). Diversifikasi Pendapatan, Kepemilikan Pemerintah, Kinerja Dan Risiko Bank. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 15(1), 49–59.  
<https://doi.org/10.34001/jdeb.v15i1.917>

Stiroh, K. J. (2005). Diversification in Banking: Is Noninterest Income the Answer? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.334420>

Sumani, & Suhari, C. (2013). Analisis Pengaruh Risiko Sistematis dan Likuiditas terhadap Tingkat Pengembalian Saham Dalam Perusahaan Non-Keuangan LQ-45 Periode 2007-2009. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar*, 17, 88–101.

Williams, B. (2016). The impact of non-interest income on bank risk in Australia. *Journal of Banking and Finance*, 73, 16–37.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.07.019>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil analisis SPSS



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                                 |         | Method |
|-------|---|---------|--------|
|       | Variables Entered                         | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY,<br>DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

a. Dependent Variable: ROA

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Change Statistics

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|----------|-----|-----|---------------|
| 1     | .364 <sup>a</sup> | .132     | .069              | .058623                    | .132            | 2.097    | 4   | 55  | .094          |

a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

b. Dependent Variable: ROA

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .029           | 4  | .007        | 2.097 | .044 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .189           | 55 | .003        |       |                   |
|       | Total      | .218           | 59 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: ROA

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | .068                        | .275       |                           | .246  | .040                    |           |       |
|       | NII        | .067                        | .057       | .152                      | 1.167 | .024                    | .925      | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | .191                        | .198       | .294                      | .962  | .034                    | .169      | 5.910 |
|       | EQUITY     | .435                        | .214       | .326                      | 2.037 | .044                    | .616      | 1.622 |
|       | TA         | .006                        | .015       | .120                      | .407  | .084                    | .181      | 5.528 |

a. Dependent Variable: ROA

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |     |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-----|----------|--------|------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | NII | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000           | .00                  | .01 | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512           | .00                  | .82 | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882           | .00                  | .03 | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007           | .00                  | .07 | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887         | 1.00                 | .07 | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ROA

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                 | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|-----------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value | .01696  | .13168  | .06100 | .022105        | 60 |

|                      |          |         |         |         |    |
|----------------------|----------|---------|---------|---------|----|
| Residual             | -.072239 | .360322 | .000000 | .056601 | 60 |
| Std. Predicted Value | -1.992   | 3.197   | .000    | 1.000   | 60 |
| Std. Residual        | -1.232   | 6.146   | .000    | .966    | 60 |

a. Dependent Variable: ROA

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 60                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | .05660085                  |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .174                       |
|                                  | Positive       | .174                       |
|                                  | Negative       | -.136                      |
| Test Statistic                   |                | .174                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .000 <sup>c</sup>          |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                         | Unstandardized<br>Residual |      |
|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|------|
| N                                |                         | 60                         |      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean                    | .0000000                   |      |
|                                  | Std. Deviation          | .05660085                  |      |
| Most Extreme Differences         | Absolute                | .174                       |      |
|                                  | Positive                | .174                       |      |
|                                  | Negative                | -.136                      |      |
| Test Statistic                   |                         | .174                       |      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                         | .000 <sup>c</sup>          |      |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed)      | Sig.                    | .049 <sup>d</sup>          |      |
|                                  | 99% Confidence Interval | Lower Bound                | .043 |
|                                  |                         | Upper Bound                | .055 |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

- a. Dependent Variable: ABSH1
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 |               |               |
| 1     | .486 <sup>a</sup> | .236     | .181              | .04238                     | .236            | 4.251             | 4   | 55  | .005          | 1.921         |

- a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS
- b. Dependent Variable: ABSH1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .031           | 4  | .008        | 4.251 | .005 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .099           | 55 | .002        |       |                   |
|       | Total      | .129           | 59 |             |       |                   |

- a. Dependent Variable: ABSH1
- b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | -.024                       | .199       |                           | -.123  | .903                    |           |       |
|       | NII        | -.017                       | .041       | -.051                     | -.414  | .680                    | .925      | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | -.216                       | .143       | -.432                     | -1.508 | .137                    | .169      | 5.910 |
|       | EQUITY     | .416                        | .155       | .404                      | 2.690  | .009                    | .616      | 1.622 |
|       | TA         | .002                        | .011       | .053                      | .191   | .849                    | .181      | 5.528 |

a. Dependent Variable: ABSH1

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            | Variance Proportions |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ABSH1

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | -.0025  | .1015   | .0315  | .02275         | 60 |
| Residual             | -.05765 | .25879  | .00000 | .04092         | 60 |
| Std. Predicted Value | -1.498  | 3.076   | .000   | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.360  | 6.106   | .000   | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: ABSH1



**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

a. Dependent Variable: ROE

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 |               |               |
| 1     | .374 <sup>a</sup> | .140     | .077              | .315913                    | .140            | 2.236             | 4   | 55  | .077          | 1.952         |

a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

b. Dependent Variable: ROE

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .893           | 4  | .223        | 2.236 | .037 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.489          | 55 | .100        |       |                   |
|       | Total      | 6.382          | 59 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: ROE

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | .466                        | 1.484      |                           |  | .314   | .045 |                         |       |
|       | NII        | .303                        | .309       | -.128                     |  | .981   | .033 | .925                    | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | -1.462                      | 1.069      | -.416                     |  | -1.368 | .177 | .169                    | 5.910 |
|       | EQUITY     | -1.084                      | 1.152      | -.150                     |  | -.942  | .035 | .616                    | 1.622 |

|    |      |      |      |      |      |      |       |
|----|------|------|------|------|------|------|-------|
| TA | .074 | .080 | .270 | .917 | .363 | .181 | 5.528 |
|----|------|------|------|------|------|------|-------|

a. Dependent Variable: ROE

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            | Variance Proportions |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ROE

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum  | Maximum  | Mean    | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|----------|---------|----------------|----|
| Predicted Value      | .15371   | .74805   | .44190  | .123003        | 60 |
| Residual             | -.391579 | 1.592193 | .000000 | .305016        | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.343   | 2.489    | .000    | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.240   | 5.040    | .000    | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: ROE

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 60                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .30501616               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .135                    |
|                                  | Positive       | .135                    |
|                                  | Negative       | -.101                   |
| Test Statistic                   |                | .135                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .008 <sup>c</sup>       |

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|                             |                         |             |                   |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | Sig.                    |             | .207 <sup>d</sup> |
|                             | 99% Confidence Interval | Lower Bound | .196              |
|                             |                         | Upper Bound | .217              |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 299883525.

Additional Memory Required for 0 bytes  
Residual Plots

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

- a. Dependent Variable: ABSH2
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change | Durbin-Watson |
| 1     | .397 <sup>a</sup> | .158     | .097              | .21539                     | .158              | 2.580    | 4   | 55  | .047          | 1.887         |

Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

Dependent Variable: ABSH2

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .479           | 4  | .120        | 2.580 | .047 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.552          | 55 | .046        |       |                   |

|       |       |    |
|-------|-------|----|
| Total | 3.030 | 59 |
|-------|-------|----|

a. Dependent Variable: ABSH2

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized |            | Standardized |        | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|----------------|------------|--------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B              | Std. Error | Beta         | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | -.433          | 1.012      |              | -.427  | .671                    |           |       |
|       | NII        | -.117          | .210       | -.071        | -.555  | .581                    | .925      | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | -1.421         | .729       | -.586        | -1.950 | .056                    | .169      | 5.910 |
|       | EQUITY     | .666           | .785       | .134         | .848   | .400                    | .616      | 1.622 |
|       | TA         | .043           | .055       | .230         | .791   | .432                    | .181      | 5.528 |

a. Dependent Variable: ABSH2

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            | Variance Proportions |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ABSH2

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | -.0276  | .4087   | .2024  | .09008         | 60 |
| Residual             | -.29932 | 1.18354 | .00000 | .20796         | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.553  | 2.289   | .000   | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.390  | 5.495   | .000   | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: ABSH2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

a. Dependent Variable: SDROA

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Change Statistics

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 |               |               |
| 1     | .365 <sup>a</sup> | .133     | .070              | .019542                    | .133            | 2.112             | 4   | 55  | .092          | 2.202         |

a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

b. Dependent Variable: SDROA

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .003           | 4  | .001        | 2.112 | .029 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .021           | 55 | .000        |       |                   |
|       | Total      | .024           | 59 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: SDROA

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | .024                        | .092       |                           | .263  | .043                    |           |       |
|       | NII        | .022                        | .019       | .153                      | 1.172 | .046                    | .925      | 1.081 |

## IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|          |      |      |      |       |      |      |       |
|----------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| DEPOSITS | .064 | .066 | .297 | .973  | .335 | .169 | 5.910 |
| EQUITY   | .146 | .071 | .328 | 2.053 | .045 | .616 | 1.622 |
| TA       | .002 | .005 | .125 | .423  | .674 | .181 | 5.528 |

a. Dependent Variable: SDROA

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            | Variance Proportions |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: SDROA

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum  | Maximum | Mean    | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|---------|---------|----------------|----|
| Predicted Value      | .00556   | .04397  | .02035  | .007395        | 60 |
| Residual             | -.024150 | .120027 | .000000 | .018868        | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.000   | 3.194   | .000    | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.236   | 6.142   | .000    | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: SDROA

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 60                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .01886754               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .168                    |
|                                  | Positive       | .168                    |

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|                             |                         |             |                   |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|
|                             | Negative                |             | -.140             |
| Test Statistic              |                         |             | .168              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)      |                         |             | .000 <sup>c</sup> |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | Sig.                    |             | .061 <sup>d</sup> |
|                             | 99% Confidence Interval | Lower Bound | .055              |
|                             |                         | Upper Bound | .067              |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 926214481.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, Nil, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

- a. Dependent Variable: ABSH3
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics |     |     | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            |                 | F Change          | df1 | df2 |               |               |
| 1     | .486 <sup>a</sup> | .236     | .180              | .01413                     | .236            | 4.243             | 4   | 55  | .005          | 1.920         |

- a. Predictors: (Constant), TA, Nil, EQUITY, DEPOSITS
- b. Dependent Variable: ABSH3

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .003           | 4  | .001        | 4.243 | .005 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .011           | 55 | .000        |       |                   |
|       | Total      | .014           | 59 |             |       |                   |

- a. Dependent Variable: ABSH3

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

|       |            | <b>Coefficients<sup>a</sup></b> |            |              |        |      | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|---------------------------------|------------|--------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |            | Unstandardized                  |            | Standardized |        |      |                         |       |
|       |            | Coefficients                    |            | Coefficients |        |      |                         |       |
| Model |            | B                               | Std. Error | Beta         | t      | Sig. | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | -.008                           | .066       |              | -.127  | .899 |                         |       |
|       | NII        | -.006                           | .014       | -.051        | -.415  | .680 | .925                    | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | -.073                           | .048       | -.435        | -1.516 | .135 | .169                    | 5.910 |
|       | EQUITY     | .138                            | .052       | .403         | 2.682  | .100 | .616                    | 1.622 |
|       | TA         | .001                            | .004       | .055         | .198   | .844 | .181                    | 5.528 |

a. Dependent Variable: ABSH3

|       |           | <b>Collinearity Diagnostics<sup>a</sup></b> |         |            |                      |          |        |      |
|-------|-----------|---|---------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           | Condition                                   |         |            | Variance Proportions |          |        |      |
| Model | Dimension | Eigenvalue                                  | Index   | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585                                       | 1.000   | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225  | 4.512   | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133  | 5.882   | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057  | 9.007   | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000  | 112.887 | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ABSH3

|  |                      | <b>Residuals Statistics<sup>a</sup></b> |         |        |                |    |
|--|----------------------|---|---------|--------|----------------|----|
|  |                      | Minimum                                 | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|  | Predicted Value      | -.0009                                  | .0338   | .0105  | .00758         | 60 |
|  | Residual             | -.01942                                 | .08620  | .00000 | .01364         | 60 |
|  | Std. Predicted Value | -1.508                                  | 3.076   | .000   | 1.000          | 60 |
|  | Std. Residual        | -1.375                                  | 6.102   | .000   | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: ABSH3



## IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables                              |         | Method |
|-------|--|---------|--------|
|       | Variables Entered                      | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY, DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

a. Dependent Variable: SDROE

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Change Statistics

| Model | R                 | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     | Sig. F |        |               |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|--------|--------|---------------|
|       |                   |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2    | Change | Durbin-Watson |
| 1     | .374 <sup>a</sup> | .140              | .105277                    | .140              | 2.237    | 4   | 55     | .077   | 1.952         |

a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

b. Dependent Variable: SDROE

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .099           | 4  | .025        | 2.237 | .047 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .610           | 55 | .011        |       |                   |
|       | Total      | .709           | 59 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: SDROE

b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | .155                        | .495       |                           | .312  | .456                    |           |       |
|       | NII        | .101                        | .103       | .127                      | .978  | .032                    | .925      | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | .488                        | .356       | .416                      | 1.369 | .017                    | .169      | 5.910 |
|       | EQUITY     | -.361                       | .384       | -.150                     | -.941 | .035                    | .616      | 1.622 |

|    |      |      |      |      |      |      |       |
|----|------|------|------|------|------|------|-------|
| TA | .024 | .027 | .269 | .916 | .364 | .181 | 5.528 |
|----|------|------|------|------|------|------|-------|

a. Dependent Variable: SDROE

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            |     | Variance Proportions |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|-----|----------------------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII | DEPOSITS             | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01 | .00                  | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82 | .02                  | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03 | .17                  | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07 | .00                  | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07 | .81                  | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: SDROE

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum  | Maximum | Mean    | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|---------|---------|----------------|----|
| Predicted Value      | .05119   | .24925  | .14727  | .040999        | 60 |
| Residual             | -.130250 | .530359 | .000000 | .101646        | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.343   | 2.487   | .000    | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.237   | 5.038   | .000    | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: SDROE

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 60                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .10164566               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .134                    |
|                                  | Positive       | .134                    |
|                                  | Negative       | -.100                   |
| Test Statistic                   |                | .134                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .010 <sup>c</sup>       |

|                             |                         |             |                   |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | Sig.                    |             | .219 <sup>d</sup> |
|                             | 99% Confidence Interval | Lower Bound | .208              |
|                             |                         | Upper Bound | .230              |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables                                 |         | Method |
|-------|---|---------|--------|
|       | Variables Entered                         | Removed |        |
| 1     | TA, NII, EQUITY,<br>DEPOSITS <sup>b</sup> |         | Enter  |

- a. Dependent Variable: ABSH4
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square |          | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |     |     | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------|----------------------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          | R Square          | R Square |                            | F Change          | df1 | df2 |               |               |
| 1     | .397 <sup>a</sup> | .158     | .097              | .07177   | .158                       | 2.579             | 4   | 55  | .047          | 1.887         |

- a. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS
- b. Dependent Variable: ABSH4

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | .053           | 4  | .013        | 2.579 | .047 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .283           | 55 | .005        |       |                   |
|       | Total      | .336           | 59 |             |       |                   |

- a. Dependent Variable: ABSH4
- b. Predictors: (Constant), TA, NII, EQUITY, DEPOSITS

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Collinearity Statistics |           |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------------------------|-----------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      | Sig.                    | Tolerance | VIF   |
| 1     | (Constant) | -.144                       | .337       |                           | -.428  | .670                    |           |       |
|       | NII        | -.039                       | .070       | -.071                     | -.550  | .584                    | .925      | 1.081 |
|       | DEPOSITS   | -.474                       | .243       | -.587                     | -1.951 | .056                    | .169      | 5.910 |
|       | EQUITY     | .222                        | .262       | .134                      | .848   | .400                    | .616      | 1.622 |
|       | TA         | .014                        | .018       | .230                      | .792   | .432                    | .181      | 5.528 |

a. Dependent Variable: ABSH4

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition |            | Variance Proportions |          |        |      |
|-------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------|----------|--------|------|
|       |           |            | Index     | (Constant) | NII                  | DEPOSITS | EQUITY | TA   |
| 1     | 1         | 4.585      | 1.000     | .00        | .01                  | .00      | .00    | .00  |
|       | 2         | .225       | 4.512     | .00        | .82                  | .02      | .02    | .00  |
|       | 3         | .133       | 5.882     | .00        | .03                  | .17      | .06    | .00  |
|       | 4         | .057       | 9.007     | .00        | .07                  | .00      | .54    | .00  |
|       | 5         | .000       | 112.887   | 1.00       | .07                  | .81      | .38    | 1.00 |

a. Dependent Variable: ABSH4

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | -.0091  | .1361   | .0675  | .03001         | 60 |
| Residual             | -.10001 | .39424  | .00000 | .06930         | 60 |
| Std. Predicted Value | -2.552  | 2.288   | .000   | 1.000          | 60 |
| Std. Residual        | -1.393  | 5.493   | .000   | .966           | 60 |

a. Dependent Variable: ABSH4



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Kampus B-II Airlangga 4 Surabaya 60286 Telp. (031) 5033642, 5036584 Faks. (031) 5026288  
Laman: <http://feb.unair.ac.id> e-mail: [info@feb.unair.ac.id](mailto:info@feb.unair.ac.id), [humas@feb.unair.ac.id](mailto:humas@feb.unair.ac.id)

**SURAT KETERANGAN  
TES KESAMAAN (SIMILARITY)**

Kami melakukan tes kesamaan (*similarity*) terhadap ~~Skripsi Tesis Disertasi Artikel Buku~~ atas nama pengarang dibawah ini:

**Ahmad Naufal Arrafi (041914353003)**

dengan ini menerangkan bahwa judul ~~Skripsi Tesis Disertasi Artikel Buku~~

**PENGARUH DIVERSIFIKASI PENDAPATAN TERHADAP  
PROFITABILITAS DAN RISIKO BANK PADA BANK UMUM  
KONVENSIONAL DI INDONESIA SELAMA PANDEMI COVID-19**

Paper ID : 1751005455  
Class ID : 32913769  
Date : 30-Jan-2022  
Hasil menunjukkan SIMILARITY INDEX 21%

Surat keterangan ini kami lampirkan hasil tes sebagai bukti telah dilakukan tes kesamaan (*similarity*) menggunakan Program Turnitin

Demikian surat pernyataan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Surabaya, 30 Januari 2022

Ruang Baca,



ABDUL MUNIR  
NIP. 196701261990041001



**LEMBAR PENGESAHAN**

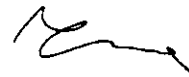
***BUSINESS CONTINUITY PLANNING (BCP) PADA USAHA WEDDING ORGANIZER DI SURABAYA, STUDI KASUS : HASTANA ( HIMPUNAN PERUSAHAAN PENATA ACARA PERNIKAHAN) JAWA TIMUR***

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Juli 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Dewan Penguji:**

1. Dr. Gancar ~~Andra~~ Premananto, S.E., M.Si.  
NIP. 197407221999031001  
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Masmira Kurniawati, S.E.,M.  
NIP. 196108201989022001  
(Penguji I)
3. Prof.Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MS.  
NIP.  
(Penguji II)
4. Dr. Mohamad Yusak Anshori, Drs., MM.  
NIP. 0713106704  
(Penguji IV)
5. Dr. Sri Hartini, SE., MSi.  
NIP. 196905181993032001  
(Penguji V)

**Tanda Tangan:**



Surabaya, 28 Juli 2022

Program Studi Magister Manajemen  
Koordinator Program Studi



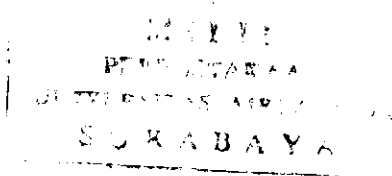
Masmira Kurniawati, SE., MSi  
NIP. 196108201989022001

PERNYATAAN

Saya, (Mohammad Sulkifli, 041824353027), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftarpustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 28 Juli 2022



Mohammad Sulkifli  
NIM : 041824353027

## DECLARATION

I, (Mohammad Zulkifli Sofyan, 041824353027), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, 28 Juli 2022



  
Mohammad Zulkifli  
NIM : 041824353027



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul ***BUSINESS CONTINUITY PLANNING (BCP) PADA USAHA WEDDING ORGANIZER DI SURABAYA, SOLUSI DI TENGAH PANDEMI*** meski di masa-masa yang tidak mudah, masa-masa pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia. Tesis ini merupakan sumbangsih pemikiran penulis sekaligus sebagai salah satu syarat kelulusan dalam memperoleh dan meraih gelar kesarjanaan program studi Strata - Dua (S-2) Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian tesis ini, kendala yang dialami penulis cukup berat. Keterbatasan tatap muka secara langsung dengan *key-informan*, proses bimbingan yang hanya bisa dilakukan secara *online*, hingga keterbatasan dalam pemanfaatan fasilitas ruang baca dan perpustakaan kampus. Namun, kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. **Prof. Dr. Moh. Nasih, S.E., M.T., Ak., CMA.** selaku Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan penulis untuk belajar di Kampus tercinta.
2. **Prof. Dr. Dian Agustia, S.E., M.Si., Ak.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga (FEB UNAIR).
3. **Dr. Gancar Candra Premananto, S.E., M.Si.** selaku Ketua Departemen Manajemen FEB UNAIR sekaligus Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini hingga selesai meski dalam kondisi pandemi COVID-19.

**4. Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si.** selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen FEB UNAIR.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan, serta bernilai ibadah bagi penulis, dosen, *key-informan* dan seluruh pihak yang terlibat.

## ABSTRAK

Covid 19 muncul sebagai virus jenis baru di seluruh dunia. Banyaknya korban dan penderita menjadikan pemerintah mengambil langkah untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kondisi ini berdampak pada jasa WO, karena jasa WO membantu klien menyelenggarakan pernikahan yang mengumpulkan banyak orang. *Business Continuity Plan* merupakan salah satu konsep yang dapat membantu pelaku ekonomi kreatif salah satunya adalah usaha jasa wedding organizer dalam menghadapi situasi tak terduga seperti pandemic covid 19 yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnisnya.

Tujuan dari perancangan BCP dalam penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada pelaku industry kreatif WO untuk mengantisipasi, merespon dan mengambil langkah yang tepat agar adanya dampak COVID-19 tidak banyak berdampak pada bisnis dijalankan meskipun saat ini sudah masuk pada PPKM level 1. Penelitian dilakukan dengan menggunakan desain studi kasus. WO yang dipilih adalah Mazarzo dan Seven Production. Yang mewakili WO skala besar dan menengah yang tergabung dalam Hastana. Metode pengambilan data dengan wawancara. Analisis dilakukan mengikuti pola analisis dalam BCP yaitu analisis resiko, *Business Impact Analysis*, *Indirect Response Plan* dan *Recovery Plan*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa relatif sudah perencanaan dalam menghadapi pandemic Covid 19. Ada 3 risiko utama yang dihadapi bisnis WO, yang berada pada level risiko tinggi dan dampak yang tinggi adalah risiko biaya, sedangkan level medium dan dampak yang tinggi adalah risiko produksi dan keterlambatan. BCP dirancang dengan melakukan beberapa tahapan antara lain *Risk Analysis*, *Business Impact Analysis* (BIA), *Incident Response Plan* (IRP), *Recovery Plan*, serta mereview dan menyetujui desain BCP. Adanya desain BCP dapat membantu bisnis WO meminimalisir segala dampak dan risiko atas ancaman yang terjadi, untuk menjaga kelangsungan proses bisnis kritikal, dan meningkatkan kemampuan bisnis WO untuk pulih dari krisis dan gangguan secepat mungkin.

**Kata Kunci :** Pandemi, Covid-19, *Pandemic Response*, *Business Continuity*, BCP, Jasa Wedding Organizer, *Risk Analysis*, *Business Impact Analysis*, *Incident Response Plan*, *Recovery Plan*.

## ABSTRACT

Covid 19 is emerging as a new type of virus around the world. The large number of victims and sufferers made the government take steps to carry out Large-Scale Social Restrictions (PSBB). This condition has an impact on WO services, because WO services help clients organize weddings that gather a large number of people. Business Continuity Plan is one of the concepts that can help creative economy actors, one of which is the wedding organizer service business in facing unexpected situations such as the Covid-19 pandemic which can affect their business activities.

The purpose of the BCP design in this study is to provide input to WO creative industry players to anticipate, respond and take appropriate steps so that the impact of COVID-19 does not have much impact on the business even though it is currently included in PPKM level 1. The study was conducted using a case study design. The selected WO are Mazarzo and Seven Production. Which represents large and medium-scale WO's incorporated in Hastana. Methods of data collection by interview. The analysis was carried out following the analysis pattern in BCP, namely risk analysis, Business Impact Analysis, Indirect Response Plan and Recovery Plan.

The results showed that relatively already planning in the face of the Covid 19 pandemic. There are 3 main risks facing the WO business, which are at a high level of risk and a high impact is cost risk, while the medium level and high impact are production risks and delays. BCP is designed by conducting several stages including Risk Analysis, Business Impact Analysis (BIA), Incident Response Plan (IRP), Recovery Plan, as well as reviewing and approving the BCP design. The existence of the BCP design can help WO businesses minimize all impacts and risks of threats that occur, to maintain the continuity of critical business processes, and improve the ability of WO businesses to recover from crises and disruptions as quickly as possible.

**Keywords:** Pandemic, Covid-19, Pandemic Response, Business Continuity, BCP, Wedding Organizer Services, Risk Analysis, Business Impact Analysis, Incident Response Plan, Recovery Plan.

DAFTAR ISI

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| HALAMAN JUDUL .....                 | i         |
| LEMBAR PENGESAHAN.....              | ii        |
| PERNYATAAN .....                    | iii       |
| DECLARATION.....                    | iv        |
| KATA PENGANTAR.....                 | v         |
| ABSTRAK.....                        | vii       |
| ABSTRACT .....                      | viii      |
| DAFTAR ISI .....                    | viii      |
| DAFTAR TABEL .....                  | xi        |
| DAFTAR GAMBAR.....                  | xii       |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>       | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang .....            | 1         |
| 1.2 Rumusan Masalah .....           | 10        |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....          | 10        |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....        | 11        |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....     | 11        |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b> | <b>14</b> |
| 2.1. Strategi Pemasaran .....       | 14        |
| 2.2. Strategi Pemasaran Jasa .....  | 17        |
| 2.3. Manajemen Risiko .....         | 20        |

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 2.4.   | Business Continuity Plan (BCP) .....                               | 21         |
| 2.5.   | Industri Kreatif .....   | 36         |
| 2.6.   | Wedding Organizer.....   | 38         |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>                  |  | <b>54</b>  |
| 3.1.   | Jenis dan Pendekatan Penelitian.....                               | 54         |
| 3.2.   | Ruang Lingkup Penelitian.....                                      | 55         |
| 3.3.   | Rancangan Penelitian Studi Kasus .....                             | 55         |
| 3.4.   | Metode dan Alat Pengumpulan Data.....                              | 60         |
| 3.5.   | Teknik Analisis Data .....   | 61         |
| <b>BAB 4 ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>      |  | <b>68</b>  |
| 4.1  | Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian.....                     | 68         |
| 4.2.   | Hasil dan Pembahasan .....   | 82         |
| <b>BAB 5 SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN .....</b> |  | <b>115</b> |
| 5.1  | Simpulan .....   | 115        |
| 5.2  | Implikasi Penelitian .....   | 117        |
| 5.3  | Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Penelitian Selanjutnya ..... | 119        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                          |  | <b>121</b> |
| <b>Lampiran 1.....</b>                               |  | <b>124</b> |
| <b>Lampiran 2.....</b>                               |  | <b>126</b> |

**DAFTAR TABEL**

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 2. 1 Analisa Risiko .....  | 27  |
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Dalam Analisis BCP .....   | 57  |
| Tabel 3. 2 Keterkaitan Rumusan Masalah dengan Interview Guide .....                                  | 58  |
| Tabel 4. 1. Tabulasi Risiko Usaha WO pada masa pandemi Covid 19 tahun 2019 –<br>2021, Surabaya ..... | 93  |
| Tabel 4. 2. Matriks Penilaian Risiko WO, Surabaya .....  | 94  |
| Tabel 4. 3. Pemilihan Proses Bisnis Kritis .....   | 96  |
| Tabel 4. 4Matriks Business Impact Analysis .....   | 99  |
| Tabel 4. 5. Skala Waktu Target Pemulihan.....  | 100 |
| Tabel 4. 6Checklist COVID-19 Pandemic Response .....   | 103 |
| Tabel 4. 7. Identifikasi Kebutuhan Sumber Daya Minimum .....   | 109 |
| Tabel 4. 8. Recovery Plan Usaha WO, Surabaya .....   | 112 |

DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Proses BCP .....  | 23 |
| Gambar 2. 2. Lingkup Industri Kreatif.....                                  | 37 |
| Gambar 2. 3. Gambar Model Penelitian Naser et al. (2019).....               | 45 |
| Gambar 2. 4 The interrelationships antara elemen BCMS and Langkah utama BCP | 51 |
| Gambar 2. 5. Kerangka Penelitian .....                                      | 53 |
| Gambar 4. 1. Proses Bisnis Tahap Planning .....                             | 79 |
| Gambar 4. 2. Proses Bisnis Tahap Preparation .....                          | 81 |
| Gambar 4. 3. Proses Bisnis Tahap Hari H.....                                | 81 |



**BAB 1**  
**PENDAHULUAN**

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha *Wedding Organizer* ini mulai marak sejak acara pernikahan bukan hanya sebagai upacara sakral yang menyertai jalinan ikatan dua manusia dalam ikatan perkawinan atau pernikahan, namun juga sebagai acara yang menunjukkan gaya hidup, pretise keluarga di antara kerabat dan kolega. Kadang para *couples* memaksa untuk membuat pesta padahal dikendalai oleh keadaan finansial yang terbatas. ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)) Jika ada zaman dahulu upaya pernikahan hanya dilakukan di rumah dengan rangkaian acara sederhana dan masakan yang dimasak dirumah mempelai dengan menu tunggal. Maka pada era saat ini lebih sering dijumpai acara pernikahan yang menggunakan tempat di gedung persewaan, hotel, resort, villa. ([www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com)) Selain tempat dekorasi sekarang lebih variatif dengan menggunakan berbagai macam tema dengan rangkaian bunga segar dengan biaya yang tidak murah. ([www.tabloidbintang.com](http://www.tabloidbintang.com)) Selain dekorasi dalam pernikahan juga disertai sesi foto baik yang diadakan sebelum pernikahan atau pre wedding, pada saat pernikahan berlangsung bahkan untuk tamu saat ini sudah disediakan photoboot atau area khusus berfoto. Dari sisi hidangan makanan, catering khusus untuk pernikahan menjadi salah satu kelengkapan pernikahan ([www.gatra.com](http://www.gatra.com)) Catering ini menyajikan berbagai macam makanan dari mulai makanan pembuka (*appetizer*), hidangan atau menu utama (*main course*) dan hidangan penutup (*desert*). Tamu yang diundang pun

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

semakin berskala besar dari mulai minimal 250 orang sampai dengan ribuan, bergantung pada status sosial penyelenggara. Banyaknya tamu tersebut menuntut pihak penyelenggara (calon pengantin dan keluarga calon pengantin) untuk membuat atau merancang acara dan sajian dengan baik dan tidak mengecewakan. Pada konteks inilah jasa *wedding organizer* diperlukan.

*Wedding Organizer* (WO) adalah jasa pengorganisasian untuk acara pernikahan, baik dalam perencanaannya maupun pada saat hari pernikahan (Najiyah dan Suharyanto, 2017). *Wedding Organizer* memberikan informasi mengenai berbagai macam hal yang berhubungan dengan acara pernikahan dan membantu merumuskan segala hal yang dibutuhkan pada saat pernikahan. WO mengelola event pernikahan dari mulai akad nikah, upacara adat, pelaminan, catering, rias pengantin, dokumentasi dan lain-lain.

Kebutuhan jasa *Wedding Organizer* sangat dibutuhkan (Melati, 2010), selain untuk kepuasan konsep acara pernikahan yang selalu sempurna, para calon pengantin maupun keluarga pengantin tidak perlu direpotkan (Rugaya & Sudirman, 2016) dengan sedemikian rupa persiapan yang memakan tenaga dan waktu yang tidak sedikit. Mereka lebih berfokus pada menjalin hubungan kekerabatan yang terjalin antar dua mempelai dan kerabat jauh lainnya sehingga bisa menjalani prosesi acara pernikahan dengan lebih nyaman. *Wedding Organizer* yang merancang segala yang diperlukan oleh calon pengantin dan keluarga calon pengantin agar pelaksanaan dan situasi pernikahan yang berlangsung dapat berjalan lancar dan memberikan kesan

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

menyenangkan dan memuliakan tamu undangan yang hadir. (Najiyah dan Suharyanto, 2017)

Harapan terselenggaranya acara pernikahan yang lancar dan berkesan inilah yang menjadikan jasa *Wedding Organizer* menawarkan tarif yang beragam, dari mulai jutaan, puluhan juta (Sinaga dan Sembiring, 2021) hingga bahkan mencapai ratusan juta ([www.biaya.info](http://www.biaya.info)). Beberapa *Wedding Organizer* juga memberikan pelayanan untuk menghadirkan saksi dari pejabat tertentu sesuai dengan harapan dari calon pengantin dan keluarga calon pengantin. Penawaran jasa yang semakin variatif dan maksimal menjadikan usaha *Wedding Organizer* semakin kompetitif diantaranya pesaingnya. Nilai tambah ini diperlukan sebab jumlah jasa *Wedding Organizer* semakin tahun semakin bertambah. Penelitian ini berfokus pada WO yang berada di Jawa Timur, khususnya Surabaya.

Alasan pemilihan WO di Jawa Timur sendiri karena Jawa Timur merupakan salah satu propinsi yang menjadi barometer perkembangan WO setelah DKI Jakarta (<https://hastana.id>). Hal ini ditunjang oleh jumlah penduduk yang padat dan kemampuan ekonomi masyarakat di Jawa Timur khususnya Surabaya relative tinggi. Hal ini tercermin dari jumlah penduduk dan Produk Domestik Bruto (PDRB) sebagai salah satu parameter kesejahteraan masyarakat. Jumlah penduduk Jawa Timur adalah kedua terbesar setelah Jawa Barat, yaitu 40.655.696 juta jiwa. Kemudian PDRB Jawa Timur mencapai Jawa Timur Rp 2.454,50 triliun, dan berada pada posisi kedua setelah DKI Jakarta (BPS, 2021). Secara resmi jasa *Wedding Organizer* yang terdaftar di

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Himpunan Perusahaan Penata Acara Pernikahan Indonesia (Hastana) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Bisnis Usaha *Wedding Organizer* Tahun 2021 di Surabaya

| No | Nama WO                                      | Nama <i>Owner</i>              |
|----|--|--------------------------------|
| 1  | The Queen <i>Wedding Organizer</i>           | Agus Budhi Sentoso             |
| 2  | Mazarzo Traditional <i>Wedding Organizer</i> | Arso Adi Pratomo               |
| 3  | Seven Production                             | Yunas Lazuardy                 |
| 4  | LM Wedding Planner                           | Lindia Miniarti                |
| 5  | Prabu Organizer                              | Sunny Uma Hanani               |
| 6  | Neri Organizer                               | Neny Parwati                   |
| 7  | Ore Organizer                                | Citra Editia Putri Permatasari |
| 8  | Yolla Wedding Planner                        | Yuan Kumalaningtyas            |
| 9  | Lily Project                                 | Novan Sharula Adhi Rachmansyah |
| 10 | Rajata <i>Wedding Organizer</i>              | Mario Mariadi                  |
| 11 | Kinara Kinari Events                         | Ardani Retno Nindito           |
| 12 | Mahar Agung Organizer                        | Dwi Wijayanto                  |
| 13 | Darmaheswara <i>Wedding Organizer</i>        | M. Zulkifli Sofyan             |
| 14 | Jiwa Muda <i>Wedding Organizer</i>           | Hidro Adrianto                 |
| 15 | Story Moment <i>Wedding Organizer</i>        | M. Denny Firmanda              |
| 16 | Orilla <i>Wedding Organizer</i>              | Indah                          |
| 17 | The Shine <i>Wedding Organizer</i>           | Amelia Sakti                   |
| 18 | Trinity Organizer                            | Caroline                       |

Sumber : Hastana Provinsi Jawa Timur, 2021

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Tabel 1.1 jasa *Wedding Organizer* di Jawa Timur yang terdaftar secara resmi hanya 18 perusahaan. Sedangkan yang tidak terdaftar bisa mencapai 300 usaha WO se Jawa Timur. Dengan jumlah usaha yang mencapai 300 an maka persaingan usaha ini cukup ketat dan menjanjikan. Namun kondisi menjadi berubah setelah adanya pandemic Covid 19 yang dimulai pada 11 Maret 2020.

Covid 19 muncul sebagai virus jenis baru yang telah menyebar ke berbagai belahan negara di dunia yang menyebabkan timbulnya penyakit coronavirus disease 2019 atau yang disebut juga dengan COVID-19 dan terus berkembang termasuk pada Indonesia. Banyaknya korban dan penderita menjadikan pemerintah mengambil Langkah untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). PSBB menjadikan pergerakan penduduk menjadi terbatas, perkantoran menjalani *work from home* (WFH), sekolah juga dilakukan secara daring yang intinya adalah mengurangi kerumunan di keramaian. Ini semua dilakukan untuk mengurangi penyebaran dan penularan penyakit yang berakibat pada kematian penduduk. Kondisi ini tentunya berdampak pada jasa WO, karena jasa WO membantu klien menyelenggarakan pernikahan yang mengumpulkan banyak orang. Berdasarkan informasi dari Ketua Hastana, WO biasanya mendapatkan job acara 8 sampai dengan 10 *event*, selama covid maksimal hanya 3 *event* yang tertangani. Sehingga dapat dikatakan adanya pandemic berdampak hampir 60 % lebih job atau pekerjaan atau *event*. Potensi penularan Covid 19 menjadi cukup besar. Atas kondisi tersebut menyebabkan penyelenggaraan

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

pernikahan dengan pesta besar dan banyak tamu menjadi berkurang. ([www.kabarbesuki.pikiran-rakyat.com](http://www.kabarbesuki.pikiran-rakyat.com)).

Terkait denganantisipasi virus Covid 19, kemudian model penyelenggaraan pesta pernikahan berubah. Pengantin dan keluarga dengan tujuan mematuhi protocol kesehatan, datang langsung di kantor catatan sipil untuk mengesahkan pernikahan dan hanya menyelenggarakan upacara sederhana dan tidak mengundang banyak tamu. Beberapa acara pernikahan yang lain, dilakukan di gedung atau hotel namun dalam jumlah tamu yang sangat terbatas ([www.kabarbesuki.pikiran-rakyat.com](http://www.kabarbesuki.pikiran-rakyat.com)). Dengan demikian selama Covid 19, usaha WO tidak maksimal dalam mengembangkan varian jasanya.

Permasalahan kedua yang muncul terkait dengan daya beli atau kemampuan dari masyarakat untuk menyelenggarakan pesta pernikahan yang besar dan berbiaya tinggi menjadi menurun. Kondisi ini akibat melemahnya perekonomian dan daya beli masyarakat. Beberapa perusahaan mengurangi tenaga kerja yang berdampak pada putus hubungan kerja (PHK). Beberapa perusahaan lain mengurangi gaji pegawai untuk menurunkan beban operasional ([www.money.kompas.com](http://www.money.kompas.com)). Kondisi ini yang menjadikan perusahaan jasa WO belum bisa menghasilkan angka pemesanan dan laba seperti halnya kondisi sebelum Covid 19 (Rosida, dkk, 2021). Permasalahan tersebut tidak hanya dialami usaha WO namun hampir seluruh sektor usaha.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha WO, beberapa usaha WO berupaya terus melakukan pemasaran dengan menggunakan strategi *flash deal*. *Flash*

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

*deal* adalah kolaborasi antara jasa WO, dengan jasa vendor pernikahan dengan melakukan janji bertemu di suatu tempat dan penawaran khusus pada klien tertentu. Tujuan dari *flash deal* ini untuk mendongkrak penjualan. Beberapa jasa WO mengatakan model *flash deal* ini relatif dapat meningkatkan penjualan. Namun untuk mengangkat penjualan dan penawaran jasa WO sebagaimana kondisi sebelum Covid 19, masih belum bisa.

Pandemi Covid-19 memang cukup berpengaruh pada kelangsungan bisnis dan dinilai akan membawa perubahan dalam bisnis ke depan terutama dalam perilaku konsumen dan konsumsi. Walaupun demikian, bisnis tentunya tetap harus berjalan dengan efektif agar bisa bertahan. Terkait dengan hal tersebut maka diperlukan adanya strategi yang mampu membawa perusahaan bertahan dan terus bisa menghadapi berbagai macam kendala dan resiko.

Salah satu strategi yang dikenalkan oleh *Business Continuity Plan* (BCP) yaitu suatu rencana strategis yang dibuat berdasarkan kondisi perusahaan untuk tetap melangsungkan kegiatan bisnisnya secara berkelanjutan, walaupun tengah terjadi masalah atau krisis. Bila sebuah perusahaan telah membuat BCP, maka ancaman akan dapat ditekan. Sehingga, perusahaan tersebut akan mempunyai nilai *business survival* yang lebih baik (FFIEC, 2003).

BCP adalah rencana perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan bisnis (Snedaker S., 2014). BCP dirancang untuk mengurangi dampak negatif dari gangguan bisnis yang disebabkan oleh internal dan eksternal (Asgary & Naini, 2011). BCP juga



**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

bertujuan untuk mencegah terganggunya kegiatan usaha normal (Solehudin, 2005). BCP dibuat dengan penyesuaian dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan itu sendiri (Pertiwi, 2016). BCP juga dapat diterapkan secara konsisten untuk perusahaan dan organisasi yang memiliki layanan kritis. Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa, BCP dapat dilaksanakan secara luas baik di rumah sakit, perusahaan, sektor pemerintahan.

Meskipun permasalahan pandemic Covid 19 bisa saja berakhir, namun berdasarkan surat edaran dari Instruksi Kementrian Dalam Negeri Nomer 22 Tahun 2022 tentang PPKM Jawa Bali menunjukkan bahwa Jawa Timur khususnya di Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Magetan, Kota Surabaya, Kota Mojokerto, Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Tuban, Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Lamongan, Kota Pasuruan, Kabupaten Bojonegoro masuk dalam level 1. Selainnya kabupaten dan kota tersebut masuk level 2 dan yang level 3 adalah Kabupaten Pamekasan. Aturan mengenai PPKM di daerah tertuang dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri (Inmendagri) Nomor 26 Tahun 2021, yang perlu diterapkan bagi daerah level 1 adalah pekerjaan non-esensial 75 persen kerja dari kantor atau *work from office* (WFO) jika sudah divaksin pekerjaan esensial beroperasi 100 persen dengan dibagi menjadi 2 shift dengan protokol kesehatan ketat. Toko atau pasar kebutuhan sehari-hari bisa buka dengan kapasitas 75 persen. Pasar rakyat selain kebutuhan sehari-hari bisa buka dengan kapasitas 75 persen. Pusat perbelanjaan seperti mall dan plaza bisa buka dengan kapasitas 75 persen dan tutup pukul 21.00. Pedagang

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

kaki lima (PKL), barbershop dan sejenisnya bisa buka sampai pukul 20.00. Warung makan, PKL, lapak jajanan di ruang terbuka boleh beroperasi dengan kapasitas 75 persen dan buka hingga pukul 21.00. Sementara pengunjung yang makan di tempat diberi batas waktu maksimal 30 menit. Restoran di ruang tertutup bisa buka dengan kapasitas 75 persen. Kegiatan belajar mengajar 50 persen daring dan 50 persen tatap muka. Tempat ibadah dibuka dengan kapasitas 50 persen dan protokol kesehatan ketat. Sedangkan pada level 2 aturannya adalah pekerjaan non-esensial 50 persen WFO jika sudah divaksin. Pekerjaan esensial beroperasi 100 persen dengan dibagi menjadi 2 shift dengan protokol kesehatan ketat. Toko atau pasar kebutuhan sehari-hari bisa buka dengan kapasitas 75 persen dan tutup pukul 21.00. Pasar rakyat selain kebutuhan sehari-hari bisa buka dengan kapasitas 75 persen dan tutup pukul 21.00. Pusat perbelanjaan seperti mall dan plaza bisa buka dengan kapasitas 50 persen dan tutup pukul 20.00. Pedagang kaki lima (PKL), barbershop dan sejenisnya bisa buka sampai pukul 20.00. Warung makan, PKL, lapak jajanan di ruang terbuka boleh beroperasi dengan kapasitas 50 persen dan buka hingga pukul 20.00. Sementara pengunjung yang makan di tempat diberi batas waktu maksimal 30 menit. Restoran di ruang tertutup bisa buka dengan kapasitas 50 persen. Kegiatan belajar mengajar 50 persen daring dan 50 persen tatap muka. Tempat ibadah dibuka dengan kapasitas 50 persen dan protokol kesehatan ketat. Mengingat masih ada level 1 dan level 2 di kabupaten dan kota di Jawa Timur maka tantangan WO terkait dengan resiko covid 19 masih tetap akan menjadi perhatian dan penelitian BCP ini sendiri masih relevan.

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Berdasarkan permasalahan yang dijabarkan diatas, maka peneliti berpendapat bahwa usaha WO yang tergabung di Hastana membutuhkan *Business Continuity Plan* (BCP) agar dapat merespon terhadap risiko yang muncul dan untuk menjaga berjalannya operasional dan proses bisninsya. Desain BCP akan menghasilkan dokumen BCP yang mendefinisikan risiko yang mungkin terjadi, dampaknya terhadap kelangsungan bisnis, dan langkah-langkah perusahaan dalam memitigasi risiko yang ada. Dokumen BCP juga akan menggambarkan upaya perusahaan untuk melakukan pelatihan, pengujian, dan audit langkah-langkah mitigasi risiko.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bagaimana rancangan *Business Continuity Plan* (BCP) yang sesuai dengan usaha *Wedding Organizer* selama masa pandemic COVID-19 dan kondisi setelahnya ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk mengetahui rancangan *Business Continuity Plan* (BCP) yang sesuai dengan usaha *Wedding Organizer* selama masa pandemic Covid-19 dan kondisi setelahnya.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi para peneliti maupun pembaca selanjutnya yang ingin mengkaji atau meneliti masalah dengan topik yang sama.

2. Bagi para pelaku Bisnis *Wedding Organizer*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan menjadi sumber acuan bagi para pelaku Bisnis *Wedding Organizer* untuk dapat mempertahankan bisnisnya selama masa pandemic Covid 19 sebagai representasi dari kondisi beresiko dan lebih berkembang lagi kedepannya.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami skripsi ini, maka diuraikan sistematika penulisan dari masing-masing berikut ini:

- I. Bab I : Pendahuluan

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Bab pertama terdiri dari latar belakang masalah, rumusan dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi ini.

### II. Bab II: Landasan Teoritis

Dalam bab kedua akan dibahas mengenai kajian teoritis terkait dengan *Business Continuity Plan (BCP)*, industry kreatif, usaha *Wedding Organizer*, penelitian sebelumnya dan kerangka berpikir yang akan digunakan peneliti sebagai acuan dalam penulisan skripsi ini.

### III. Bab III: Metode Penelitian

Bab ini berisi unit analisis, waktu dan tempat penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, jenis dan sumber data, tahap penelitian, teknik pengumpulan data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### IV. Bab IV: Analisis Data dan Pembahasan

Bab keempat berisi pembahasan mengenai gambaran umum objek penelitian, data penelitian, analisis data yang telah dikumpulkan, dan pembahasan hasil penelitian.

**V. Bab V: Simpulan dan Saran**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai seluruh hasil penelitian yang telah diperoleh dan diolah berdasarkan analisis data yang telah didapatkan serta saran-saran yang dapat menjadi masukan bagi para pelaku bisnis yang berkepentingan.

**BAB 2**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menurut Kotler (2018) adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran, dan besarnya pengeluaran pemasaran. Sedangkan menurut Kurtz, Strategi pemasaran adalah keseluruhan program perusahaan untuk menentukan target pasar dan memuaskan konsumen dengan membangun kombinasi elemen dari bauran pemasaran; produk, distribusi, promosi, dan harga

#### **Empat strategi pemasaran (Khotijah, 2004)**

##### 1. Strategi Profit Tinggi (*High Profite Strategy*)

Yaitu strategi yang menetapkan harga tinggi dan promosi tinggi. Dimaksudkan dengan harga tinggi untuk memperoleh laba kotor per unit sebanyak mungkin, sedangkan promosi tinggi (kegiatan promosi yang sekali berani dalam penawaran) bertujuan untuk memperbesar penetrasi pasar

##### 2. Strategi Penetrasi Preetif (*Preetif Penetration Strategy*)

Strategi dimana harga ditetapkan lebih rendah dari biaya promosi, harapannya dapat menerobos market share yan lebih besar.



**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA****3. Strategi Penetrasi Selektif (Selective Penetrasio Strategy)**

Harga ditetapkan tinggi dengan mengurangi biaya promosi

**4. Strategi Profit Rendah (Low Profile Strategy)**

Strategi dimana harga dan promosi ditetapkan pada biaya rendah saja, dengan tujuan untuk mendorong produk tersebut ke pasaran yang lebih luas

**Langkah-Langkah Strategi Pemasaran****1. Segmentasi**

Segmentasi timbul karena adanya perbedaan dalam pemilihan kebutuhan konsumen. Konsumen membutuhkan produk dan jasa yang memuaskan kebutuhan mereka dengan harga yang bersaing. Perusahaan dapat membuat segmentasi dari pasar sasaran yang dituju dan membentuk karakter produk tersendiri dalam persepsi. Dalam menganalisa dan mengidentifikasi konsumen dengan karakteristik respon yang sama. Segmentasi sebagai suatu strategi menawarkan banyak manfaat, diantaranya segmentasi dapat menurunkan tekanan ketika persaingan tidak mempunyai produk yang dibutuhkan. Persaingan satu produk yang tidak teratur akan kehilangan andil dalam perusahaan multi produk pada segmen yang dibutuhkan. Produk yang menyesuaikan dengan segmen adalah produk yang tidak terpengaruh terhadap dampak persaingan harga dan dapat menyamaratakan harga premium.

**2. Targeting**

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Segmentasi pasar, telah membuka jalur untuk melihat peluang-peluang dari market segment, kemudian dievaluasi untuk memutuskan berapa banyak dan pasar mana yang akan menjadi pasar sasaran yang sesuai dengan produk-produk yang dibutuhkan oleh pasar sasaran tersebut., beberapa alternatif strategi untuk memilih pasar sasaran adalah sebagai berikut :

- 1) *Single segment concentration*, yaitu focus pada suatu kelompok dengan kebutuhan yang hamper sama, tujuan perusahaan adalah mendominasi segmen tersebut.
  - 2) *Selective spesialization*, memilih sejumlah segmen yang menarik dan berpotensi sebagai penghasil profit.
  - 3) *Produk spesialization*, perusahaan berkonsentrasi dalam melayani banyak kebutuhan suatu kelompok pelanggan tertentu.
  - 4) *Full market coverage*, perusahaan berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.
3. Positioning

Informasi yang diterima dari analisa situasi pasar memainkan peranan penting dalam mendesain strategi pemasaran. Keputusan target pasar menunjukkan kelompok pembeli yang menginginkan kepuasan. Dari strategi program positioning ini menunjukkan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya dengan pesaing utamanya didalam memenuhi kebutuhan pembeli dalam target pasar. *Positioning* mempunyai peran yang penting dalam membentuk image tentang

produk atau bisnis dalam pikiran konsumen, sehingga mempunyai persepsi tertentu tentang produk tersebut. Segmentasi, penentuan pasar, dan positioning adalah merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan erat. Cravens mendefinisikan “proses penempatan pembeli dalam pasar produk menjadi beberapa kelompok untuk mencapai tujuan strategi pemasaran.” Strategi pemasaran mempunyai pengertian dari tempat pasar itu berada dimana perusahaan akan bersaing. Dan pernyataan bagaimana kegunaan dan nilai yang akan diciptakan untuk pelanggan melalui penawaran produk dan jasa. Mengerti kebutuhan, mengisinya lebih baik dari pesaing merupakan kunci utama di strategi pemasaran yang berhasil.

## **2.2. Strategi Pemasaran Jasa**

Strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk usaha jasa, antara lain (Shinta, 2011):

1. Strategi mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh karakteristik tidak berwujud, yaitu :
  - a. Menekankan petunjuk-petunjuk yang tampak seperti tempat (desain interior dan eksterior), sumber daya manusia (ramah, responsif, murah senyum, berpakaian rapi), peralatan (komputer, meja, kursi), bahan-bahan komunikasi (brosur, pamflet, leaflet, papan pengumuman), simbol perusahaan dan harga

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

- b. Menggunakan sumber daya manusia lebih banyak dari pada sumber daya manusia untuk pemasaran produk.
  - c. Menstimulasikan atau mendorong komunikasi dari mulut ke mulut, misalnya memberikan insentif (voucher, cinderamata) kepada pelanggan yang dapat menarik pelanggan baru bagi perusahaan.
  - d. Menciptakan citra organisasi yang kuat
  - e. Memanfaatkan akuntansi biaya dan manajemen biaya dalam penetapan harga, sehingga harga dapat ditetapkan sebaik mungkin.
  - f. Melakukan komunikasi purna beli, seperti mengumpulkan informasi mengenai kepuasan maupun keluhan pelanggan
2. Strategi mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh karakteristik tidak terpisahkan yaitu :
    - a. Melakukan seleksi dan pelatihan secara cermat terhadap public contact personel.
    - b. Menggunakan berbagai macam lokasi jasa.
  3. Strategi mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh karakteristik bervariasi, yaitu:
    - a. Menambah dan memanfaatkan peralatan canggih, serta melakukan standardisasi produksi

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

- b. Melakukan *service customization*, artinya meningkatkan intensitas interaksi antara perusahaan dan pelanggan, sehingga produk dan program pemasaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan setiap pelanggan.
4. Strategi mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh karakteristik tidak tahan lama, yaitu:
- a. Menggunakan berbagai pendekatan untuk mengatasi permintaan yang berfluktuasi (*manajemen permintaan*), misalnya:
    - a) Tidak melakukan apapun, artinya membiarkan frekuensi dan volume permintaan apa adanya
    - b) Mengurangi permintaan pada periode permintaan puncak
    - c) Meningkatkan permintaan pada saat sepi
    - d) Menyimpan permintaan dengan sistem reservasi dan janji
    - e) Menerapkan sistem antrian
    - f) Mengembangkan jasa lain atau pelayanan komplementer
  - b. Melakukan penyesuaian permintaan dan kapasitas secara simultan sehingga tercapai kesesuaian antara keduanya (*manajemen penawaran*), dengan cara:
    - a) Menggunakan karyawan paruh waktu pada periode sibuk
    - b) Menyewa atau berbagai fasilitas dan peralatan tambahan dengan perusahaan lain.

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- Selama periode sibuk, setiap karyawan hanya melaksanakan tugas-tugas pokok, sementara aktifitas yang bisa ditunda akan dilaksanakan pada saat permintaan sepi.
- Meningkatkan partisipasi para pelanggan
- c) Melakukan pelatihan silang (cross training) kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki ketrampilan di bidang lain dan dapat saling membantu bila permintaan ramai.

### **2.3. Manajemen Risiko**

Manajemen risiko organisasi adalah suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif. Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko (SBC Warburg, 2004)

#### **Proses Manajemen Risiko**

Proses atau fungsi manajemen sering diterjemahkan ke dalam tiga langkah: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian.

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan manajemen risiko bisa dimulai dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Kemudian perencanaan manajemen risiko bisa diteruskan dengan penetapan target,

kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Akan lebih baik lagi jika visi, misi, kebijakan, dan prosedur tersebut dituangkan secara tertulis. Dokumen tertulis semacam itu memudahkan pengarahannya, sekaligus menegaskan dukungan manajemen terhadap program manajemen risiko.

b. Pelaksanaan

Pelaksanaan manajemen risiko meliputi aktivitas operasional yang berkaitan dengan manajemen risiko. Proses identifikasi dan pengukuran risiko, kemudian diteruskan dengan manajemen (pengelolaan) risiko merupakan aktivitas operasional yang utama dari manajemen risiko. Identifikasi, pengukuran, dan manajemen risiko akan dibicarakan lebih detail di bagian dua, tiga, dan empat, dari modul ini. Untuk melaksanakan pekerjaan manajemen risiko, diperlukan organisasi (struktur organisasi) dan staffing (personel).

c. Pengendalian

Tahap berikutnya dari proses manajemen risiko adalah pengendalian yang meliputi evaluasi secara periodik pelaksanaan manajemen risiko, output pelaporan yang dihasilkan oleh manajemen risiko, dan umpan balik (feedback).

## **2.4. Business Continuity Plan (BCP)**

### **2.4.1. Pengertian Business Continuity Plan (BCP)**

*Business Continuity* adalah kegiatan mencari strategi dan taktik dari kemampuan perusahaan untuk merencanakan dan melakukan respon terhadap insiden

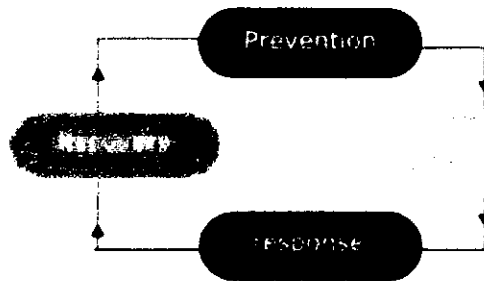
dan bencana yang menimpa bisnis, agar bisnis dapat tetap berjalan. Suatu bencana yang dikategorikan dalam *Business Continuity* adalah bencana yang berpotensi mengganggu aktifitas usaha secara fatal, bahkan hingga berhenti beroperasi. Secara umum *Business Continuity Plan* adalah sekumpulan proses yang mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin terjadi terhadap suatu organisasi agar dapat memahami rencana potensial serta sumber daya yang dibutuhkan untuk menanggulangnya. Bencana yang dimaksud bukan hanya bencana alam, terorisme, dan insiden besar, tetapi termasuk setiap bencana yang dapat memberhentikan kegiatan bisnis.

*Business Continuity Planning* (BCP) adalah metodologi yang digunakan untuk membuat dan memvalidasi rencana untuk mempertahankan operasi bisnis yang berkelanjutan sebelum, selama, dan setelah bencana atau gangguan acara. BCP berkaitan dengan pengelolaan elemen operasional yang memungkinkan bisnis untuk berfungsi secara normal untuk menghasilkan pendapatan (Snedaker S., 2014). BCP adalah komponen penting dari inisiatif manajemen risiko perusahaan untuk memfasilitasi operasi bisnis di bawah kondisi dengan memperkenalkan strategi ketahanan yang tepat, tujuan pemulihan, dan bisnis kontinuitas dan rencana manajemen krisis. Selain itu, BCP bertindak sebagai disiplin proaktif dalam mengidentifikasi kerentanan dan risiko serta merencanakan cara mengurangi, menerima, atau menerapkannya di terjadinya gangguan bisnis (Dushie, 2014).

#### **2.4.2. Proses Penyusunan *Business Continuity Plan* (BCP)**



Berdasarkan FFIEC, 2003, penerapan BCP lebih fokus kepada pencegahan (*prevent*). Tahapan dalam melakukan BCP, dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber: FFIEC, 2003

**Gambar 2. 1 Proses BCP**

#### **A. Tahap pencegahan (*prevention*)**

Di tahap ini, strategi dipakai untuk mencegah terjadinya bencana, serta mencegah efek bencana tersebut. Tahap ini berkaitan dengan manajemen risiko (*risk management plan*). Maka dari itu, tahap pencegahan menggunakan metode analisa risiko, mulai dari identifikasi risiko, identifikasi dampak pada keselamatan karyawan, properti perusahaan, dan lain sebagainya. Menurut Peltier (2005), analisa risiko merupakan upaya melakukan identifikasi risiko-risiko, mencari cara untuk mengontrol dan meminimalisir risiko, serta memantau dampak yang masih tersisa setelah terjadi bencana. Marriet (1999), menjelaskan, ada dua metode utama dan satu metode gabungan yang bisa dipakai untuk melakukan analisa risiko. Yaitu metode kualitatif dan kuantitatif.

- a. Metode kualitatif yaitu penilaian secara deskriptif (rendah, sedang, tinggi).

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Metode ini dipakai saat data yang berupa angka tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil analisa risiko yang diidentifikasi. Metode ini juga bisa dipakai saat dampak dari risiko yang dianalisa tidak terlalu bahaya. Metode ini sering digunakan dalam menentukan suatu kegiatan bisnis. Petlier (2005), menjelaskan, ada sejumlah proses yang dilakukan dalam metode ini, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi batasan analisa : Di tahap ini, penganalisa melakukan pembatasan ruang lingkup masalah yang akan dianalisa. Sehingga hasil analisa bisa tepat sasaran.
- 2) Membuat tim khusus : Yang dilakukan tahap ini adalah pembentukan tim- tim khusus. Tim-tim ini menangani permasalahan tertentu.
- 3) Mengidentifikasi ancaman (*thread*) : Penganalisa membuat daftar pertanyaan untuk mengetahui penyebab dan ancamannya.
- 4) Membuat skala prioritas ancaman : Di tahap ini, ancaman yang sudah diidentifikasi akan diurutkan berdasarkan prioritasnya. Semakin besar dampak yang ditimbulkan terhadap perusahaan, maka ancamannya akan memiliki skala prioritas yang tinggi.
- 5) Melakukan rekapitulasi ancaman : Di tahap ini, ancaman akan digolongkan berdasarkan level ancaman, dampak, dan faktor penyebab risiko.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

- 6) Melakukan kontrol : Pada proses ini, penganalisa akan menentukan hal-hal yang dibutuhkan untuk melakukan monitoring terhadap ancaman.
  - 7) Mengadakan sosialisasi : Penganalisa melakukan sosialisasi untuk menyampaikan hasil dari analisa risiko yang telah dilakukan.
- b. Metode kuantitatif yaitu suatu metode yang menggunakan data berupa nilai angka untuk memberitahu probabilitas dan dampak yang ditimbulkan. Berbeda dengan metode kualitatif, metode ini memperhitungkan *cost-benefit* pada proses pelaksanaannya. Terdapat beberapa tahapan dalam metode ini, meliputi :
- 1) Melakukan pengenalan karakteristik sistem : menganalisa dan pengenalan terhadap sistem yang diterapkan pada perusahaan.
  - 2) Mengidentifikasi ancaman : menganalisa ancaman, baik yang telah terjadimaupun yang berpeluang akan terjadi di kemudian hari.
  - 3) Mengidentifikasi kelemahan : Menganalisa kelemahan perusahaan saat inidan di masa mendatang.
  - 4) Melakukan analisa kontrol : Menganalisa proses kontrol yang diterapkan diperusahaan saat ini.
  - 5) Memperhatikan kecenderungan (likelihood) : Menganalisa kecenderungan *weakness* perusahaan dan ancaman. Proses ini akan menghasilkan tingkat kecenderungan suatu ancaman pada perusahaan.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

- 6) Menganalisa dampak : Proses mengukur dan menganalisa dampak dari ancaman. Proses ini menghasilkan level dampak pada ancaman yang diidentifikasi sebelumnya.
  - 7) Melakukan determinasi risiko : Menganalisa dan mengidentifikasi hasil analisa dari tingkat kecenderungan, tingkat ancaman, dan tingkat dampak yang ditimbulkan oleh ancaman.
  - 8) Memberikan saran kontrol : Menyampaikan rekomendasi-rekomendasi untuk monitoring terhadap ancaman guna mengurangi dampak dari ancaman tersebut.
  - 9) Membuat dokumentasi : Membuat dokumentasi dari hasil analisa yang telah dilakukan.
- c. Metode hibrida adalah gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif. Metode hibrida menggunakan nilai berupa skala angka untuk dikategorikan untuk setiap kategori kualitatif. Meskipun gabungan, metode ini tidak melakukan tahap-tahap yang ada serinci, baik pada tahap kuantitatif maupun kualitatif.

Setelah melakukan analisa risiko, maka akan didapatkan hasil berupa tabel tentang kemungkinan dan dampak yang ditimbulkan dari suatu ancaman (Marriet, 1999).

Tabel 2. 1 Analisa Risiko

| P<br>R<br>O<br>B<br>A<br>B<br>I<br>L<br>I<br>T<br>A<br>S | IMPACT |        |        |
|--|--------|--------|--------|
|  | High   | Medium | Low    |
| High   | High   | High   | Medium |
| Medium   | High   | High   | Medium |
| Low  | Medium | Medium | Low    |

Sumber: Marriet (1999)

Pada tabel di atas, terdapat kolom dan baris yang memperlihatkan tingkat kemungkinan (*probability*) dan dampak (*impact*) yang ditimbulkan dari suatu ancaman. Semakin besar kemungkinan ancaman terjadi, maka semakin tinggi tingkat probabilitasnya. Begitu juga dengan *impact*. Semakin besar dampak yang ditimbulkan terhadap keberlangsungan perusahaan, maka semakin tinggi pulatingkat *impact*-nya. Jika ancaman ada di level *high*, maka harus dilakukan langkah penanggulangan. Jika ancaman terdapat pada level *medium*, maka sebaiknya dilakukan langkah penanggulangan. Apabila ancaman ada di level *low*, maka tidak perlu ada tindakan yang dilakukan untuk saat ini.

#### d. Penilaian Risiko

Menurut Qintarah dalam penelitian Safi'i, dkk (2020), hasil jawaban

responden diolah menggunakan matrik penilaian risiko. Hal ini dilakukan untuk menentukan batas antara risiko yang bisa diterima dengan risiko yang tidak dapat diterima. Langkah ini dilakukan dengan menilai tingkat kemungkinan munculnya sebuah peristiwa (*probability*) dan dampak yang ditimbulkan oleh peristiwa (*impact*) pada tiap-tiap risiko yang sudah diidentifikasi. Tingkatan *probability* dan *impact* dibagi menjadi tinggi, sedang, dan rendah sebagaimana yang dijelaskan Marriet (1999). Setelah penilaian dilakukan, selanjutnya dilakukan proses penghitungan ke dalam matriks dengan mengalikan hasil dari *impact* dan *probability* pada masing-masing risiko (Safi'i, dkk., 2020) dan menghasilkan klasifikasi risiko yang didasarkan pada tiga zona, yaitu zona merah, zona kuning, dan zona hijau.

#### **B. Tahap persiapan (*preparedness*)**

Dalam tahap ini, tim analisa BCP akan melaksanakan pembagian skala prioritas terhadap suatu bencana. Tujuannya, untuk mengetahui dan mendapatkan tindakan dan pemulihan yang efisien jika terjadi bencana. Selanjutnya, tahap ini akan berkaitan dengan *Business Impact Analysis* (BIA). Contoh dari tahapan ini adalah melakukan backup terhadap data-data penting.

Menurut *Disaster Recovery Institute International* (DRII), *Business Impact Analysis* (BIA) yaitu suatu kegiatan menganalisa dan mengukur dampak potensial dari suatu ancaman terhadap perusahaan. Tujuan akhir dari BIA adalah

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

membuat suatu skala prioritas untuk menentukan masalah yang paling kritikal pada perusahaan. BIA dapat memuat berbagai informasi. Di antaranya :

1. Recovery time : BIA akan menentukan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pemulihan resource yang terkena dampak bencana.
2. Prioritas fungsi bisnis : BIA berisi informasi mengenai mana fungsi bisnis yang harus didahulukan untuk di-*recovery* ketika beberapa fungsi bisnis terkena bencana.
3. Resource requirement : BIA berisi informasi tentang sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan.

Untuk menerapkan BIA, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan.

### 1. Membuat kuesioner BIA

Pada tahap ini, analisator mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan masalah yang telah maupun yang akan dihadapi perusahaan. Pertanyaan umum yang sering muncul pada kuesioner yaitu :

- Apa saja sumber informasi yang penting untuk perusahaan?
- Apa saja proses bisnis yang bisa menyebabkan dampak negatif yang sangat fatal apabila perusahaan tidak melakukan proses tersebut?

### 2. Mengadakan workshop

Di tahap ini, analisator menggelar workshop untuk menginstruksikan fungsi bisnis dan *process manager* sebagai peserta workshop, bagaimana cara menyelesaikan BIA. Pada workshop tersebut, analisator menyebarkan kuesioner kepada peserta workshop untuk diisi.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

## 3. Mereview kuesioner

Setelah kuesioner diisi oleh para peserta, langkah berikutnya adalah mereview jawaban-jawaban tersebut. Dari jawaban-jawaban itu, maka penganalisa sudah bidamembayangkan apa dan bagaimana bencana yang perlu diprioritaskan.

## 4. Melakukan interview terhadap pengisi kuesioner

Langkah berikutnya adalah melakukan interview dengan pihak terkait untuk validasi informasi yang telah didapat sebelumnya. Proses interview juga berfungsi untuk melengkapi informasi tertentu bila hasil kuesioner belum jelas.

## 5. Menyusun dan menganalisa hasil kuesioner

Langkah terakhir adalah menyusun dan menganalisa hasil kuesioner. Dari hasil analisa ini, akan diperoleh apa saja prioritas *recovery* dan strategi-strategi yang mungkin bisa diterapkan. Selain itu, hasil analisa juga bisa menjadi rekomendasi untuk mengatasi kerentanan ancaman.

Setelah data diperoleh dan dikumpulkan, selanjutnya akan dilakukan *business impact assessment* untuk membuat matriks *Business Impact Analysis*. Menurut Santoso dan Gitarini (2017), matriks Business Impact Analysis mencakup informasi mengenai proses bisnis terhadap dampak yang ditimbulkan. Dalam hal ini, Santoso dan Gitarini (2017) menggunakan level atau tingkat keseriusan dari dampak tersebut (*severity of impact*) dan *Maximum Acceptable Outage Time* (MAOT), yaitu durasi waktu maksimum pemberhentian operasi sebelum mempengaruhi operasional atau menimbulkan dampak yang tidak bisa diatasi untuk tiap proses bisnis.



## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Selanjutnya dilakukan proses penghitungan ke dalam matriks dengan mengalikan hasil dari *severity impact* dan MAOT pada masing-masing proses bisnis dan menghasilkan *overall critical rating*. Hasil dari rating ini dibagi menjadi 3 kategori, yaitu: *high*, *medium*, dan *low*.

### C. Tahap tindakan (*response*)

Adapun strategi yang dilakukan adalah menahan agar bencana tidak mengganggu proses bisnis, serta melakukan upaya mengurangi dampak yang ditimbulkan sesuai skala prioritas yang telah ditentukan di tahap sebelumnya. Tahap ini berkaitan dengan *Incident Response Planning* (IRP).

Aktifitas atau tindakan utama yang harus dilakukan adalah:

1. Evakuasi dan penyelamatan, langkah pertama ini harus dilakukan oleh setiap individu ketika bencana terjadi.
2. Membentuk dan mengaktifkan pusat penanganan kedaruratan. Langkah selanjutnya adalah menunjuk dan mengkoordinasikan satu bagian dalam perusahaan untuk melakukan penanganan lanjutan yang diperlukan untuk menghadapi bencana.
3. Memastikan keselamatan karyawan atau pegawai.
4. Memastikan kondisi kesehatan karyawan dan memindahkan ke tempat yang aman.
5. Memastikan situasi stabil dan melakukan pencegahan jika terjadi bencana susulan.

6. Mengumpulkan daftar kerusakan yang diakibatkan oleh bencana.
7. Memberikan perlindungan atas aset yang dimiliki.
8. Mengumpulkan dan membagi informasi tentang bencana dan kerugian yang dialami.

#### **D. Tahap pemulihan (*recovery*)**

Ketika bencana bisa ditangani, langkah berikutnya adalah melakukan pemulihan. Strategi ini digunakan untuk mengembalikan keadaan perusahaan seperti semula dan meminimalkan *recovery time* (waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pemulihan). Tahap ini berkaitan dengan *recovery plan*. Contoh penerapan tahap ini yaitu menggunakan backup data lama jika data baru rusak akibat terkena bencana.

Langkah selanjutnya yakni membuat strategi pemulihan (*recovery strategy*). *Recovery strategy* yaitu langkah-langkah strategis yang digunakan guna memulihkan kegiatan operasi yang kritis dari perusahaan yang terkena bencana ke kondisi semula (Bodenstein, 2014).

Langkah pertama, menggunakan BIA yang telah dibuat sebelumnya. Pada tahap ini, BIA dipakai untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan *resource requirement* yang dibutuhkan perusahaan. Dengan menerapkan ini, perusahaan bisa menentukan sumber daya penting apa saja yang dibutuhkan agar kegiatan bisnis perusahaan tetap berjalan.

- a. Meniadakan jarak antara *recovery requirement* dengan kapabilitas perusahaan
- Langkah berikutnya adalah menganalisa *recovery requirement* dengan

kapabilitas perusahaan saat ini. Jika ada beberapa *recovery requirement* yang tidak bisa dipenuhi oleh kapabilitas perusahaan saat ini, maka *recovery requirement* tersebut tidak diterapkan lebih dulu. Begitu pun sebaliknya.

b. Mengeksplorasi pilihan-pilihan *recovery strategy*

Strategi-strategi yang dibuat sebelumnya, kemudian diserahkan kepada manajemen. Para manajer akan memilih lagi, strategi mana yang dibutuhkan perusahaan.

c. Melakukan implementasi strategi

Setelah memperoleh persetujuan dari manajer, langkah selanjutnya adalah menerapkan strategi tersebut.

#### 2.4.3. Komponen *Business Continuity Plan* (BCP)

Terdapat beberapa komponen penting dalam *Business Continuity Plan*. Menurut Queensland (2009), komponen-komponen tersebut adalah:

A. Komponen Personel

Komponen personal meliputi semua pihak yang terkait dalam proses BCP. Seperti tim-tim khusus tiap proses, penanggung jawab, perencana BCP (*planner*), dan lain sebagainya. Komponen ini bertugas menjalankan strategi-strategi yang telah disusun.

B. Komponen Teknologi

Komponen teknologi berfungsi menunjang proses BCP. Komponen komponen

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

ituadalah :

- *Hardware* : yaitu jaringan komputer (network), mainframe, dan lain sebagainya.
- *Software* : yaitu sistem operasi yang pakai, aplikasi, dan lain-lain.
- File data dan *vital records* : yaitu sejumlah data penting perusahaan yang disimpandalam bentuk *soft copy*.
- *Operations processing equipment* : peralatan yang dipakai untuk melakukan prosessuatu kegiatan.
- *Office equipment* : peralatan yang mendukung kegiatan bisnis. Seperti printer, mesin fotokopi, kalkulator, dan lain sebagainya.
- *Backup data* : kegiatan menyalin data untuk disimpan di tempat lain dan bisa digunakan di masa mendatang.

### 2.4.4. Manfaat *Business Continuity Plan* (BCP)

*Business Continuity Plan* (BCP) adalah rencana yang bersifat preventif, fokus pada tindak pencegahan sebelum suatu bencana benar-benar menimpa perusahaan. tetapi, bukan berarti BCP tidak bisa mengatasi bencana atau krisis. Di dalam BCP, terdapat *disaster recovery plan* (DRP) yang berfungsi sebagai langkah kuratif.

Setidaknya, ada empat manfaat yang bisa diperoleh apabila perusahaan menggunakan BCP (FFIEC, 2003). Di antaranya:

- a. Mengurangi dampak bencana ke perusahaan

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

BCP mampu meminimalisir dampak dari bencana. Karena BCP membantu perusahaan mengidentifikasi berbagai macam ancaman yang telah atau akan terjadi. Serta menganalisa berbagai cara untuk menanggulangi ancaman itu. Sehingga perusahaan lebih siap untuk menanggulangi bencana.

b. Mengurangi risiko kehilangan finansial

Di dalam analisa risiko, terdapat metode kuantitatif yang bisa memperhitungkan berapaprobabilitas dan dampak yang ditimbulkan oleh bencana dalam *cost-benefit* perusahaan. Sehingga perusahaan bisa memperkirakan berapa besar kerugian yang ditimbulkan oleh bencana.

c. Menambah kepercayaan terhadap pekerja, klien, dan supplier

BCP dapat menjamin keberlangsungan proses bisnis dari perusahaan. Dengan membuat BCP, maka perusahaan tersebut berusaha untuk memenuhi standar *businesscontinuity* dari *Business Continuity Institute*. Dengan demikian, pekerja, klien, dan supplier akan lebih percaya bahwa perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik.

d. Membantu memulihkan fungsi yang kritikal dalam waktu tertentu

Pada BCP, terdapat istilah *recovery time objective* (RTO) dan *recovery point objective*(RPO). RTO membantu perusahaan mengukur waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pemulihan terhadap fungsi bisnis yang kritikal. Semakin kecil waktu yang dibutuhkan, maka akan semakin baik. Sedangkan dengan RPO, perusahaan bisa mengetahui jumlah toleransi maksimal data yang hilang. Dengan adanya RTO dan RPO sebagai kontrol, maka pemulihan fungsi kritikal bisa

dilakukan dengan waktu yang lebih cepat (FFIEC, 2003).

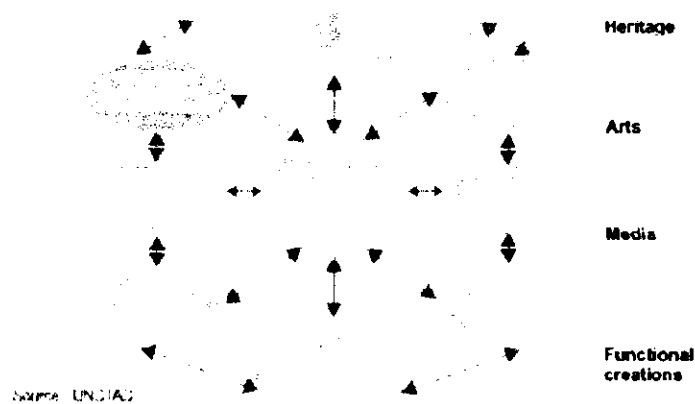
## 2.5. Industri Kreatif

Menurut jurnal *Analisis Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Bandung* Industri kreatif didefinisikan sebagai industri yang berfokus pada kreasi dan eksploitasi karya kepemilikan intelektual seperti seni, film, permainan, desain atau fashion, dan termasuk layanan kreatif antar perusahaan seperti iklan.

1. Produk industri kreatif sering juga merupakan barang-barang simbolis, yang mengandung nilai-nilai budaya
2. Perbedaan dari setiap konsumen dalam menilai produk industri kreatif sulit di prediksi
3. Industri kreatif sering kali ditandai dengan adanya diversifikasi produk yang tinggi

4. Sebagian produk industri kreatif bertahan lama dan dapat dipakai berulang kali menurut UNESCO industri kreatif adalah kegiatan produksi maupun pelayanan yang melingkupi elemen substansi dari segi artistik atau usaha untuk menciptakan dan mencakup aktifitas arsitektur dan periklanan.

### Lingkup Industri Kreatif



Gambar 2. 2. Lingkup Industri Kreatif

#### Sektor Industri Kreatif

Terdapat 2 hal utama yang mendasari suatu sektor tersebut dikatakan sebagai kreatif, yaitu berdasarkan :

- a. Substansi yang dominan
  1. Media, yaitu sektor tersebut menghasilkan barang atau jasa yang mengandalkan media sebagai sarana untuk menghasilkan nilai tambah.
  2. Aspek seni budaya, sektor tersebut mengandalkan adanya kandungan seni budaya sebagai nilai tambahnya.

3. Adanya Desain Perancangan

4. Penggunaan teknologi berbasis pengetahuan sebagai nilai tambahnya.

b. Intensitas Sumber Daya Yang Dibutuhkan

Peran kreativitas merupakan sentral sebagai sumber daya utama, akan tetapi terdapat beberapa industri yang masih sangat membutuhkan sumber daya yang bersifat fisik, berupa sumber daya alam baik sebagai bahan mentah maupun bahan baku antara industri tersebut.

## 2.6. Wedding Organizer

### 2.3.1 Pengertian *Wedding Organizer*

*Wedding Organizer* (WO) adalah jasa pengorganisasian untuk acara pernikahan, baik dalam perencanaannya maupun pada saat hari pernikahan. (Najiyah dan Suharyanto, 2017). *Wedding* WO mengelola event pernikahan dari mulai akad nikah, upacara adat, pelaminan, catering, rias pengantin, dokumentasi dan lain-lain. Saat ini, wedding organizer sangat dibutuhkan (Melati, 2010), selain untuk kepuasan konsep acara pernikahan yang selalu sempurna, para calon pengantin maupun keluarga pengantin tidak perlu direpotkan (Rugaya & Sudirman, 2016) dengan sedemikian rupa persiapan yang memakan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.

### 2.3.2 Alasan Menggunakan Jasa *Wedding Organizer*

Inilah beberapa alasan kapan saat yang tepat membutuhkan jasa Wedding Organizer:

1. Waktu yang Sangat Berharga

Khususnya bila calon pengantin atau keluarga sibuk terkait dengan aktifitas



## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

pekerjaan yang tinggi sehingga sulit menyisakan waktu yang cukup untuk menyiapkan sendiri segala perencanaan dan perlengkapan acara.

### 2. Efisiensi waktu dan tenaga

Begitu banyak macam kebutuhan sebuah peseta pernikahan dan tersedia beraneka ragam pilihan. Bila belum memiliki sendiri data atau pengalaman menggunakan suatu jasa/produk, sungguh melelahkan bila harus mencari dan membandingkannya sendiri satu persatu. Dengan memanfaatkan semua informasi mengenai pernikahan yang disediakan oleh seorang *Wedding Organizer*, dapat menghemat waktu dan tenaga.

### 3. Tanggung jawab professional atas kelancaran acara

Menjelang pesta, ditengah kegembiraan dan kesibukan dalam mempersiapkan penampilan diri secara sempurna, hamper tidak mungkin lagi untuk memeriksa sendiri kesiapan perlengkapan pesta seperti dekorasi, *Cathering*, Fotografer, dan lain-lain. Dengan kontrak kerja yang professional, *Wedding Organizer* akan bertanggung jawab secara penuh atas kelancara acara.

### 4. Penampilan yang sempurna

Pesta pernikahan akan menjadi kenangan seumur hidup. Kesiapan fisik dan mental yang sempurna adalah kunci dari segalanya. Kerjasama yang terpadu pengguna jasa dan sebuah tim yang professional akan membantu mewujudkannya.

Komponen yang terlibat dalam dalam bisnis *wedding organizer* :

#### 1. Tempat Penyelenggaraan Acara

Tempat penyelenggaraan acara merupakan komponen yang menentukan.

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Tempat ini bisa dipilih di rumah penyelenggara, Gedung khusus untuk acara pernikahan, hotel, taman atau resort tertentu. Jika diluar ruangan juga memerlukan alat tambahan seperti tenda. Tenda adalah salah satu perlengkapan utama dalam perencanaan sebuah acara/pesta. Untuk menambah variasi maka tenda juga dihias dengan menarik.

### 2. Baju pengantin

Baju pengantin menambah keindahan momen pernikahan. Momen pernikahan akan selalu dikenang kedua mempelai yang mengikat janji suci. Baju pengantin indah nan memukau merupakan salah satu elemen pernikahan yang tak hanya menampilkan keindahan, tapi juga gengsi sang pengantin. Baju pengantin bisa memilih yang berkaitan dengan adat atau gaun pengantin yang tidak berdasarkan adat.

### 3. Riasan atau *Make Up*

Komponen riasan adalah suatu kegiatan mengubah penampilan dari bentuk asli sebenarnya dengan bantuan bahan dan alat kosmetik. Istilah *make up* lebih sering ditujukan kepada perubahan bentuk wajah, meskipun sebenarnya seluruh tubuh bisa di hias. Riasan dapat berguna bukan untuk menghias wajah tetapi juga untuk membuat wajah mempelai wanita lebih cerah dihari pernikahannya.

### 4. Upacara pernikahan

Upacara pernikahan adalah upacara adat yang diselenggarakan dalam rangka menyambut peristiwa pernikahan. Kedua mempelai meyakini bahwa dengan mengikuti upacara adat ini maka mereka dapat membuat acara pernikahan menjadi

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

lebih khidmat. Di Indonesia upacara pernikahan dilakukan dengan dua cara, tradisional dan modern. Upacara pernikahan secara tradisional dilakukan menurut aturan-aturan adat setempat. Upacara pernikahan modern dilakukan dengan mengikuti aturan-aturan dari luar negeri. Biasanya gaya yang dipakai adalah gaya eropa. Pernikahan yang dilakukan dengan aturan islam mungkin dapat juga dimasukkan ke dalam kategori upacara pernikahan modern.

### 5. Hiburan

Komponen hiburan berguna untuk menghibur para tamu undangan yang hadir memberikan selamat serta doa restu kepada kedua mempelai, sehingga tidak membuat suatu acara pernikahan menjadi membosankan. Hiburan pada acara pernikahan bisa menggunakan gamelan, live music, atau hanya music rekaman, atau acara lain berupa tarian atau pertunjukan lain yang mengiringi acara pernikahan.

### 6. Katering

Katering merupakan suatu komponen yang menyediakan makanan kepada para tamu undangan yang hadir pada acara pernikahan tersebut. Masakan dan minuman dapat dipilih dan tentukan untuk acara dengan variasi penyajian yang semuanya akan menjadikan pesta pernikahan semakin berkesan.

### 7. Pelaminan

Komponen pelaminan ini merupakan suatu komponen yang menghiasi dekorasi pelaminan tempat untuk kedua mempelai, yang dilengkapi dengan dekorasi untuk memperindah pelaminan. Dekorasi bisa dipilih berdasarkan selera

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

dari mempelai dan keluarga. Bisa dengan dekorasi bunga segar atau variasi yang lain.

### 8. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan untuk merekam dan menyimpan berbagai data penting yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Acara seindah pernikahan perlu sebuah dokumentasi, karena momen ini sangat berharga yang hanya ada sekali seumur hidup. Untuk itu dokumentasi sangat diperlukan.

### 9. Acara Akad Nikah

Ini merupakan komponen yang terakhir tapi komponen yang paling penting dalam sebuah acara pernikahan. Akad nikah merupakan ikrar pernikahan. Yang dimaksud dengan akad nikah ialah ijab daripada pihak wali perempuan atau wakilnya dan qabul dari pihak calon suami atau wakilnya. Akad nikah merupakan syarat wajib dalam proses atau upacara perkawinan menurut Islam. Akad nikah boleh dijalankan oleh wali atau diwakilkan kepada seorang juru nikah.

Pada saat dilakukan kontrak kerja sama antara pihak klien dengan Wedding Organizer, maka pihak klien akan menyerahkan sepenuhnya acara pernikahan dengan pihak WO. Tahapan proses bisnis WO adalah sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan Pernikahan

Calon pengantin datang ke *Wedding Organizer* untuk melakukan perencanaan pernikahan termasuk memilih paket pernikahan sesuai dengan tema yang mereka inginkan. Pemilihan paket pernikahan yaitu melakukan pilihan untuk alat-alat yang akan digunakan dalam acara pernikahan nanti, seperti memilih Gaun/Baju

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

pengantin, ukuran tenda dan jenisnya, upacara adat yang akan dilaksanakan, dan lain-lain. Setelah pengantin melakukan pemilihan alat-alat pengantin, calon pengantin dan *Wedding Organizer* menentukan besaran harga.

### 2. Melakukan Persiapan

Pada tahap ini *Wedding Organizer* akan melakukan persiapan untuk menyusun acara calon mempelai. Tahap mempersiapkannya yaitu dimulai dari melakukan organisasi dari pihak keluarga atau kerabat mempelai untuk membantu menjadi pelengkap diacara pernikahan seperti pagar ayu, penerima tamu undangan, dan lain-lain. Lalu *Wedding Organizer* melakukan pemesanan gedung, menghubungi make up, dokumentasi, mempersiapkan katering kurang lebih H- 3.

### 3. Acara Pernikahan

Setelah melalui tahap pertama dan kedua dengan matang tibalah pada tahap selanjutnya yaitu acara pernikahan. Dalam acara pernikahan ini pertama kali yang dilakukan adalah melakukan rias wajah dan pemasangan pakaian calon mempelai, pagar ayu, dan lain-lain. Setelah melalui tahap tersebut maka kedua pengantin akan melakukan akad nikah untuk mengikat janji pernikahan atau ijab qabul.

### 4. Akhir Acara

Setelah semua tahapan berjalan dengan lancar, ini adalah tahapan terakhir dimana *Wedding Organizer* akan melakukan pelepasan tenda, penyelesaian biaya Gedung, membersihkan dekorasi, pencucian kain-kain dekorasi dan baju-baju pengantin, dan melakukan pelunasan pembayaran.

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Jasa WO akan memberikan berbagai macam masukan dan penawaran jasa yang meliputi :

1. Memberikan input kepada calon pengantin mengenai hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan upacara pernikahan.
2. Mencari lokasi resepsi
3. Menyusun *budget*
4. Membantu perencanaan mengenai tema, alur, dan dekorasi pesta.
5. Membuat buku program acara pernikahan.
6. Mengkoordinasikan dan mengarahkan *Job Description* panitia keluarga.
7. Fasilitasi, negosiasi dan koordinasi dengan pihak gedung/hotel dan *supplier/vendor* seperti catering, dekorasi, fotografer, perias, grup music, dan lain-lain.
8. Pengurusan persyaratan akad nikah dan perizinan lain-lain.
9. Menyusun jadwal kerja dan jadwal pembayaran.
10. Mengatur *setting* ruangan dan *flow* tamu di rumah maupun di tempat resepsi.
11. *Supervisi* pelaksanaan upacara pernikahan agar segala sesuatunya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana.
12. Mengambil langkah-langkah pengamanan bila terjadi keadaan darurat (sebatas dengan kewenangan yang diberikan).

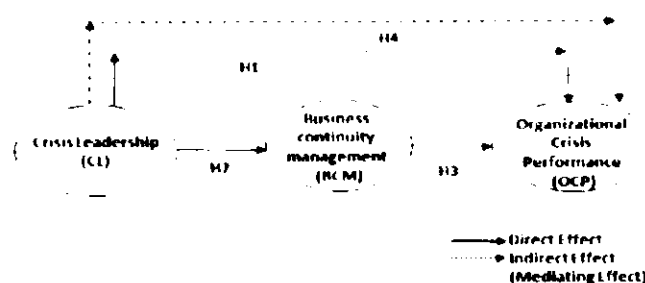
### 2.4 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang pertama adalah Business Continuity Management and Crisis Leadership: An Approach to Reengineer Crisis Performance within Abu Dhabi

Governmental Entities, 2019, Mohamed Naser. A.N. Alharthil dan Gamal S.A. Khalifa.

Penelitian Naser *et al.*, 2019 bertujuan untuk menguji pendekatan baru untuk meremayasa ulang (*reengineer*) krisis Abu Dhabi Governmental Entities (ADGE), dengan menguji hubungan antara kepemimpinan krisis (CL), bisnis manajemen kontinuitas (BCM) dan kinerja krisis organisasi (OCP). Responden penelitian yang menjawab kuesioner dengan lengkap 328 orang dari 500 kuesioner yang disebar. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui AMOS 22. Setelah menguji hubungan langsung, peneliti telah melakukan pengukuran hubungan tidak langsung, seperti dampak CL pada OCP melalui BCM. Semua hipotesis penelitian didukung, dan model menjelaskan 62% dari varians dalam kinerja krisis organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Naser *et al.* (2019) menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan model :



**Gambar 2. 3. Gambar Model Penelitian Naser *et al.* (2019)**

sedangkan pada penelitian ini menggunakan desain kualitatif. Pada penelitian Naser menggunakan kuesioner dengan responden di ADGE sedangkan pada penelitian ini

owner wedding organizer dan tidak hanya pada satu perusahaan. Kondisi yang melatarbelakangi penelitian Naser et al. (2019) adalah bukan pada kondisi pandemic Covid 19 sementara pada penelitian adalah karena kondisi pandemic covid 19. Kemudian pada penelitian ini menggunakan konsep BCP sedangkan Naser et al. (2019) menggunakan konsep Business Continuity Management (BCM).

Penelitian kedua dengan judul “COVID-19 and business continuity management: a case of Pakistan, contributing to mixed methods research, 2021 dengan peneliti Rukhshinda Begum, Syeda Kanza Nisar, Sadia Perveen and Muhammad Arshad. Penelitian Begum *et al.*, 2021 didasarkan pada kondisi globalisasi dan meningkatnya persaingan telah memaksa bisnis untuk mengembangkan cara-cara untuk menghindari gangguan dan melanjutkan operasi bisnis dalam segala situasi. Namun, merebaknya COVID 19 di seluruh dunia jauh di atas ekspektasi, untuk itu rencana kelangsungan bisnis yang ada dengan organisasi di seluruh dunia tertinggal. Studi Begum *et al.*, 2021 telah mencoba menemukan hubungan antara COVID-19 dan sistem *business continuity management* pada organisasi di Pakistan, sebagai bagian dari negara berkembang. Penelitian menggunakan multiple sector. Jumlah responden untuk penelitian kuantitatif adalah 92. Selain itu, hubungan antar kepuasan karyawan, BCP dan *Health Risk Coverage* melalui metode *mix method* yang merupakan gabungan analisis kualitatif dan kuantitatif. *Business continuity management* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepercayaan karyawan dan pelanggan dalam organisasi yang kemudian berdampak pada meningkatnya kinerja dan profitabilitas. Kontinuitas ini diperlukan di semua jenis organisasi, baik bisnis berbasis produk atau bisnis berbasis



layanan. Hasil penelitian ini menggambarkan korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja, BCM, dan *Health Risk Coverage*. Sebagian besar organisasi (kebanyakan bank dan lembaga pendidikan) dalam penelitian ini memiliki BCP. Namun, setelah dikaji lebih mendalam menunjukkan kurangnya kesadaran dan pelatihan staf. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Begum et al., (2021) adalah obyek penelitian pada penelitian ini menggunakan usaha jasa *wedding organizer* dan tidak hanya pada satu perusahaan, sedangkan penelitian Begum et al. dilakukan pada sector yang bervariasi (multiple sector), Penelitian Begum menggunakan desain *mix method* sedangkan penelitian ini menggunakan desain kualitatif. Untuk teori yang digunakan adalah BCM sedangkan pada penelitian ini BCP. Sedangkan persamaannya adalah menyelesaikan masalah akibat konteks covid 19.

*Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies*, oleh Alessandro Margherita, Marikka Heikkilä, 2021. Penelitian Margherita dan Heikkilä dilakukan atas dasar, keadaan darurat COVID-19 telah mendesak perusahaan untuk beroperasi dengan cara baru untuk menghadapi interupsi rantai pasokan (*supply chain*), yang bergeser *customer demand*, dan risiko terhadap kesehatan tenaga kerja. Kemampuan organisasi untuk menanggapi kontinjensi kritis sangat penting bagi para pemimpin bisnis dalam perspektif melanjutkan bisnis. Penelitian dilakukan pada 50 perusahaan terkemuka dunia untuk menanggapi wabah pandemi. Menerapkan analisis konten ke halaman web dan posting jejaring social. Penelitian dilakukan dengan mengekstrak 77 tindakan yang terkait dengan 13 sub-area dan mengintegrasikannya ke dalam kerangka kerja lima

tingkat meliputi operasi, pelanggan, tenaga kerja, kepemimpinan, dan tanggapan terkait komunitas. Penelitian juga memberikan enam contoh ilustrasi perusahaan tentang bagaimana keadaan darurat dapat menghasilkan peluang untuk menciptakan nilai baru. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Margherita dan Heikkilä (2021) adalah obyek penelitian pada penelitian ini menggunakan usaha jasa *wedding organizer* dan tidak hanya pada satu perusahaan, sedangkan penelitian Margherita dan Heikkilä *et al.* dilakukan pada perusahaan terkemuka di dunia, Penelitian Margherita dan Heikkilä menggunakan konten analisis, sedangkan penelitian ini menggunakan desain kualitatif. Untuk teori yang digunakan adalah *business continuity* sedangkan pada penelitian ini BCP. Sedangkan persamaannya adalah menyelesaikan masalah akibat konteks covid 19.

Penelitian keempat dengan judul *Business Continuity Planning, a survey of hospitals in Delhi*, Eilia Jafar 1 & Udit Taneja, 2017. Artikel ini bertujuan untuk memahami kondisi *business continuity planning* (BCP) di rumah sakit di Nasional Wilayah Ibu Kota (NCT) Delhi. Artikel ini juga berfokus pada peran yang dimainkan oleh rumah sakit selama bencana. Desain penelitian metode campuran adalah diterapkan dengan mengembangkan instrumen penelitian dengan pendekatan kualitatif dan pertanyaan kuantitatif dan pengumpulan data secara pribadi mewawancarai responden. Dua ratus tujuh belas wawancara dilakukan. Dari jumlah tersebut, 190 wawancara diadakan dengan dokter dan pejabat dari rumah sakit di NCT Delhi. Dua puluh tujuh ahli dari departemen pemerintah, masyarakat sipil atau organisasi dan PBB juga diwawancarai. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang

tingkat kesiapsiagaan yang dibutuhkan rumah sakit masih terbatas untuk terus berfungsi selama dan setelah peristiwa bencana. Semua responden dikonfirmasi memiliki BCP, tetapi pada penyelidikan rencana ini ditemukan baik rencana keselamatan kebakaran atau rencana kontinjensi melihat korban massal. Rencana holistik untuk semua aspek kritis BCP rumah sakit tidak tersedia di 95,8% dari rumah sakit; 47,4% rumah sakit memiliki tingkat kesiapsiagaan yang rendah hingga rendah untuk semua risiko bencana; 48,4% rumah sakit memiliki tingkat kesiapsiagaan sedang, dan hanya 4,2% yang memiliki tingkat kesiapsiagaan tinggi tingkat kesiapan. Temuan menunjukkan bahwa tingkat kesiapan di rumah sakit di Delhi sangat bervariasi. Ada kebutuhan untuk pendekatan BCP secara holistik, mulai dari pemahaman tentang peristiwa berbahaya, dampaknya terhadap aset dan perencanaan untuk kelanjutan fungsi kritis ketika bencana pemogokan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Eilia Jafar 1 & Udita Taneja (2017) adalah obyek penelitian pada penelitian ini menggunakan usaha jasa *wedding organizer* dan tidak hanya pada satu perusahaan, sedangkan penelitian Eilia Jafar 1 & Udita Taneja dilakukan pada rumah sakit di India, Penelitian Eilia Jafar 1 & Udita Taneja menggunakan gabungan desain kualitatif dan kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan desain kualitatif.

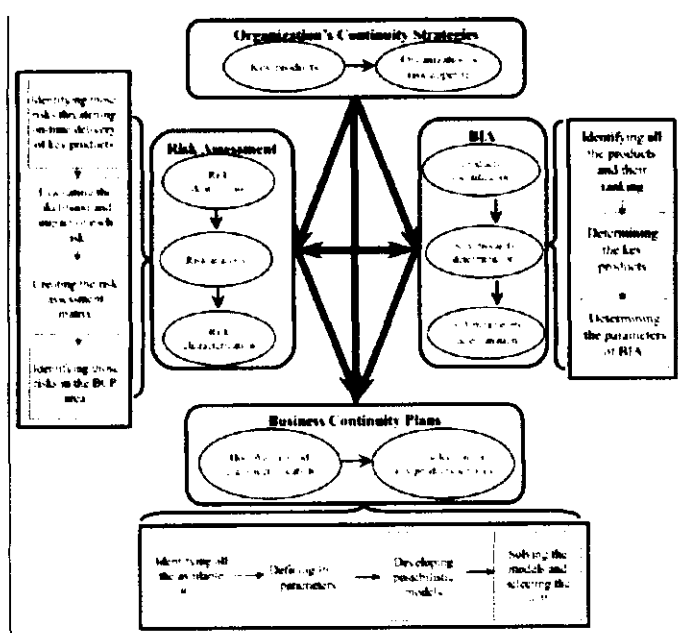
Penelitian kelima tentang Ecosystem-centric business continuity planning (eco-centric BCP): A post COVID19 new normal, Mahua Mukherjee, Ranit Chatterjee, Bhagat Kumar Khanna, Preet Pal Singh Dhillon, Atul Kumar, Sukhreet Bajwa, Amit Prakash, Rajib Shaw tahun 2020. Pandemi COVID-19 sebagai peluang yang mengarah

pada pengurangan tingkat polusi yang signifikan, bersih air di sungai, meningkatkan visibilitas, dan manfaat nyata lainnya bagi kemanusiaan dan lingkungan. Dalam skenario pasca-COVID, untuk memulihkan keuntungan atau margin perusahaan dan mendapatkan kembali produksi yang hilang, industri cenderung meningkatkan produksinya yang mengarah ke lompatan kuantum dalam tingkat polusi. Penelitian ini berusaha menggunakan teori BCP untuk mengatasi problem lingkungan pasca Covid 19. Dengan melibatkan pemerintah kota dan rumah produksi melalui konsep ECO-BCP untuk keberlanjutan jangka panjang. Semua stimulus ekonomi perlu dikaitkan dengan norma pengurangan emisi yang ketat. Sepuluh Prinsip BCP Eco-centric memandu pembukaan kembali UMKM setelah pandemi COVID-19. Model Eco-centric BCP akan membantu UMKM untuk mengadopsi strategi bisnis new normal untuk menyelaraskan dengan komitmen khusus negara untuk *sustainable development goal* dan deklarasi Paris.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Mukherjee et al. (2020) adalah obyek penelitian pada penelitian ini menggunakan usaha jasa *wedding organizer* dan tidak hanya pada satu perusahaan, sedangkan penelitian Mukherjee et al. hanya merupakan konsep bagi UKM setelah era covid 19. Konsep tersebut menggabungkan BCP dengan lingkungan yang disebut ECO – BCP.

Penelitian keenam adalah *Developing a novel quantitative framework for business continuity planning*, Hojat Rezaei Soufi, S. Ali Torabi & Navid Sahebjamnia, 2018. Lingkungan yang kompetitif dan bergejolak saat ini meyakinkan setiap organisasi untuk menerapkan *business continuity management system* (BCMS) untuk

menangani insiden yang mengganggu seperti gempa bumi, banjir, dan serangan teroris. Dalam BCMS, *business continuity plan* (BCP) yang efektif dan efisien harus disediakan untuk memastikan kesinambungan : produk utama organisasi. Studi ini mengembangkan pendekatan baru untuk memilih BCP yang paling tepat yang dapat memenuhi langkah-langkah kunci agar ada kelangsungan bisnis. Pertama, proses penilaian risiko dilakukan untuk menentukan insiden yang mengganggu untuk mana organisasi harus memiliki BCP yang sesuai. Kemudian, dua model pemrograman adalah *hard* model dan *soft* model dikembangkan untuk menentukan BCP yang sesuai di bawah ketidakpastian data input epistemik. Model-model ini bertujuan untuk memaksimalkan tingkat ketahanan organisasi sambil meminimalkan biaya.



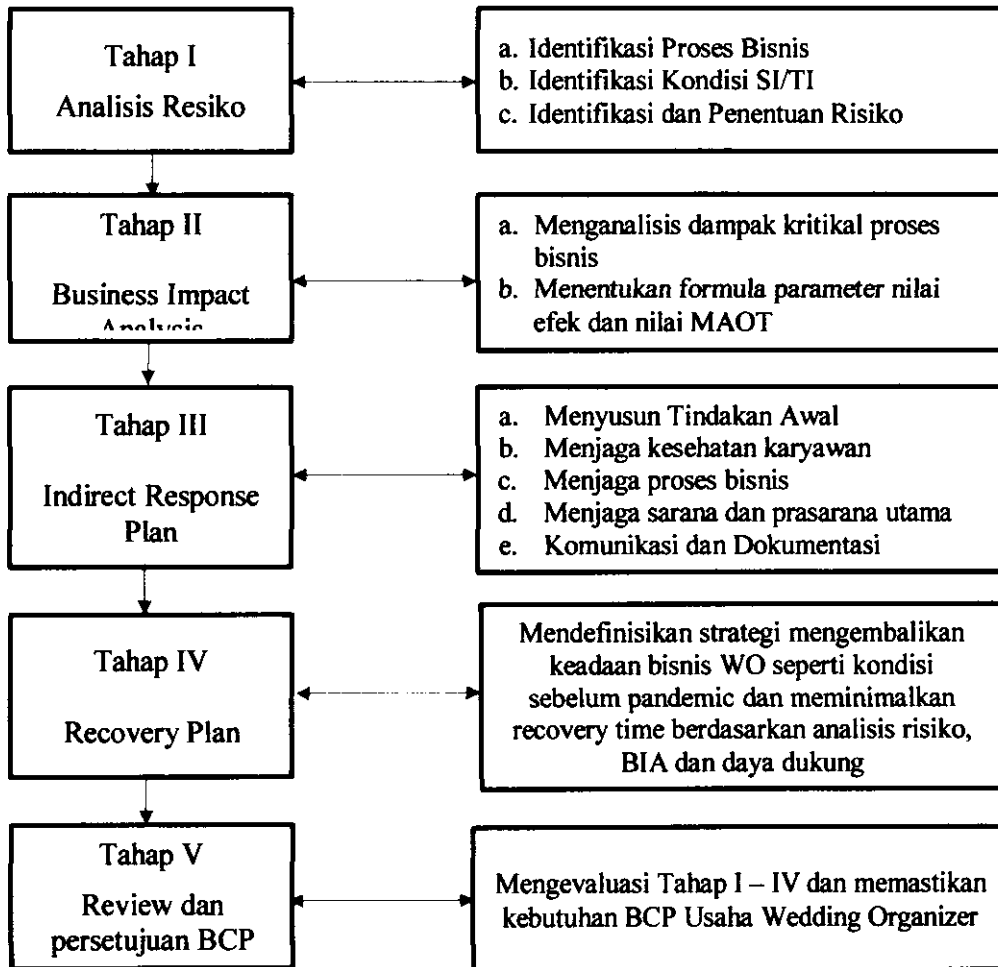
Gambar 2. 4

The interrelationships antara elemen BCMS and Langkah utama BCP

Penelitian Soufi, S. Ali & Navid (2018) menyimpulkan bahwa BCM adalah pendekatan baru untuk mencapai tujuan organisasi disaat krisis. Tiga langkah utama harus dilakukan ketika menerapkan BCMS dalam sebuah organisasi. Pertama, produk kunci bisnis harus diidentifikasi. Dalam langkah ini, proses BIA dapat membantu untuk memilih produk-produk utama tersebut dalam pendekatan yang terorganisir. Kedua, risiko yang mengancam produk utama harus diidentifikasi dan dikategorikan melalui pelaksanaan proses *risk assessment* dan konstruksi risk matrix. Akhirnya, untuk setiap gangguan risiko yang ditempatkan di area BCP dari matriks risiko, yang mengancam produk utama, BCP harus dipilih. Dua model matematika baru telah diusulkan untuk memilih BCP yang paling tepat yang perlu dipertimbangkan adalah: tingkat kematangan BCM yang berbeda (*BCM maturity levels*) dalam organisasi dan perbedaan sikap pembuat keputusan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Soufi, S. Ali & Navid (2018) adalah penelitian Soufi berupa konsep untuk mengembangkan konsep BCP dnegan BCMS, sedangkan penelitian ini merupakan penelitian studi kasus untuk industry kreatif. Selain itu kerangka yang digunakan penelitian Soufi adalah kerangka kuantitatif, yaitu perhitungan BCP dengan menggunakan *Analysis Hierarchy Process* (AHP) dan fuzzy. sedangkan penelitian ini berdasarkan desain kualitatif. Persamaannya adalah sama – sama menggunakan teori dasar BCP.

**2.5 Kerangka Penelitian**



**Gambar 2. 5. Kerangka Penelitian**

## **BAB 3**

# **METODE PENELITIAN**



**BAB 3**  
**METODE PENELITIAN**

**3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2011:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lainnya secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Data penelitian kualitatif berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

Penelitian kualitatif menjawab pertanyaan *mengapa, alasan apa, dan bagaimana terjadinya* (Moleong, 2011:11). Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif berusaha untuk mempelajari suatu masalah dengan kerangka berfikir induktif, yaitu berusaha mendapatkan kesimpulan tentang suatu masalah yang sedang dipelajari berdasarkan berbagai informasi yang berkaitan dengan masalah tersebut. Informasi yang dikumpulkan lebih banyak berkaitan dengan realitas internal yang terletak dalam diri manusia (pendapat, keyakinan, nilai) dan dirumuskan secara interpretatif subyektif.

Penelitian akan dikumpulkan dengan teknik wawancara yang menggali melalui studi kasus tertentu, atau wawancara mendalam (*depth interview*), dan observasi (model partisipasi aktif) terhadap suatu gejala, peristiwa (proses kejadian), perilaku atau sikap tertentu dengan upaya mendekati informan (responden) bersangkutan sebagai obyek penelitian kualitatif (*qualitative research*).

Penelitian ini menggunakan metode *case study* atau studi kasus. Studi kasus atau *case study* merupakan strategi yang lebih cocok apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* dan *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (Yin, 2011:1).

### **3.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini merupakan *case study* dalam bidang manajemen strategik pemasaran yaitu merancang *Business Continuity Plan* (BCP) pada usaha *Wedding Organizer* (WO) selama pandemic Covid 19.

### **3.3. Rancangan Penelitian Studi Kasus**

Tujuan pokok adanya desain penelitian adalah membantu peneliti menghindari data yang tak mengarah ke pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Desain penelitian adalah suatu rencana tindakan untuk berangkat dari sini ke sana, dimana “di sini” bisa diartikan sebagai rangkaian pertanyaan awal yang harus dijawab, dan “di sana” merupakan serangkaian konklusi (jawaban) tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut (Yin, 2011: 27).

a. **Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kondisi usaha *Wedding Organizer* yang tergabung pada organisasi Hastana di Surabaya selama masa pandemi Covid 19 dan bagaimana merancang *Business Continuity Plan* (BCP) pada usaha *Wedding Organizer* (WO) selama pandemic Covid 19 ?

b. **Definisi Operasional**

*Business Continuity Planning* (BCP) adalah cara atau metode yang digunakan perusahaan untuk membuat dan memvalidasi rencana untuk mempertahankan operasi bisnis yang **berkelanjutan** sebelum, selama, dan setelah bencana dalam hal ini adalah adanya pandemi covid 19 dengan melakukan identifikasi dan analisis resiko, menganalisis dampak bencana pada bisnis (BIA = Business Impact Analysis), menyusun rencana tidak langsung untuk mengantisipasi dampak yang ada secara tidak langsung (Indirect Response Plan), melakukan rencana mengembalikan bisnis kembali normal (recovery plan) dan melakukan evaluasi atas seluruh tahapan yang sudah dilakukan (review and persetujuan BCP) pada pengelolaan elemen operasional yang memungkinkan bisnis untuk berfungsi secara normal untuk mempertahankan pencapaian pendapatan.

Kemudian elemen dalam BCP dibuat operasionalisasi sebagai berikut :

Tabel 3. 1

## Definisi Operasional Dalam Analisis BCP

| No | Aspek BCP                       | Definisi Operasional  |
|----|---------------------------------|---|
| 1  | Analisis resiko                 | Upaya melakukan identifikasi risiko-risiko, akibat covid 19 pada usaha WO   |
| 2  | <i>Business Impact Analysis</i> | Melakukan analisa proses bisnis utama atau proses bisnis kritikal pada jasa usaha WO ( <i>severity</i> ) akibat pandemic covid 19 dan maksimal waktu yang dapat diterima jika bisnis terpaksa harus berhenti (MAOT) karena adanya pandemi COVID-19 saat ini   |
| 3  | <i>Indirect Response Plan</i>   | Pengembangan kebijakan dan pengalokasian sumber daya untuk menghadapi dampak pandemic COVID-19 pada perusahaan apakah sudah dimulai, dalam proses atau sudah dilakukan sampai selesai   |
| 4  | <i>Recovery Plan</i>            | Mengidentifikasi dan mendokumentasikan <i>Minimum Resource Requirement</i> atau sumber daya penting apa saja yang dibutuhkan agar kegiatan bisnis perusahaan bisa berjalan normal, dari jenis resiko, tingkat severity (keparahan), solusi yang ditawarkan, bagaimana implementasi kongkritnya, siapa pelaksananya dan kapan dilakukan. |

## c. Unit Analisis

Menurut Yin (2011:30) komponen yang kedua ini berkaitan dengan apa yang dimaksud dengan “kasus” dalam penelitian yang bersangkutan. Unit analisis merujuk kepada objek yang diteliti. Unit analisis pada penelitian ini adalah rancangan *Business Continuity Plan* (BCP) pada usaha *Wedding Organizer* (WO). Untuk dapat menggali rancangan *Business Continuity Plan* (BCP) pada usaha *Wedding Organizer* (WO) maka diajukan beberapa pertanyaan yang terangkum dalam kisi – kisi *interview guide*. Berikut adalah Tabel yang menunjukkan hubungan pertanyaan penelitian dengan kisi – kisi *interview guide*.

Tabel 3. 2

## Keterkaitan Rumusan Masalah dengan Interview Guide

| No | Pertanyaan Penelitian    | Kisi – kisi dalam interview guide  |
|----|--------------------------|--|
| 1  | Analisis resiko          | 1. Bagaimana proses bisnis usaha WO<br>2. Bagaimana kondisi SI/IT<br>3. Bagaimana dan apa yang menjadi resiko usaha WO   |
| 2  | Business Impact Analysis | 1. Bagaimana dampak kritis dari pandemic covid 19 pada proses bisnis ?   |
| 3  | Indirect Response Plan   | a. Apa upaya yang dilakukan perusahaan WO untuk bertahan selama masa pandemic covid 19 yang terkait dengan karyawan, sarana dan prasarana ?<br>b. Apa dan dengan siapa saja upaya komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan pihak luar, agar perusahaan tetap bertahan ? |

|   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
| 4 | Recovery Plan              | Bagaimana strategi mengembalikan keadaan usaha jasa WO seperti semula dan meminimalkan <i>recovery time</i> berdasarkan analisis resiko, BIA, serta daya dukung digital usaha jasa WO |
| 5 | Review dan Persetujuan BCP | Apakah tahap I – IV sudah sesuai dengan kebutuhan BCP usaha jasa WO   |

c. Kriteria untuk Menginterpretasi Temuan

Dari hasil penelitian akan dihasilkan temuan yang diinterpretasikan dengan cara mengaitkan teori dengan kenyataan yang ditemukan di dari hasil wawancara.

d. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang diminta memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Pada penelitian ini yang menjadi informan kunci adalah Owner dari WO. Oleh karena usaha WO yang terdaftar di Hastana ada 18 usaha WO, maka pada penelitian ini akan dilakukan pemilihan informan berdasarkan variasi usaha WO yang ada. Berdasarkan variasi usaha WO yang ada ditetapkan informan dalam penelitian ini adalah : Owner dari WO Mazarzo dan Seven Production Surabaya. Alasan dipilihnya WO Mazarzo adalah WO ini merupakan WO dari Ketua Hastana Jawa Timur saat ini, WO Mazarzo juga sudah berpengalaman lebih dari 15 Tahun di industri Wedding Traditional, Dan WO Mazarzo Berdomisili Di Jawa Timur. Alasan dipilihnya WO Seven Production karena WO ini termasuk anggota baru Hastana Jawa Timur. Dari

pengamatan peneliti, WO Seven Production cukup berani menggunakan berbagai macam konsep acara, dan cukup favorit di Surabaya (Arsho Adi, 2022) Sedangkan informan pelanggan atau klien sebagai syarat untuk memenuhi asas triangulasi sumber. Klien diambil dari WO yang menjadi informan kunci pada penelitian ini, dengan syarat yang mengadakan acara pernikahan selama masa pandemi sekitar 5 orang. Kemudian juga diambil klien sebelum masa pandemi sebanyak 5 orang juga. Penetapan jumlah informan dalam penelitian kualitatif bersifat relative. Teori yang ada menyatakan untuk penelitian case study antara 4 sampai dengan 10. (Gentles et al., 2015).

c. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini perlu didukung dengan adanya data yang akurat dan lengkap. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam untuk memperoleh informasi yang relevan.

### 3.4. Metode dan Alat Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan setelah proposal dinyatakan diterima dan mendapatkan surat ijin penelitian dari pihak Universitas Airlangga Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode diantaranya adalah sebagai berikut:

## **Wawancara**

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*depth interview*) pada informan owner dari usaha jasa WO yang telah ditentukan. Bentuk pertanyaan dalam wawancara ini adalah terbuka dan terstruktur. Bentuk terbuka agar mendapatkan informasi yang diharapkan yang bersifat mendalam dari sudut pandang informan dan informasi yang diperoleh memiliki kedalaman serta informan memiliki kebebasan memberikan informasi, informan mengetahui dengan jelas bila sedang diwawancarai dan mengetahui tujuan dan maksud dari wawancara yang dilakukan. Bentuk terstruktur karena mengantisipasi jawaban responden agar tidak keluar dari fokus penelitian (Moleong, 2011). Penelitian ini juga menggunakan beberapa alat pendukung wawancara yaitu dengan *sound recorder* dari *handphone* dan jika dilakukan secara online dengan zoom maka dilakukan *recording* dari aplikasi zoom.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

#### **3.5.1. Fokus Analisis Data**

Analisis data kualitatif menurut Bognan & Biklen (1982) sebagaimana dikutip Moleong (2007:248), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Secara spesifik penelitian ini akan melakukan analisis sebagai berikut :



berdasarkan 8 (delapan) pertanyaan wawancara yang terbagi dalam 4 (empat) kategori yang bersumber dari EPA Amerika Serikat dan *Cabinet Office* Inggris dengan beberapa penyesuaian, yaitu:

1. Rencana untuk antisipasi risiko dan dampak dari pandemi COVID-19 pada bisnis, yang terdiri dari 2 (dua) pertanyaan:
  - a. Apa saja risiko yang dihadapi bisnis Anda selama masa pandemi COVID-19 dan bagaimana dampaknya?
  - b. Apa saja aktifitas utama atau kritikal yang harus dilakukan oleh bisnis Anda untuk bisa terus berjalan selama masa pandemi COVID-19?

Merujuk pada penelitian Safi'i, dkk (2020), hasil jawaban informan diolah menggunakan matrik penilaian risiko. Jawaban dari pertanyaan poin a akan dinilai dalam dua kategori, yaitu besarnya tingkat kemungkinan (*probability*) dan dampak yang ditimbulkan (*impact*) pada tiap-tiap risiko yang sudah diidentifikasi akibat COVID-19.

Jawaban dari informan dari butir risiko pada *probability* dan *impact* dihitung nilai mediannya dengan rumus median untuk data tunggal dengan n ganjil sebagai berikut (Safi'i, dkk., 2020):

$$Me = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \dots \dots \dots \text{Persamaan. 1}$$

Tingkatan *probability* dan *impact* dibagi menjadi tinggi dengan skor 3, sedang dengan skor 2, dan rendah dengan skor 1.

Setelah penilaian dilakukan, selanjutnya dilakukan proses penghitungan ke dalam

matriks dengan mengalikan hasil dari impact dan probability pada masing-masing risiko (Safi'i, dkk., 2020):

$$\text{Risk} = \text{Impact} \times \text{Probability} \dots \dots \dots \text{Persamaan 2}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, klasifikasi kriteria tingkat risiko dibagi menjadi 3 zona, yaitu:

- a. Tinggi pada zona warna merah jika skor risiko  $4 \leq X \leq 9$ , maka tindakan diperlukan untuk mengendalikan risiko.
- b. Sedang pada zona warna kuning jika skor risiko  $2 \leq X \leq 3$ , maka disarankan untuk mengambil tindakan jika sumber daya tersedia dan memungkinkan.
- c. Rendah pada zona warna hijau jika skor risiko 1, maka pada zona ini tidak perlu mengambil tindakan

Setelah matriks penilaian risiko, selanjutnya adalah melakukan analisa *business impact analysis*. Tujuannya adalah membuat suatu skala prioritas untuk menentukan masalah yang paling kritikal pada perusahaan. *Business impact assessment* dilakukan berdasarkan pertanyaan poin b dan akan ditampilkan pada matriks *business impact analysis*.

Merujuk pada penelitian Santoso dan Gitarini (2017), proses penghitungan dilakukan dengan mengalikan hasil dari *severity impact* dan MAOT pada masing-masing proses bisnis dan menghasilkan *overall critical rating*.

$$\text{OCR} = \text{SOI} \times \text{MAOT} \dots \dots \dots \text{Persamaan 3}$$

Keterangan:

OCR = Overall Critical Rating

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

SOI = Value of effect level severity of impact

MAOT = Scale Value of Assessment Day MAOT

*Level Severity of Impact* pada business impact assessment ini ada 5, yaitu:

- a. Level 1, aspek *minor* pada organisasi, *severity* 10.
- b. Level 2, aspek *moderat* pada satu unit atau bagian, *severity* 25.
- c. Level 3, aspek *moderat* pada perusahaan atau banyak unit, *severity* 60.
- d. Level 4, aspek *catastrophic* pada satu unit atau bagian, *severity* 80.
- e. Level 5 aspek *catastrophic* pada seluruh perusahaan, *severity* 100.

Sedangkan pengklasifikasian MAOT menurut Santoso dan Gitarini (2017), yaitu skor

- 1,0 (MAOT  $\leq$  2 hari);
- 0,8 (3  $\leq$  MAOT  $<$  6 hari);
- 0,6 (6  $\leq$  MAOT  $<$  11 hari);
- 0,3 (11  $\leq$  MAOT  $<$  14 hari);
- 0,1 (MAOT  $\geq$  14 hari).

Selanjutnya hasil dari rating ini dibagi menjadi 3 kategori, yaitu:

- a. High jika skor  $70 \leq X \leq 100$ .
  - b. Medium jika skor  $40 \leq X < 70$ .
  - c. Low jika skor  $< 40$ .
2. Pengembangan kebijakan / strategi dan pengalokasian sumber daya yang

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

diterapkan selama masa pandemi, yang terdiri dari 3 (tiga) pertanyaan:

- a. Bagaimana strategi bisnis Anda untuk tetap menjalankan fungsi utamanya dengan tetap menjaga kesehatan? (misalnya, *working from home*, jam kerja fleksibel, memasang poster, menyediakan masker/sabun, dll)
  - b. Bagaimana Anda melakukan pembagian tugas dan prosedur untuk memulai dan menghentikan rencana respon bisnis, mengubah operasi bisnis, dan mentransfer *business knowledge* kepada karyawan kunci?
  - c. Apakah Anda melakukan revisi anggaran dan rencana manajemen aset untuk mengatasi peningkatan biaya dari tindakan terkait *pandemic responses* dan tindakan selanjutnya?
3. Komunikasi, dokumentasi dan edukasi terkait pandemi COVID-19, yang terdiri dari 2 (dua) pertanyaan:
- c. Apakah Anda mengembangkan atau menggunakan platform khusus untuk mengomunikasikan usaha dan tindakan yang dilakukan selama pandemi terkait dengan pelanggan dan karyawan di perusahaan ?
  - d. Bagaimana Anda mendokumentasikan *lesson-learned* dan catatan paska-tindakan, termasuk apa yang berjalan dengan baik dan apa yang berjalan dengan tidak baik?
4. Koordinasi dengan instansi, asosiasi yang berkaitan, yang terdiri dari 1 (satu) pertanyaan:
- a. Bagaimana Anda mencari tahu dan berkoordinasi tentang rencana penanganan

pandemi COVID-19, serta bekerjasama dengan instansi dan asosiasi yang berkaitan ?

### 3.5.2. Kredibilitas Penelitian

Kredibilitas penelitian kualitatif merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam penelitian kualitatif. Beberapa persyaratan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian adalah :

a. Perpanjangan pengamatan

Peneliti kembali lagi ke lapangan untuk melakukan pengamatan untuk mengetahui kebenaran data yang telah diperoleh maupun untuk menemukan data - data yang baru.

b. Meningkatkan kecermatan dan ketekunan

Melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan meningkatkan ketekunan tersebut, maka peneliti akan melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan salah atau tidak.

c. Triangulasi

Pengecekan data dari berbagai sumber informan baik dari masing – masing WO maupun dengan hasil wawancara pada pemilik (*owner*) WO dan klien yang menggunakan WO tersebut.

d. Melakukan member check

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

berarti data tersebut sudah valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data

**BAB 4**  
**ANALISIS HASIL DAN**  
**PEMBAHASAN**

BAB 4

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

**4.1 Gambaran Umum Obyek dan Subyek Penelitian**

**4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian Organisasi WO**

Gambaran umum obyek penelitian ini adalah organisasi yang menaungi WO di seluruh Indonesia yang bernama Hastana. HASTANA merupakan Himpunan Perusahaan Penata Acara Pernikahan Indonesia yang merupakan organisasi non profit, beranggotakan perusahaan Penata Acara Pernikahan atau yang biasa disebut *Wedding Planner* atau *Wedding Organizer*. Himpunan Perusahaan Penata Acara Pernikahan Indonesia disingkat HASTANA awalnya diinisiasi oleh 7 orang Founder yang bergerak di bidang jasa *Wedding Organizer*, ketujuh founder tersebut adalah Gandy (Pranatacara WO), Carlita (Carlita WO), Lenny (DWOWO), Bunga (Bunga WO), Tommy Manten (Party WO), Dhany (D+D WO) dan Mufti (Lublyu WO). Alamat sekretariat di Grand Galaxy City, Ruko Cordova RGC 3 No. 56 Jakasetia, Bekasi Selatan, 17145.

**Kepengurusan DPP HASTANA INDONESIA**

Berikut Kepengurusan DPP HASTANA INDONESIA Periode 2020 – 2023

1. Ketua : Gandy Priapratama (Pranatacara Wedding Planner)
2. Wakil Ketua I : Tommy Yoewono (Manten Party)
3. Wakil Ketua II : Bunga (Bunga Wedding Planner)
4. Sekretaris : R. Puthut Sigit Wicaksono (Senyum Cinta WO)



**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

5. Wakil Sekretaris : Carlita (Carlita Wedding Organizer)
6. Bendahara : Ilham Gerald Raymond (Veramo Weddings)
7. Wakil Bendahara I : Mira Dwi Septi H (Chandra Budaya Organizer)
8. Wakil Bendahara II : Hafinda Febriana (Veramo Weddings)
9. Organisasi dan Keanggotaan
  - a. Ketua Bidang : Leny Dwiyanti ( DWO Wedding Organizer)
  - b. Anggota : Mulyanah (Senyum Cinta Wedding Organizer)
10. Pengembangan dan Pelatihan
  - a. Ketua Bidang : Eny Supomo ( Manten Party )
  - b. Anggota : Dhany Iskandar (D & D Wedding Organizer)
  - c. Anggota : Auliya Ramingga Sari (Bakal Nikah Wedding Organizer)
11. Hukum dan Advokasi
  - a. Ketua Bidang : Irsan Thaslimie (The Wild Garden Wedding Organizer)
  - b. Anggota : Anne Meriance (United Wedding Organizer)
12. Bisnis dan Kerjasama
  - a. Ketua Bidang :
  - b. Anggota : Esha Asmana sundari (ME Wedding)
13. Humas dan Sosial
  - a. Ketua Bidang : Selvy Wirdiana ( Chichi Organizer)
  - b. Anggota : Ibrahim Rasyid (By Ant's Wedding Organizer)

**Keanggotaan**

Anggota HASTANA adalah para Wedding Planner dan Wedding Organizer yang sudah berpengalaman dan tersebar di seluruh Indonesia. Sampai saat ini jumlah anggota dari HASTANA sudah lebih dari 70 Wedding Planner / Organizer yang tersebar di Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Palembang, Sumatra Selatan, Lampung dan Banten.

**Dewan Pimpinan Wilayah (DPW) HASTANA INDONESIA**

Saat ini baru terbentuk 1 DPW (Dewan Pimpinan Wilayah) yaitu Provinsi Jawa Timur dengan susunan Pengurus :

**Pengurus Hastana Jatim**

1. Ketua : Arsho Adi Pratomo (Mazarzo Traditional WO)
2. Wakil Ketua : Mohammad Zulkifli Sofyan (Darmaheswara WO)
3. Sekretaris : Ardani Retno Nindito (Kinara Kinari Events)
4. Bendahara : Lindia Miniarti (LM Wedding Planner)
5. Hukum & Advokasi : Ardani Retno Nindito (Kinara Kinari Events)
6. Organisasi &  
Keanggotaan : Muhammad Aulia Nurrahman (Prabu Organizer)
7. Humas & Sosial : Dwi Wijayanto (Mahar Agung Organizer)
8. Pengembangan &  
Pelatihan : Yunas Lazuardy (Seven Production)

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA****Syarat Anggota Tetap**

1. Mengisi dan menandatangani formulir permohonan keanggotaan;
2. Memiliki kriteria pelayanan yang sesuai dengan tujuan organisasi yaitu ramah, penuh tanggung jawab, berdedikasi tinggi, mandiri, kreatif, inovatif serta berorientasi nasional & internasional yang selanjutnya dituangkan dalam surat pernyataan;
3. Memiliki legalitas badan usaha yang resmi (akta pendirian / NIB, NPWP, Domisili)
4. Menjalankan usaha di bidang penata acara pernikahan selama minimal 4 tahun yang dibuktikan dengan surat rekomendasi dari 3 anggota HASTANA
5. Tidak sedang terlibat dalam suatu perkara hukum yang berkaitan dengan industri pernikahan
6. Bersedia mematuhi anggaran dasar, anggaran rumah tangga, keputusan munas dan peraturan organisasi lainnya

Sedangkan persyaratan menjadi anggota sementara adalah :

**Syarat Anggota Sementara**

1. Mengisi dan menandatangani formulir permohonan keanggotaan
2. Memiliki kriteria pelayanan yang sesuai dengan tujuan organisasi yaitu ramah, penuh tanggung jawab, berdedikasi tinggi, mandiri, kreatif, inovatif serta berorientasi nasional & internasional yang selanjutnyadituangkan dalam surat pernyataan

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

3. Menjalankan usaha di bidang penata acara pernikahan selama minimal 2 tahun yang dibuktikan dengan surat rekomendasi dari 3 vendor pernikahan yang tergabung dalam asosiasi resmi di bidang pernikahan
4. Memiliki surat keterangan domisili usaha dari kelurahan setempat
5. Tidak sedang terlibat dalam suatu perkara hukum yang berkaitan dengan industri pernikahan
6. Bersedia mematuhi anggaran dasar, anggaran rumah tangga, keputusan munas dan peraturan organisasi lainnya

### **Kegiatan Organisasi Hastana**

Kegiatan yang dilakukan organisasi Hastana bervariasi dari mulai kegiatan social sampai dengan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas anggotanya. Kegiatan social dan keorganisasian tersebut diantaranya :

1. Memberikan sumbangan korban Tsunami Banten dan Lampung
2. Halal bihalal diikuti sharing terkait dunia WO
3. Buka puasa bersama anak yatim dan dhuafa
4. Laporan pertanggungjawaban dan evaluasi organisasi
5. Musyawarah nasional Hastana

Kegiatan yang bersifat meningkatkan kapabilitas anggota :

1. Pelatihan *How to handle wedding project perfectly*
2. Pelatihan tentang pernikahan Syar'i
3. Pelatihan alur kerja WO
4. Standarisasi Asosiasi *Quality Hospitality*

### **Kebijakan Asosiasi Hastana Selama Pandemi**

Selama pandemic covid 19 Asosiasi Hastana sudah melakukan beberapa upaya untuk mencegah anggotanya mengalami dampak yang lebih jauh terkait pandemic. Salah satu kebijakan yang dilakukan asosiasi adalah melarang WO melakukan paket bundling. Yang dimaksud dengan bundling disini adalah paket pernikahan yang meliputi catering, rias, décor. Tujuan dari asosiasi melakukan ini agar anggota hastana tidak sampai mengalami kerugian dan dampak pandemi yang berakibat pada kerugian yang relative besar. Upaya yang dilakukan asosiasi tersebut cukup penting, sebab sangat banyak WO di luar asosiasi yang melakukan paket bundling dan berujung pada WO yang gulung tikar.

#### **4.1.2 Gambaran Umum Subyek Penelitian Wedding Organizer**

##### **1. WO Mazarzo**

WO Mazarzo adalah salah satu WO di Surabaya yang sudah berdiri sejak 2005. Pemilik WO Mazarzo adalah Arso Adi Pratomo, sedangkan manajernya adalah Andira Dwi Wiranugraha. Jumlah team tetapnya 5 orang, sedang yang tidak tetap ada 50 orang. Jumlah event per tahun 300 event. Ketertarikan pada usaha WO ini dijelaskan dari hasil wawancara berikut :

Ee.. pertama itu saya kayak suka gitu itu saya suka, kemudian setelah saya datang ke beberapa nikahan temen saya. Itu saya ngobrol-ngobrol sama orang WO-nya gitu, tanya-tanya, kok kayaknya ini bisnisnya potensial gitu kan potensial dari bisa dibilang ini bisa usaha tanpa ada modal. Maksudnya ini modal fisik (materi). Tanpa modal itu bisa jalan gitu. Jadi, bisnis ini itu lebih ke relasi sama gimana caranya sumber daya manusia tanpa kita. (Informan Andira dari WO Mazarzo)

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Dari penjelasan manajer tersebut dapat diketahui bahwa memilih bisnis WO karena menilai usaha jasa WO relatif potensial dan merupakan usaha yang tanpa modal. Hanya berdasarkan skill, pengalaman dan kekuatan menjalin relasi.

WO Mazarzo tidak hanya menangani WO acara pernikahan tradisional seperti gaya tradisional Solo, Yogyakarta, juga adat Palembang, Bali dan lainnya, namun tidak menutup kemungkinan juga menerima job event pernikahan bergaya Barat atau Modern dengan menggunakan gaun. WO ini telah menangani klien sebanyak 300 an event per tahun. Klien Mazarzo bisa dari dalam negeri bahkan dari luar negeri seperti Arab Saudi, Thailand, dan yang paling sering adalah Singapura. Meski klien dari berbagai negara dan propinsi, namun WO Mazarzo lebih dikenal sebagai WO tradisional. Alasan WO Mazarzo lebih memilih tema tradisional adalah sebagai berikut :

“Ee... Saya lebih mengusung tema tradisional sih Mas. karena lebih cocok gitulah dengan wedding saya sendiri

“Itu tadi yang saya sebutkan seperti di awal kan kita mau mengusung tema tradisional. Nah tema tradisionalnya benar-benar kita tekankan di situ kalau misalkan ada klien yang tanya gitu atau misalkan dia ingin tema tradisional gitu. Jadi, kita bener-bener kasik opsi yang bisa dibilang jarang dipakai sama WO lain gitu untuk tema-temanya. Misalkan Kejawen kita tuh bener-bener sudah riset sama orang-orang, misalkan orang tua kita, kita nanya dulu itu nikahan orang dulu itu kayak gimana. Baru dari situ nanti saya tawarkan ke client kita. Mesti klien-klien kita tertarik sih. Ada pasarnya gitu. Ya tradisional tadi (Informan Andira dari WO Mazarzo).”

Dari hasil wawancara menunjukkan factor yang membedakan WO Mazarzo dengan yang lain adalah kemampuan menggali konsep yang berbeda dari biasanya. Dan untuk keperluan tersebut melakukan riset terlebih dahulu.

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Salah satu usaha WO adalah mengkonsep acara pernikahan. Proses membuat konsep acara pernikahan adalah proses kreatif. Proses kreatif yang dilakukan WO Mazarzo adalah sebagai berikut :

“Proses kreatifnya sama inikan ada gini nih misalkan ada project masuk dengan tema tradisional ke arah A misalkan. Dari situ tuh saya kayak menentukan sekitar 60%-70% dari konsep kemudian sisanya itu saya ingin, apa ya, ingin anak-anaknya dalam konteks ini adalah staff-staff saya itu kayak memberikan ide juga gitu. Tetapi tetap kayak mayoritas dari perencanaan konsepnya itu dari saya sendiri itu 50-60%an lah. Dan sisanya itu tadi, ada ide dari staff-staff saya (Informan Andira dari WO Mazarzo).”

Proses kreatif dari hasil wawancara dihasilkan oleh manajer dan sisanya hasil dari ide stafnya. Ini menunjukkan bahwa proses kreatif melibatkan semua pihak yang tergabung dari usaha WO. Dan dari hasil ini menunjukkan usaha WO merupakan salah satu industry kreatif yang memungkinkan banyak ide berkembang. Proses kreatif ini juga disesuaikan dengan selera dari klien. Berikut adalah hasil wawancara yang menjelaskan hal tersebut :

“E.. Ini kalau misalkan dilihat dari apa ya kayak waktu lamanya si konsep ini atau proses kreatif ini selesai tergantung dari kliennya gitu. Misalnya pertemuan awal, mereka menjelaskan maunya begini-begini-begini. OKe! Nah, dari situkan apa yang klien sebutkan. Nah saya buat perancangan konsep. Nah inikan pertama itu dari pengalaman saya sebelum-sebelumnya. Misalkan ketika saya menghandle seperti ini gitu.” (Informan Andira dari WO Mazarzo)  
 “Misalkan, konsep tradisional gitu, nggak jauh- jauh dari itu sih mas. Jadi, biasanya bisa ditarik kembali dari apa yang kita lakukan ya saya dimodifikasi lah dikit-dikitlah mas disesuaikan dengan apa yang klien mau. Kalau ditanya melihat WO-WO lain sepertinya tidak.” (Informan Andira dari WO Mazarzo)  
 “Soalnya balik lagi, referensi saya ya yang sudah saya lakukan.” (Informan Andira dari WO Mazarzo)

Manajer WO menyatakan bahwa proses kreatif juga disampaikan pada klien untuk mendapatkan persetujuan. Konsep dari WO akan dikomunikasikan untuk

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

selanjutnya disepakati untuk dilakukan. Namun konsep tradisional tidak banyak berubah dan lebih melihat pakem yang ada.

WO dalam bekerja tidak dapat dipungkiri melibatkan banyak pihak. Salah satunya adalah vendor. Strategi yang dilakukan WO Mazarzo agar vendor yang diajak kerjasama tetap baik adalah sebagai berikut :

Banyak sekali mas, e.. kalau misalkan kita buka restoran Kita tuh ada supplier-supplier. Misalkan restoran seafood gitu, supplier kita berarti ya nelayan-nelayan yang menyuplai ikan-ikan ke restoran kita sama kayak Wedding organizer gitu. Nelayan kita dalam tanda kutip vendor kita banyak sekali yang jadi kayak keluarga sendiri gitu dan saya udah anggep keluarga saya sendiri gitu kan. Jadi misalkan ada apa-apa itu bahkan beberapa.. beberapa e.. kayak nikahan yang pernah saya lakukan tanpa perlu ada tanda tangan di atas kontrak lagi, ya sistem kepercayaan dan sebaliknya juga. Kayak vendor itu mungkin Kayak apa Kayak interior, design-design buat apa itu yang di depan pelaminan kayak gitu-gitu. Vendor sounds, vendor entertainment buat ngisi acara kayak band-band gitu-gitu. Vendor dari hotel juga buat menginap kayak gitu deh. (Informan Andira dari WO Mazarzo)

Biaya yang ditetapkan WO bervariasi. Berdasarkan pengakuan WO Mazarzo factor tarif ditentukan oleh :

E.. untuk penetapan ratenya itu pertama dari skala acara wedding itu. skala saya lihat dari pertamanya ya dari jumlah tamu, Jadi, jumlah tamu semakin besar ya tentunya dari costnya akan mengikuti gitu, tapi ada juga faktor lain selain dari itu, contoh misalkan ada beberapa Klien saya yang kalau dari tamu mungkin di bawah 50 itu pernah. Tapi kayak konsepnya tuh cukup Kompleks gitu. Dia ingin kaya yang e.. di luar apa sih kayak outdoor gitu. (Informan Andira dari WO Mazarzo)

Iya outdoor, terus ada beberapa dekorasi-dekorasi yang kemarin itu tetap tradisional tapi arahnya tuh kayak tradisional ke arah ini mas. Mas tau kayak soundtrack film Indosiar kayak film tahun 2000an gitu. (Informan Andira dari WO Mazarzo)

Sebagai event senior Mazarzo dalam bekerja melibatkan karyawan tetap dan tidak tetap. Karyawan tidak tetap bervariasi bergantung acara event wedding. Untuk



tim tetap 5 orang, sedangkan yang tidak tetap maksimal mempekerjakan maksimal 50 orang.

## 2. WO Seven Production

WO Seven Production (SP) berdiri sejak 2010 namun baru aktif menjalankan wedding tahun 2017 akhir, dengan jumlah karyawan baik tetap 2 orang dan tidak tetap bisa mencapai 30 orang. Nama pemilik WO Seven Production (SP) adalah Yunas Lazuardy dan manajernya Osda Cavallera. Dari mulai berdiri hingga saat ini sudah menangani 150 event per tahun. WO seven production ini merupakan WO dengan target market anak milenial. Berikut hasil wawancara terkait dengan segmen WO SP :

“Kalau untuk target marketnya itu sebenarnya lebih ke anak-anak jaman sekarang ya jadikan pasangan pasangan yang mungkin kalau ada masalah yang dua-duanya kerja seperti itu dan yang mungkin waktunya terbatas. Jadi, karena keterbatasan waktu kita bantu, kita bantu ibaratnya wedding dreamsnya para calon klien ini come true seperti itu sih.” (Informan Osda WO Seven Production)

Disamping mentarget anak milenial, WO SP juga diorientasikan pada klien yang sibuk. Dengan sibuk, klien tidak dapat mengurus pernikahannya sendiri. Pada kondisi ini jasa WO cukup membantu mengurus acara pernikahan mereka yang sesuai dengan impiannya.

“Orang-orang yang sangat-sangat sibuk seperti itu. Jadi itu target kita juga orang-orang yang punya kesibukan-kesibukan dengan adanya WO saya ini, Saya berusaha untuk membantu mewujudkan *wedding dream* mereka.” (Informan Osda WO Seven Production)

WO SP menangani genre modern dan tradisional, namun yang lebih sering klien menggunakan genre modern. Alasan Osda memilih berbisnis WO karena peluang

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

yang menjanjikan dan menurutnya kegiatan pernikahan tidak akan pernah habis. Keunggulan WO SP pada konsep modern, yang menggali konsep dari kliennya. WO SP akan mengikuti apa yang diinginkan oleh klien, baik animasi, menggunakan teknologi seperti apa. Klien yang ditangani SP 80 % klien yang berasal dari Surabaya, Sidoarjo, sedangkan sisanya Jakarta, Bali dan Palembang. Berbeda dengan Mazarzo yang focus pada pernikahan tradisional, WO SP tidak hanya menangani acara pernikahan, namun juga menangani *grand opening* perusahaan, pameran, event tata boga (demo produk masakan).

Proses kreatif yang dilakukan WO Seven Production adalah sebagai berikut :

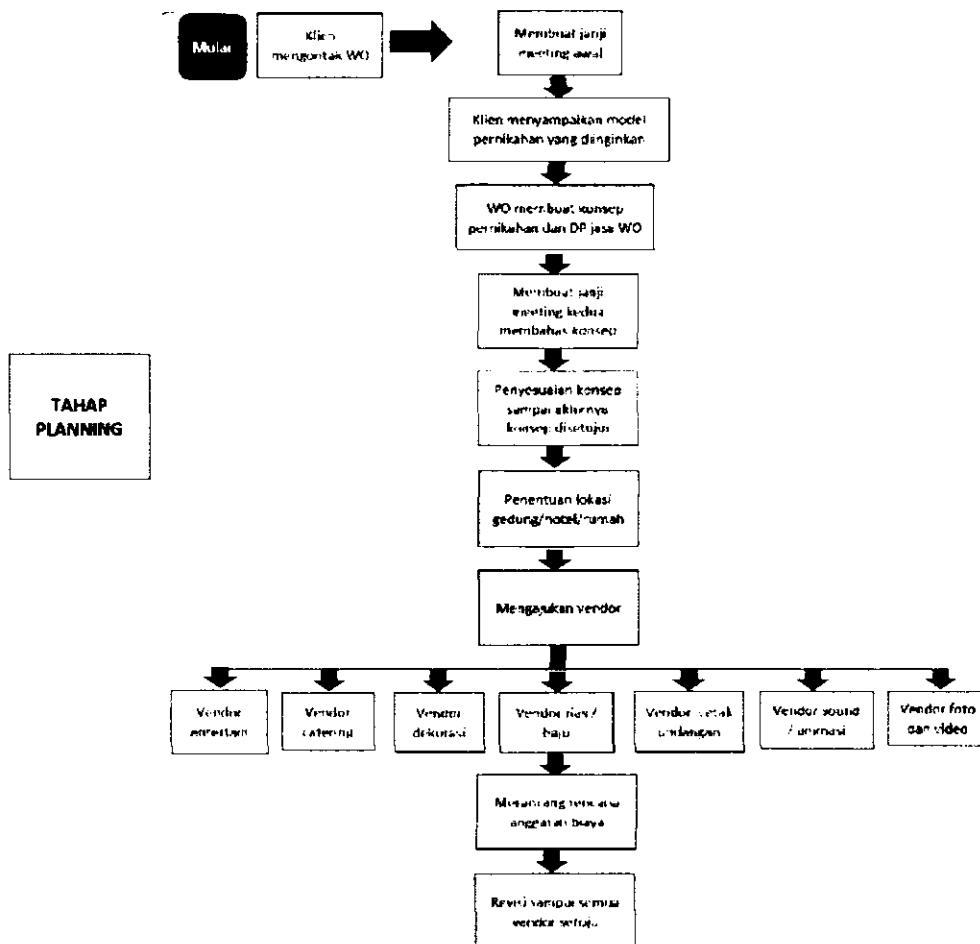
“E.. kalau di WO saya proses kreatif ya. Ya, kami itu.. e.. WO saya maksud saya, saya itu tidak ada ini jadi kita akan selalu berusaha gitu jadi berusaha gimana apa yang diinginkan client itu tercapai. Hal apapun itu kita selalu akan usahakan sih, seperti misalnya kemarin itu ada klien minta tema wedding nya itu *Star Wars*, Ya udah kita coba gimana bagaimana mungkin wedding tema *Star Wars* itu tercapai gitu. Dengan di.. e.. dengan yang datang itu cosplay seperti itu, dengan orang-orang yang menerima tamunya. Jadi, e.. Ibaratnya wedding dreamsnya tercapai. Gitu sih proses kreatifnya.” (Informan Osda WO Seven Production)

Oleh karena WO SP merupakan WO yang bergenre modern maka pernah ada klien yang meminta tema star wars. Tema star wars bukan merupakan tema yang umum diangkat dalam acara pernikahan. Namun WO SP berhasil menyelenggarakan tema tersebut. Uniknya tema tersebut karena Sebagian besar klien yang menghubungi WO adalah calon pengantin. Berikut hasil yang menguatkan :

“Kalau selama ini sih mas paling banyak sih dari calonnya langsung dari kayaknya ya. Jadi langsung dari klien yang mereka butuh dan saya ajukan offering dan mereka berminat seperti itu langsung sih.” (Informan Osda WO Seven Production)

#### 4.1.3 Proses Bisnis *Wedding Organizer*

Pada bagian ini akan digambarkan proses bisnis pekerjaan WO dalam menangani pernikahan klien. Diharapkan dengan memberikan gambaran ini dapat diketahui bisnis proses dari WO. Pada saat klien mengontak WO dan menandatangani kontrak perjanjian menggunakan jasa WO, maka WO akan mulai bekerja dengan 3 tahapan. Tahapan tersebut adalah :



.Gambar 4. 1. Proses Bisnis Tahap Planning

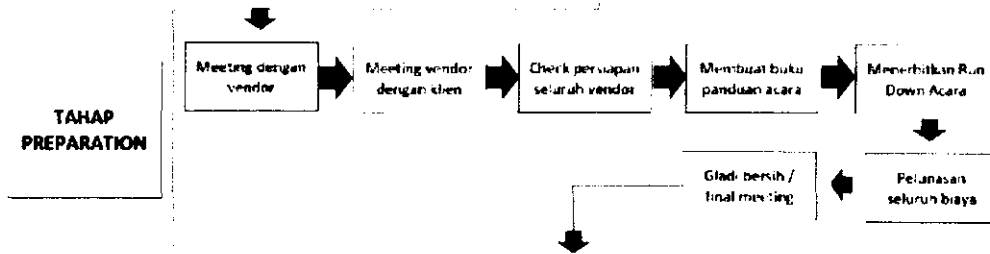
**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA****1. Planning**

Pada tahap persiapan ini ada proses komunikasi antara WO dengan pihak klien berkaitan dengan :

a. Konsep acara apakah bergaya tradisional, modern, religi. Pihak WO juga akan melakukan negosiasi wilayah yang dapat ditangani WO atau pihak keluarga. Jika pihak keluarga menyerahkan sepenuhnya acara pernikahan pada pihak WO maka WO akan memilih dan menentukan tempat acara pernikahan baik di gedung, hotel atau venue lain untuk penyelenggaraan acara pernikahan dan selanjutnya vendor yang terlibat. Vendor yang terlibat diantaranya :

- a) Vendor tata rias
- b) Vendor baju pengantin
- c) Vendor catering
- d) Vendor decorasi ruangan pernikahan baik untuk rumah maupun di Gedung
- e) Vendor Cetak Undangan
- f) Vendor Hiburan (live musik, penyanyi, gamelan dll)
- g) Vendor Video dan Foto

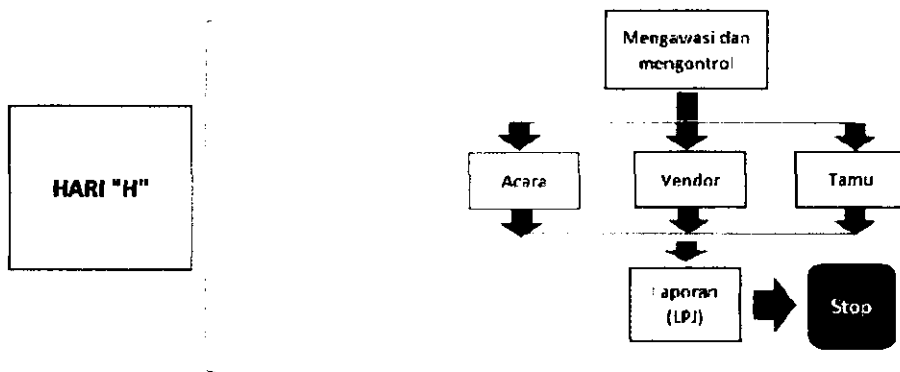
Pihak WO akan memberikan perencanaan seluruh acara sesuai dengan konsep yang ada kemudian memberikan alternatif vendor pada klien beserta rancangan anggaran dari seluruh vendor. Pihak WO juga akan berkoordinasi terkait dengan tamu regular, keluarga dan VIP.



Gambar 4. 2. Proses Bisnis Tahap Preparation

2. Preparation atau persiapan

Setelah tahap planning dilalui maka tahap berikutnya adalah melakukan preparation atau persiapan. Pada tahapan ini tugas WO adalah mengadakan rapat koordinasi, menyamakan persepsi dengan seluruh keluarga dan vendor yang sudah dipilih oleh pihak keluarga atau klien. Rapat koordinasi dapat dilakukan beberapa kali, sampai dengan final meeting yang merupakan gladi bersih sebelum acara. Mulai posisi penerima tamu, aliran tamu makan, pengantin keluar dan posisi catering, hiburan dan siapa saja yang difoto. Biasanya WO akan membuat buku run down acara yang dapat dibaca oleh semua pihak sekaligus pelunasan biaya jasa semua vendor dan WO.



Gambar 4. 3. Proses Bisnis Tahap Hari H

### 3. Hari H

Pelaksanaan acara dimana WO akan memantau dan mengontrol seluruh vendor, acara dan tamu undangan baik VIP maupun regular dan memastikan seluruh acara berjalan sesuai dengan konsep dan harapan awal. Setelah acara hari H maka pihak WO membuat laporan LPJ pada klien, yang berisi jalannya acara dan evaluasi kelebihan dan kekurangan vendor serta semua pihak yang terlibat.

## 4.2. Hasil dan Pembahasan

### 4.2.1 *Business Continuity Plan*

Bagian ini akan menjelaskan tahapan perancangan *business continuity plan* pada usaha WO yang tergabung dalam organisasi Hastana. Perancangan BCP ini sesuai dengan kerangka penelitian yang ada pada bab 2, yang dimulai dari tahapan analisa risiko, *business impact analysis*, *incident response plan*, *recovery plan*, serta review dan finalisasi BCP.

### 4.2.2 Analisis Resiko

Analisis resiko adalah analisis yang berkaitan dengan risiko yang bisa terjadi karena dampak covid 19 pada usaha WO. *Risk of cost* merupakan pertanyaan pertama untuk terkait dengan antisipasi dampak COVID-19. *Risk of cost* ini difokuskan untuk memperoleh informasi tentang seberapa jeli pemahaman dari WO pada risiko yang dihadapi selama pandemic covid 19, selain resiko biaya, WO juga akan ditanya tentang *risk of delay*, *risk of material* dan *risk of production*. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan kepada 2 WO anggota Hastana dapat diidentifikasi beberapa risiko utama

yang muncul akibat adanya pandemi COVID-19, yaitu:

### 1. *Risk of Cost* akibat Peraturan PPKM

*Risk of Cost* (Resiko Biaya) adalah risiko yang berkaitan dengan pengeluaran tambahan dari biaya usaha WO selama pandemi COVID-19. Sebelum terjadi covid 19, pihak informan menyatakan resiko biaya hampir tidak ada. Berikut adalah jawaban informan terkait risiko sebelum adanya covid 19.

“Eeh.. Risikonya ini bisa dibilang sebelum pandemic itu e.. saya pikir hampir nggak ada mas. Hampir nggak ada itu begini, kan saya dari awal relasinya udah kuat. Kita, E’ misalkan klien pertama kita misalkan klien pertama saya buat WO dari situ bisa bercabang gitu. Jadi, saya tidak perlu marketing. Jadi, marketing pertama saya itu ya klien saya sendiri gitu. Kalau misalkan mereka puas gitu. Nah, dari situ bergulir-bergulir, nah dari situ terkenal. Inikan sesuatu yang tidak kita bisa prediksi gitu. Bisa dibilang ini, kayak keadaan semua orang tidak bisa gimana caranya menghandlenya gitu. Nah, kalau ditanya sebelum covid, bisa dibilang hampir tidak ada. (Informan Andira, WO Mazarzo)

Hasil wawancara dengan WO Mazarzo menunjukkan bahwa sebelum pandemic, resiko tersebut hampir tidak ada. Berkaitan dengan SDM pemasaran pun tidak diperlukan oleh WO Mazarzo. Mereka lebih mengandalkan yang pernah menjadi klien. Dengan mereka puas atas pekerjaan WO, maka klien akan merekomendasikan pada calon klien lain. Sehingga biaya untuk marketing tidak ada. Hal yang sama juga disampaikan oleh manajer WO SP. Berikut hasil wawancaranya :

Kalau resiko-resiko itu sebetulnya kalau untuk usaha WO ini.. tidak terlalu banyak ya kalau terkait hujan ataupun Apa itu bisa disiasati sih. Mungkin kalau yang risikonya, mungkin dengan terkait zaman yang ada dengan zaman semakin maju juga persaingan juga semakin ketat. Jadi, e.. persaingan harga juga akhirnya sehat gak sehat sih Mas. Kita sudah bangun image baik-baik sudah membuat menentukan harga biar semuanya enak, namun pasti ada ada saja yang ibaratnya penderitanya-penderitanya, pengusaha-pengusaha baru e.. yang berani lah ibaratnya menghancurkan harga kayak gitu sih. Cuman ya enggak

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

masalah, justru itu tantangan buat WO saya juga. Gimana caranya biar e.. WO saya itu biar survive dengan zaman yang sekarang. Karena kan zaman sekarang kan lebih muda, Orang membuka usaha tinggal main HP kan sosial media atau apa seperti itu sih. (Informan Osda WO Seven Production)

WO SP menyatakan bahwa sebelum covid, risiko yang muncul pada waktu pelaksanaan acara bisa terjadi hujan. Namun risiko tersebut bisa diatasi. Risiko yang lain adalah persaingan usaha. Dengan persaingan yang ketat maka harga atau tarif WO juga semakin bersaing. WO baru seringkali menetapkan harga dibawah standar umum sehingga yang terjadi bisa merusak pasar WO lama. Bagi WO SP, kondisi tersebut bukan masalah, namun justru tantangan yang harus dihadapi.

Namun dengan adanya covid 19 maka terjadi perubahan. Beberapa risiko eksternal terkait dengan pada saat penyelenggaraan acara dapat dilihat dalam hasil wawancara berikut ini :

“Kalau ditanya setelah covid atau pas covid ini terkendalanya lebih ke.. keluar misalkan nikahnya kita.. buat, e misalkan dilihat sama satgas covid. Pernah itu dulu kejadian, dari yang udah kita lakukan itu udah aman, lalu beberapa petugas covid itu yang memperingati.. kayak ngasik surat cinta gitu ke saya, kalau misalkan e.. tolong ada beberapa poin-poin yang perlu diperhatikan untuk tahap selanjutnya. Kaya gitu sih mas. (Informan Osda WO Seven Production)

Setelah covid 19, risiko yang muncul adalah berhadapan dengan satgas covid. Satgas memperingatkan untuk pelaksanaan acara yang harus sesuai aturan yang ada. Kedatangan satgas covid dipicu oleh adanya keramaian. Dengan adanya aturan covid maka konsekuensinya atau risiko adalah mengurangi banyaknya tamu undangan yang datang. Selain itu tamu yang datang sudah harus memenuhi syarat 2 kali vaksin. Seperti hasil wawancara berikut ini :

“Yang pasti kelihatan itu dari jumlah tamu undangan itu pasti dikurangi karena



**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

kan peraturan pemerintah kan harus dikurangi, itu satu. Sama ada yang system harus lebih tepat gitu. Misalkan ada beberapa wedding gitu. Syaratnya itu kayak harus vaksin 2 kali gituloh Mas.” (Informan Osda WO Seven Production)

Sedangkan risiko yang bersifat internal berkaitan dengan risiko perubahan biaya. Perubahan biaya ini berhubungan dengan perubahan beban pengeluaran internal WO. Perubahan biaya yang dikeluarkan akibat mengikuti protocol kesehatan tersebut disampaikan oleh informan WO Mazarzo :

“Biaya yang kita keluarkan untuk tes PCR team dan biaya jasa team tidak tetap yang meningkat. Jika sebelum pandemic mereka mau dibayar Rp. 100.000 per hari, selama pandemic mereka maunya naik. Maunya mereka Rp. 200 sampai 250 ribu. Selain itu WO juga harus melakukan tes PCR sama antigen pada stafnya. Kalo antigen masih murah, kalo PCR yang agak mahal Mas” (Informan Andira, WO Mazarzo)

Sedangkan dari WO SP memberikan penjelasan namun tidak memberikan rincian biaya yang dikeluarkan. Yang terjadi lebih adanya perubahan pertemuan WO dengan klien yang biasanya bisa secara langsung bertemu namun selama pandemic melakukan pertemuan melalui zoom. Sehingga biaya di coffee shop digunakan untuk berlangganan zoom.

“Eh, yang lumayan terasa ya itu tadi sih mas. E.. jadi memang yang sebelumnya ketika sebelum pandemi itu saya ngeapproach ke klien ini lebih banyak, meeting secara offline bertemu dengan klien ketika ada klien yang ibaratnya mau mengadakan wedding itu saya approach. Kita ajak ketemuan di coffee shop ataupun di mana ataupun ketika saya ada pameran langsung ketemu, tapi dengan adanya pandemi ini jadinya berubah. Ya mungkin juga hampir semua sektor sih ya, jadi kita mainnya ke zoom meeting – online meeting seperti itu sih, daring dan juga main lebih ke sosial media, baik dari segi marketing pun kita e... main ke sosial media di main-main di Instagram seperti itu sih mas.” (Informan Osda WO Seven Production)

Dari hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan perubahan biaya yang terjadi pada *risk of cost* :

1. Biaya tambahan terkait penerapan protokol kesehatan. Yang dimaksud biaya tambahan terkait dengan penerapan protocol kesehatan adalah pihak jasa WO yang semula membayar tenaga kerja tidak tetap dengan besaran Rp. 100 ribu per hari menjadi meningkat menjadi Rp. 250 ribu per hari. Penetapan kenaikan biaya ini bervariasi bergantung pada masing – masing standar WO. Kenaikan ini akibat resiko yang dihadapi tenaga kerja tidak tetap tersebut apabila terlibat dalam kepanitiaan. Selama pandemic covid 19 tidak sedikit dari team WO yang berstatus tidak tetap yang menderita demam covid 19. Pada situasi acara yang melibatkan banyak kerumunan seperti pernikahan maka peluang mereka terkena demam akibat virus covid 19 sangat tinggi. Kondisi ini yang menjadikan pegawai tidak tetap meminta kenaikan fee atau upah harian. Kenaikan fee atau upah harian ini murni dikeluarkan dari pihak WO, tanpa ada penambahan harga kontrak dengan pihak klien. Dengan kondisi ini maka WO mengeluarkan biaya lebih banyak dibandingkan kondisi sebelum pandemic.
2. Selama masa pandemic pihak WO juga harus melakukan tes PCR dan antigen pada team tetap dan tidak tetap. Persyaratan tes antigen ini menjadi beban tambahan bagi WO karena tidak termasuk hal yang ditanggung oleh klien. Harga tes PCR berkisar antara Rp. 350.000 ribu bahkan sampai 500.000 ribu. Sedangkan antigen bernilai Rp. 75.000 sampai dengan Rp. 150.000.
3. Biaya berlangganan aplikasi meeting zoom. Zoom meeting diperlukan untuk

menggantikan pertemuan langsung. Zoom meeting sangat membantu dalam proses meeting baik dengan klien dan team. Biaya berlangganan dalam satu tahun untuk jumlah peserta meeting 100 orang sebesar Rp. 2.250.000.

Kondisi inilah yang menjadi pertimbangan dalam *risk of cost*. Dengan mengetahui dan memahami risiko biaya, maka upaya antisipasi dan penanganan yang dilakukan menjadi lebih efektif.

## **2. Risk of Delay Akibat Reschedule Event**

Risk of delay adalah resiko keterlambatan dalam pelaksanaan acara event pernikahan akibat adanya pandemic Covid 19. Risiko terjadinya keterlambatan pelaksanaan acara pernikahan ini akan dibandingkan dengan kondisi sebelum terjadinya pandemi COVID-19. Bisa jadi masing – masing WO memiliki perbedaan pengalaman selama mengadakan acara pernikahan pada saat covid 19 pada berbagai level. Risiko ini penting untuk diketahui lebih lanjut karena sebagai bahan pertimbangan jika bisnis sampai harus terhambat karena akan berkaitan dengan upaya mengatasinya. Bagaimana risiko ini dialami oleh usaha WO yang ada, berikut hasil wawancaranya dengan WO SP :

“Apalagi pas kru WO pada sakit mas kalo nggak gitu pas vaksin, itu bisa bikin acara molor. Kadang yang sakit kalo nggak dari pihak kita ya dari pihak klien. Bisa orang tua atau menantu, keluarga besan, pokoknya adalah yang bikin mundur acara gara gara pandemi ini.” (Informan Osda WO Seven Production)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa risk of delay adalah pelaksanaan acara pernikahan bisa mundur karena adanya SDM yang sakit. Baik dari pihak pemilik WO maupun team tetap dan tidak tetap WO. Dalam penyelenggaraan

acara sebelum hari H diadakan beberapa pertemuan antara pihak klien dan pihak WO. Beberapa kasus yang terjadi terjadi pergeseran waktu karena salah satu pihak atau kedua pihak baik WO dan klien mengalami sakit. Kondisi ini tentu membuat WO tidak bisa optimal dalam mengatur jadwal acara lain karena masih terlibat kontrak acara dengan klien lama. Mundurnya jadwal ini juga bisa berkaitan dengan vendor lain yang juga mengalami sakit. Mundurnya jadwal juga bisa berkaitan dengan jadwal team WO dan klien yang terjadwal vaksin. Vaksin pertama dan kedua selanjutnya adalah vaksin booster. Sehingga risk of delay dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Biaya *opportunity* perubahan kontrak perjanjian antara pihak klien dengan jasa WO.

Risk of delay yang terjadi sebenarnya tidak bisa dirupiahkan dengan pasti. Karena yang ada adalah hilangnya peluang untuk mendapatkan project akibat mundurnya pelaksanaan acara hari H pernikahan, bisa dengan alasan sakit dan vaksin baik dari klien dan WO. Bentuk hilangnya biaya opportunity yang harus ditanggung seperti kasus : ada beberapa kontrak perjanjian jasa WO dengan klien dilakukan jauh hari sebelum pandemic. Sedangkan pelaksanaan acara dilakukan pada masa Indonesia sudah ditetapkan sebagai negara yang mengalami pandemic. Pada waktu pandemi Maret 2019 relatif belum banyak perubahan, namun pada saat mulai ada Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) maka penyelenggaraan acara yang menimbulkan kerumunan menjadi dibatasi. Acara pernikahan hanya dilakukan di KUA. Kondisi ini menjadikan WO yang seharusnya dapat optimal melakukan pekerjaan dari mulai planning sampai dengan hari H, menjadi hanya melakukan

dua pekerjaan pertama mengurus surat ijin ke RT/RW, Kelurahan, KUA. Kemudian kedua pada saat pelaksanaan acara pernikahan, hanya akad nikah di KUA yang cukup didampingi oleh 2 orang team WO. Pada kondisi ini artinya peluang WO untuk mendapatkan kontrak penuh menjadi hilang. WO menjadi bekerja tidak sesuai dengan standar pekerjaannya.

### **3. Risk of Production Akibat Berkurangnya Event**

Risiko ini merupakan risiko penurunan jumlah penyelenggaraan acara event pernikahan selama masa pandemic covid 19, atau apabila dilakukan maka event akan dilakukan secara berbeda dengan event pada saat normal sebelum pandemic covid 19. Risiko ini dapat dianggap sebagai risiko keseluruhan karena merasakan efek domino dari adanya risiko lain dan juga memberikan dampak yang sangat signifikan dalam proses bisnis secara menyeluruh. Berikut adalah beberapa pernyataan dari informan dari WO Mazarzo yang merasakan adanya risiko ini.

“ya, sangat.. sangat signifikan bisa 1/3 sampai ½ dari sebelum covid (jumlah tamu)”. (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Pertama, itu orang nikah itu jarang, jarang menyewa pihak WO itu semakin jarang lagi. Itu main problem yang pertama. Kemudian, problem yang kedua, pun kalau misalkan ada klien yang menghubungi kita. Itu, dalam lobbying harga mereka itu minta yang sangat-sangat murah. Nah dari 2 problem ini, itu bisa e.. itu bisa.. apa ya, kayak kena kemana-mana gitu, karena contoh kayak staff saya akhirnya kena saya nggak pekerjaan. Pun, kalau misalnya dipekerjakan, persiapan mereka tidak 100%.”(Informan Andira, WO Mazarzo)

“Kalau misalkan saya simpulkan kayak.. kayak.. main problemnya ya, Main problem yang pertama itu klien yang e... orang nikahan itu udah semakin jarang dan sangat-sangat-sangat jarang sekali. Bahkan dalam beberapa bulan itu tidak ada nikahan sama sekali. Ada nikahan mungkin cuman e.. sebatas nikahan yang

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

mungkin sederhana gitu. Intinya itu Cuma nikahan ada wali dan penghulu, intinya sah nggak pakai segala macem. (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Kalo estimasi saya turunnya job kita di tahun 2019 penurunan event berkisar 30 - 40 %, kemudian di tahun 2020 dan 2021 mencapai 50 %. Ini karena kita udah punya pasar luas, kalo wo baru bisa mencapai 40 % tahun 2019, tahun 2020 dan 2021 bisa sampai 80 %” (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Yang jadi resiko saya itu saat misalkan dealing dengan klien itu biasanya mereka meminta harga yang sangat sangat sangat murah” (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Maksudnya, jauh dari harga standart dari sebelum pandemic, dan tidak-tidak apa ya... saya tuh pernah bener-bener nggak masuk akal apa yang klien minta, akhirnya saya harus membatalkan gitu. Saya tidak bisa melayani gitu nikahan yang akan meraka tawarkan. Karena dari harga mereka bener-bener tidak bisa dinaikkan lagi.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Dan kalau saya tetap mengikuti itu, resiko saya.. BEP aja nggak masuk. Saya balik modal aja nggak.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa terdapat penurunan persentase event yang ditangani WO. Di tahun 2019 penurunan event berkisar 30 - 40 %, kemudian di tahun 2020 dan 2021 mencapai 50 %. Penurunan ini pada WO yang sudah memiliki pasar luas. Namun pada WO yang masih tergolong baru penurunan di tahun 2019 mencapai 40 %. Sedangkan di tahun 2020 dan 2021 hingga mencapai 80 %.

Penurunan tidak hanya jumlah job atau event yang ditangani namun juga besarnya event yang ditangani. Besarnya event pada saat penyelenggaraan normal bisa memaksimalkan pekerjaan WO karena melibatkan banyak tamu undangan, tamu VIP dengan melibatkan banyak vendor. Namun selama pandemi penyelenggaraan hanya dilakukan di KUA pada saat PPKM level 3 dan 4, dan jika tetap menyelenggarakan

acara hanya dihadiri oleh undangan terbatas dan acaranya pun dirancang tidak membutuhkan waktu lama. Hal ini yang menjadikan biaya normal kontrak WO menjadi lebih murah dari kondisi sebelum pandemic. Selain itu klien selama pandemic menuntut harga yang sangat murah. Pertama bisa jadi karena acara yang relative sederhana hanya mengundang beberapa orang, sehingga biaya ditawarkan sangat murah. Namun bisa jadi harga yang murah disebabkan pihak klien juga mengalami penurunan pendapatan akibat covid 19.

#### **4. Risk of Raw Material**

Risiko ini adalah risiko mengenai kenaikan harga bahan baku utama dalam proses penyelenggaraan acara pernikahan. Risiko raw material tidak banyak terjadi pada WO yang tergabung di Hastana. Karena dari awal WO yang tergabung di Hastana dilarang oleh asosiasi membuat paket *bundling*. Yang dimaksud paket bundling misalnya paket wedding dengan biaya 50 juta sudah termasuk catering, gedung, décor dan rias pengantin. Seruan dari pihak asosiasi untuk melarang paket bundling akan berhubungan dengan banyak vendor pada saat penyelenggaraan event pernikahan. Pertama vendor dekorasi. Vendor dekorasi berkaitan dengan ketersediaan bunga segar. Kemudian vendor catering berhubungan dengan makanan yang harus steril dari penularan virus. Virus Covid 19 dikenal dengan virus yang bisa ditularkan melalui droplet air liur penderita maupun dari udara yang sudah tercemar. Sehingga makanan merupakan sarana yang paling menjadi sasaran media penularan. Vendor berikutnya adalah sound system, live music. Vendor live music menjadi sulit dilakukan karena menggunakan masker. Namun dari hasil wawancara dengan informan WO Mazarzo

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

dan SP, karenanya keduanya adalah anggota asosiasi maka mereka tidak menjual paket pernikahan (*bundling*). Sehingga risk of material tidak ada dalam konteks analisis WO yang masuk asosiasi.

Setelah dilakukan analisis pada seluruh risiko yang ada, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisis tabulasi risiko. Untuk risiko biaya (risk of cost) dihitung dari biaya kenaikan insentif team tidak tetap sebesar Rp. 150.000 dengan asumsi pegawai 30 orang untuk WO SP yaitu Rp. 4.500.000 x 3 tahun = Rp. 13.500.000. Ditambah biaya PCR (Rp. 350.000 x 30 orang x 3 tahun = Rp. 31.500.000) dan antigen pegawai (Rp. 100.000 x 30 orang x 3 tahun = Rp. 9.000.000) serta biaya langganan zoom dalam satu tahun (Rp. 1.750.000 x 3 = Rp. 5.250.000), 3 tahun karena pandemic berlangsung dari 2019 sampai dengan 2021. Sehingga biayanya Rp. 13.500.000 + Rp. 31.500.000 + Rp. 9.000.000 + Rp. 5.250.000 = Rp. 59.250.000. Harga ini dikalikan jumlah event. Asumsi jumlah event WO SP yang tinggal 50 % dari semula 150 event berarti tinggal 75 event. Sehingga nilai akhirnya menjadi Rp. 59.250.000 x 75 event = Rp. 4.443.750.000. Nilai ini sudah selama 3 tahun.

WO Mazarzo perhitungan risiko biaya (risk of cost) dihitung dari biaya kenaikan insentif team tidak tetap sebesar Rp. 150.000 dengan asumsi pegawai 50 orang untuk WO SP yaitu Rp. 7.500.000 x 3 tahun = Rp. 22.500.000. Ditambah biaya PCR (Rp. 350.000 x 50 orang x 3 tahun = Rp. 52.500.000) dan antigen pegawai (Rp. 100.000 x 50 orang x 3 tahun = Rp. 15.000.000) serta biaya langganan zoom dalam satu tahun (Rp. 1.750.000 x 3 = Rp. 5.250.000). Sehingga biayanya Rp. 22.500.000 + Rp. 52.500.000 + Rp. 15.000.000 + Rp. 5.250.000 = Rp. 95.250.000. Harga ini



## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

dikalikan jumlah event. Asumsi jumlah event WO Mazarzo yang tinggal 50 % dari semula 300 event berarti tinggal 150 event. Sehingga nilai akhirnya menjadi Rp. 95.250.000 x 150 event = Rp. 14.287.500.000. Nilai ini sudah selama 3 tahun. Hasil tersebut dirangkum dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4. 1. Tabulasi Risiko**  
**Usaha WO pada masa pandemi Covid 19**  
**tahun 2019 – 2021, Surabaya**

| No.         | WO      | Risk of Cost   |        | Risk of Delay |        | Risk of Production |        |
|-------------|---------|----------------|--------|---------------|--------|--------------------|--------|
|             |         | Probabllity    | Impact | Probabllity   | Impact | Probabllity        | Impact |
| 1           | Mazarzo | 14.287.500.000 | tinggi | 1 bulan       | tinggi | 50 %               | tinggi |
| 2           | SP      | 4.443.750.000  | tinggi | 1 bulan       | tinggi | 50 %               | tinggi |
| Mean        |         | 18.731.250.000 | tinggi | 1 bulan       | tinggi | 50 %               | tinggi |
| Skor Risiko |         | 3              | 3      | 2             | 3      | 2                  | 3      |

Sumber: Data Diolah

Selanjutnya berdasarkan dari data pada Table 4.1, setiap probability dan impact akan diberikan *scoring*. Tingkatan *probability* dan *impact* dibagi menjadi tinggi dengan skor 3, sedang dengan skor 2, dan rendah dengan skor 1. Setelah penilaian dilakukan, selanjutnya dilakukan proses penghitungan ke dalam matriks dengan mengalikan hasil dari impact dan probability pada masing-masing risiko (Safi'i, dkk., 2020). Hasil dari perhitungan tersebut disajikan dalam matriks analisa risiko pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4. 2. Matriks Penilaian Risiko WO, Surabaya

| Level      | Probability              |                  |                            | Impact   |            |         |
|------------|--------------------------|------------------|----------------------------|----------|------------|---------|
|            | Cost (Milyar)            | Schedule (month) | Production (% event /year) | High (3) | Medium (2) | Low (1) |
| High (3)   | > 10 Milyar              | > 2 bulan        | >50 %                      | ■        | ■          | ■       |
| Medium (2) | 1 Milyar < x ≤ 10 Milyar | 1 - 2 bulan      | 26 - 50 %                  |          |            |         |
| Low (1)    | 0 < x ≤ 1 Milyar         | < 1 bulan        | 10 - 25 %                  | ■        | ■          | ■       |

Sumber: Data Diolah

Kriteria scoring *probability* ditampilkan pada kolom *probability* dalam tabel

4.2 Berdasarkan hasil perhitungan mean, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Risk of Cost. Risiko kenaikan biaya dan penurunan pendapatan dua WO nilai rata – ratanya adalah 18.731.250.000 rupiah pada level high (3) dengan impact pada level high (3). Sehingga nilai risiko matriks nya adalah Impact x Probability = 3 x 3 = 9
2. Risk of Delay. Risiko perlambatan acara pesta pernikahan dari schedule yang disepakati dari kontrak untuk dua WO adalah 1 bulan pada level medium (2) dengan impact pada level high (3). Sehingga nilai risiko matriksnya adalah Impact x Probability = 3 x 2 = 6.
3. Risk of Production. Risiko penurunan event yang dapat diselenggarakan WO nilai rata – ratanya sebesar 50 % pada level medium (2) dengan impact pada level

high (3).

Sehingga nilai risiko matriks nya adalah  $\text{Impact} \times \text{Probability} = 3 \times 2 = 6$ .

4. Risk of Raw Material. Tidak dilakukan karena tidak ada risiko berkaitan dengan risk of material.

Merujuk pada penelitian Safi'i dkk. (2020), hasil perhitungan tingkat risiko di-*plotting* pada matriks dengan kriteria tingkat risiko yang dibagi menjadi 3 zona, yaitu:

- 1 Tinggi pada zona warna merah jika skor risiko  $4 \leq X \leq 9$ , maka tindakan diperlukan untuk mengendalikan risiko.
- 2 Sedang pada zona warna kuning jika skor risiko  $2 \leq X \leq 3$ , maka disarankan untuk mengambil tindakan jika sumber daya tersedia dan memungkinkan.
- 3 Rendah pada zona warna hijau jika skor risiko 1, maka pada zona ini tidak perlu mengambil tindakan

Dapat dilihat pada tabel 4.2 bahwa 3 risiko berada zona merah. Risiko tersebut antara lain risiko penurunan pendapatan bernilai 9, dan penurunan jumlah produksi dan keterlambatan dengan nilai matriks sebesar 6. Sehingga solusinya adalah dengan melakukan pengendalian risiko.

#### 4.2.3 *Business Impact Analysis (BIA)*

Tahap selanjutnya setelah melakukan analisis risiko, adalah melakukan analisa *business impact analysis*. *Business impact assessment* ini dilakukan berdasarkan pertanyaan wawancara nomor 1 poin b. Pertanyaan ini difokuskan untuk memperoleh

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

informasi tentang proses bisnis utama atau proses bisnis kritikal pada jasa usaha WO (*severity*) dan maksimal waktu yang dapat diterima jika bisnis terpaksa harus berhenti (MAOT) karena adanya pandemi COVID-19 saat ini. Penelitian dari Santoso dan Gitarini (2017) akan dijadikan acuan untuk memberikan penilaian pada jawaban pertanyaan ini.

Penentuan proses bisnis utama ini dilakukan dengan berdiskusi dengan dua manajer WO. Total langkah proses bisnis yang ada 18 langkah. Kemudian dari hasil diskusi dengan 2 manajer WO selaku informan ditetapkan ada beberapa yang menjadi proses bisnis kritis atau utama. Berikut tabel selengkapnya proses bisnis utama sekaligus alasannya :

**Tabel 4. 3. Pemilihan Proses Bisnis Kritis**

| No. | Proses Bisnis                                       | Proses Bisnis Kritis | Alasan  |
|-----|---|----------------------|---|
| 1   | Klien mengontak WO                                  | √                    | Sebagai indicator banyak tidaknya event yang masuk. Bagian dari evaluasi terkait risk of production |
| 2   | Membuat janji meeting awal                          |                      |   |
| 3   | Klien menyampaikan model pernikahan yang diinginkan |                      |   |
| 4   | WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO   | √                    | Proses kreatif dilakukan dan menentukan harga jasa WO   |
| 5   | Membuat janji meeting kedua membahas konsep         |                      |   |
| 6   | Penyesuaian konsep sampai akhirnya konsep disetujui |                      |   |
| 7   | Penentuan lokasi gedung/hotel/rumah                 | √                    | Lokasi selama menentukan eksekusi hasil keseluruhan   |
| 8   | Mengajukan vendor                                   |                      |   |
| 9   | Merancang rencana anggaran biaya WO dan             | √                    | Planning menentukan anggaran biaya yang sesuai dengan klien dengan WO                               |

|    | vendor                                       |   | dan vendor  |
|----|--|---|---|
| 10 | Revisi anggaran sampai semua vendor setuju   | √ | Final persetujuan anggaran biaya menentukan proses seluruh acara baik antara klien dengan WO dan vendor mana yang relevan   |
| 11 | Meeting dengan vendor                        |   |   |
| 12 | Meeting vendor dengan klien                  |   |   |
| 13 | Check persiapan seluruh vendor               |   |   |
| 14 | Membuat buku panduan acara                   |   |   |
| 15 | Menerbitkan Run Down Acara                   |   |   |
| 16 | Pelunasan jasa WO dan vendor                 | √ | Kepastian bahwa acara dan seluruh pihak sudah bekerja sesuai aturan dan tidak ada pihak yang diperlakukan tidak profesional |
| 17 | Gladi bersih / final meeting                 | √ | Memastikan semua dalam keadaan siap dan acara bisa berlangsung dengan baik. Juga menunjukkan aspek profesionalisme          |
| 18 | Mengawasi dan mengontrol vendor, tamu, acara | √ | Menguji keandalan seluruh team WO dan vendor  |

Sumber : data diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 18 proses bisnis, hanya tinggal 8 proses bisnis yang menjadi tahap kritis dari jasa WO. Selanjutnya dari proses bisnis kritis akan dianalisis dengan BIA. Berdasarkan data dari jawaban informan tersebut, berikutnya akan dianalisis lebih lanjut dengan membuat matriks *business impact analysis*. Merujuk pada penelitian Santoso dan Gitarini (2017), data diolah menggunakan mekanisme kuantitatif dengan melakukan scoring pada level severity dan MAOT pada masing- masing UMKM sebagaimana yang telah disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 menunjukkan tingkat kritikal dari setiap proses bisnis pada usaha WO. Untuk severity, effect level terbagi menjadi :

- a. efek level 1 (aspek minor pada organisasi, severity 10)
- b. efek level 2 (aspek moderat pada satu unit, severity 25)
- c. efek level 3 (aspek moderat pada organisasi atau banyak unit, severity 60);
- d. efek level 4 (aspek catastrophic pada satu unit, severity 80)
- e. efek level 5 (aspek catastrophic pada seluruh organisasi, severity 100).

Selanjutnya dilakukan identifikasi *Maximum Acceptable Outage Time* (MAOT) atau durasi waktu maksimum pemberhentian operasi sebelum mempengaruhi operasional atau menimbulkan dampak yang tidak bisa diatasi untuk tiap proses bisnis. Secara teori pengklasifikasian MAOT yang dipergunakan adalah 1,0 (MAOT < 2 hari) ; 0,8 (3 ≤ MAOT < 6 hari) ; 0,6 (6 ≤ MAOT < 11 hari); 0,3 (11 ≤ MAOT < 14 hari); 0,1 (MAOT > 14 hari). Klasifikasi MAOT tersebut berlaku untuk industry manufaktur, untuk jasa WO dilakukan beberapa justment setelah melakukan proses diskusi dengan informan WO. Nilai MAOT ini disesuaikan dengan asumsi sebagai berikut WO besar dan WO medium mendapatkan job per tahun 300 dan 150. Pada WO besar yaitu 300 event maka secara jadwal lebih padat. Sehingga dalam 1 tahun hampir setiap minggu ada event. Dengan perhitungan 360 hari ; 300 event maka hanya ada jeda waktu per minggu 1 hari free. Sehingga delay 2 hari sudah akan mengganggu jadwal waktu. Maka MAOT yang dari manufaktur masih bisa digunakan. Sedangkan pada WO sedang dengan 150 event. Dengan perhitungan 360 hari ; 150 event maka hanya ada jeda waktu

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

per minggu 2 hari free. Ini juga masih sesuai dengan rumus MAOT manufaktur. Setelah dipastikan severity dan nilai MAOT maka dapat dihitung nilai kritikal. Tingkat kritikal ini didapat dari perkalian nilai severity dengan nilai MAOT. Dengan kriteria sebagai berikut:

1. High jika skor  $70 \leq X \leq 100$ .
2. Medium jika skor  $40 \leq X < 70$ .
3. Low jika skor  $< 40$ .

Tabel 4. 4Matriks Business Impact Analysis

| No. | Proses Bisnis                                     | Severity of Impact |       | Maximum Acceptable Outage Time (MAOT) |              | Overall Critical Rating (Value x Scaled Value) | Critical Category |
|-----|---|--------------------|-------|---------------------------------------|--------------|--|-------------------|
|     |   | Effect Level       | Value | Assessment Day                        | Scaled Value |  |                   |
|     | <b>Tahap Planning</b>                             |                    |       |                                       |              |  |                   |
| 1   | Klien mengontak WO                                | 5                  | 100   | 2                                     | 1            | 100  | High              |
| 2   | WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO | 3                  | 60    | 2                                     | 1            | 60   | Medium            |
| 3   | Penentuan lokasi gedung/hotel/rumah               | 5                  | 100   | 2                                     | 1            | 100  | High              |
| 4   | Merancang rencana anggaran biaya WO dan vendor    | 4                  | 80    | 2                                     | 1            | 80   | High              |
| 5   | Revisi anggaran sampai semua vendor setuju        | 3                  | 60    | 2                                     | 1            | 60   | Medium            |
|     | <b>Tahap preparation</b>                          |                    |       |                                       |              |  |                   |
| 6   | Pelunasan jasa WO dan vendor                      | 5                  | 100   | 2                                     | 1            | 100  | High              |
| 7   | Gladi bersih / final meeting                      | 5                  | 100   | 2                                     | 1            | 100  | High              |
|     | <b>Hari H</b>                                     |                    |       |                                       |              |  |                   |
| 8   | Mengawasi dan mengontrol vendor, tamu, acara      | 5                  | 100   | 2                                     | 1            | 100  | High              |

Sumber : data diolah

Dari tabel tersebut, nampak sebagian besar proses bisnis berada pada kategori *high* kecuali pada proses WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO dan Revisi anggaran sampai semua vendor setuju. Hal ini menunjukkan setiap tahap proses bisnis pada jasa WO memiliki hubungan ketergantungan yang kuat.

Selanjutnya pada Tabel 4.4 menjelaskan skala waktu target pemulihan bisnis untuk kembali ke kondisi semula. Pada tabel tersebut terlihat bahwa beberapa proses bisnis yang tergolong sebagai tingkat kritikal *high*, ditempatkan pada alokasi waktu pemulihan kurang dari 7 hari, mengingat padatnya acara WO yang mencapai 300 atau 150 event.

**Tabel 4. 5. Skala Waktu Target Pemulihan**

| Business Process                                  | Target Recovery Time Schedule |            |           | Overall Impact |
|---|-------------------------------|------------|-----------|----------------|
|   | < 7 hari                      | 7 -14 hari | > 14 hari |                |
| <b>Tahap Planning</b>                             |                               |            |           |                |
| Klien mengontak WO                                | ✓                             |            |           | High           |
| WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO |                               | ✓          |           | Low            |
| Penentuan lokasi gedung/hotel/rumah               | ✓                             |            |           | High           |
| Merancang rencana anggaran biaya WO dan vendor    |                               | ✓          |           | Low            |
| Revisi anggaran sampai semua vendor setuju        |                               | ✓          |           | Low            |



## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|  |   |  |  |      |
|--|---|--|--|------|
| <b>Tahap preparation</b>                     |   |  |  |      |
| Pelunasan jasa WO dan vendor                 | ✓ |  |  | High |
| Gladi bersih / final meeting                 | ✓ |  |  | High |
| <b>Hari H</b>                                |   |  |  |      |
| Mengawasi dan mengontrol vendor, tamu, acara | ✓ |  |  | High |

Sumber : data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa maksimal waktu toleransi target *recovery time schedule* adalah 14 hari. Selebihnya jika dilakukan akan mengganggu proses event berikutnya. Sehingga Sebagian besar proses bisnis kritis hanya diberi kesempatan maksimal kurang dari 7 hari.

#### 4.2.4 Incident Response Plan

Pembahasan ini mengacu pada pertanyaan wawancara nomor 2 poin a dengan tema pengembangan kebijakan dan pengalokasian sumber daya untuk menghadapi dampak dari pandemic Covid pada bisnis jasa WO. Pertanyaan ini mencoba mengeksplorasi strategi bisnis apa saja yang sudah dijalankan agar proses bisnis kritikal tetap bisa berjalan meski di masa pandemi. Dari hasil wawancara dengan WO Mazarzo diperoleh jawaban sebagai berikut :

“Cara bertahannya itu.. e.. itu tadi mas, contoh kalau misalkan dalam satu event kitakan event staff-staff saya ini bekerjanya by proyek gitu jadi tidak saya bayar per apa segala macam, nggak ada konsep kayak gitu. Jadi itu tadi, kalau misalkan dalam sepinya gitu, ya terpaksa gitu.. saya tidak memperkerjakan beberapa staff saya dan dari cost inikan sebenarnya tidak besar. Pas Wedding organizer gitu.. misalkan dalam satu bulan, dua bulan tidak ada proyek e.. tidak ada klien sama sekali itu sebenarnya tidak apa-apa untuk saya ya.. untuk saya,

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

tapi untuk beberapa staff saya itu yang jadi masalah. Karena mereka menggantungkan hidupnya itu di WO saya.” (Informan Andira, WO Mazarzo)  
 “Nah, yang jadi pikiran saya juga kalau misalkan kita ngomongkan angka itu tidak bisa dianggakan tapi lebih ke ya nggak enak gitu. Mereka udah kerja sama saya segala macam gitu.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Jadi itu sih mas, jadi saya harus puter otak gimana antara balancing antara profit yang saya ambil dari cost yang akan saya keluarkan kayak gitu sih mas.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

Dari jawaban informan, dapat disimpulkan bahwa fokus utamanya adalah mengurangi biaya, pertama yang dikurangi adalah biaya tenaga kerja. Kemudian untuk vendor karena penawaran selama covid menjadi lebih murah, sehingga vendor juga dinego untuk turun harga. Pihak informan juga menyampaikan bahwa upaya yang dilakukan adalah menyeimbangkan antara pengeluaran dan pemasukan, agar masih bisa bertahan. Sedangkan jawaban untuk WO SP adalah sebagai berikut :

“Jadi kalau selama pandemic kemarin sih ya karena daripada nggak ada event juga seperti itu e.. buat bundling juga sih mas, maksudnya disampaikan dekor, foto yang terus sekarang aja kita dulu banting harga banting harga juga sih Mas daripada nggak ada event. Selanjutnya akan kita buat bundling aja. Ya udah nggak apa-apa, orang-orang kan tetep mau nikah dengan skala tamu yang kecil seperti itu. Ya udah kita buat aja bundling yang penting ada uang buat makan lah, seperti itu. Jadi ya terdampak juga sih.” (Informan Osda WO Seven Production)

Kalau di tempat saya sih. Saya lebih mengandeng ke tempat dekor mas ya, karena itu lebih banyak ke dekorasi. Selama pandemi kemarin juga, jadi kita buat bundling aja gitu jadi WO dan Dekor, karena kalau yang lain-lain juga ada sih mas. Cuman lebih ke dekor, jadi kita buat bundling karena acara lebih kecil. Sebelum pandemi mungkin acara bisa besar-besar, dekor bisa belasan, puluhan bahkan ratusan juta. E.. kalau di era pandemi kemarin kita pakai ya dekor acara kecil-kecilan, cuman 50 orang acara inti. Dekor pun bisa dibawah 10 juta seperti itu mas. (Informan Osda WO Seven Production)

Lain halnya dengan WO SP, yang dilakukan adalah bundling dengan mengontak bagian dekorasi, foto untuk mengurangi biaya penawaran. Paket WO

sebenarnya masih tetap, tapi vendor yang biasa diajak kerjasama seandainya bisa bekerja sama maka akan menurunkan harganya. Jika sebelum pandemic tidak *bundling* justru selama pandemic akhirnya WO SP melakukan *bundling* dengan vendor lain, dengan strategi biaya diturunkan. Tujuannya agar orang mau mengadakan pesta pernikahan dalam skala kecil.

Untuk mengurangi risiko kerugian lebih dalam bagi usaha jasa WO yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19 ini, maka dapat dilihat dan diukur dari beberapa poin terkait respon pada pandemi (*COVID-19 pandemic response*) yang dilakukan. Hasil dari checklist dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Dari Tabel 4.6. hasil *COVID-19 pandemic response checkup*, diketahui bahwa dari total 20 poin yang ada, hanya 1 poin yang belum dilakukan oleh WO. 5 poin lainnya masih dalam progress, dan ada 14 poin yang lain dilakukan dalam rangka respon terhadap pandemi COVID-19. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa industry kreatif dalam hal ini WO relative memiliki rencana respon dan tindak lanjut yang baik dalam menghadapi pandemi COVID-19.

**Tabel 4. 6 Checklist COVID-19 Pandemic Response**

| <i>Checklist COVID-19 Pandemic Response</i>  | <i>Not started</i> | <i>in progress</i> | <i>complete</i> |
|--|--------------------|--------------------|-----------------|
| <p><i>Initial Action</i>, dalam menghadapi bencana, tindakan awal yang dilakukan akan sangat menentukan bagaimana bencana itu mempengaruhi bisnis.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengaktifkan tim <i>pandemic response</i></li> <li>2. Laksanakan <i>Emergency Response Plan</i> terkait pandemic, yaitu evakuasi dan penyelamatan, penanganan kedaruratan, memastikan keselamatan pegawai,</li> </ol> | ✓                  |                    | ✓               |

|  |  |          |                                     |
|--|--|----------|-------------------------------------|
| <p>dengan tes PCR berkala dan melakukan vaksinasi baik tahap 1, 2 dan booster, memastikan situasi stabil dan melakukan pencegahan</p> <p>3. Mengumpulkan dan membagi informasi kebencanaan dan kerugian yang dialami pada WO lain dalam satu asosiasi</p> <p>4. Tetap berkomunikasi dengan pemerintah pusat dan daerah/kota terkait penanganan COVID-19 serta bantuan yang mungkin didapatkan.</p>   |  |          | <p>✓</p> <p>✓</p>                   |
| <p><i>Protecting Employee Health</i>, tetap menjaga kesehatan pegawai adalah pilihan utama yang harus dilakukan.</p> <p>1. Informasikan kepada seluruh pegawai rekomendasi terbaru dari Kemenkes dan Satgas Penanganan COVID-19 untuk menekan penyebaran virus.</p> <p>2. Bangun komunikasi dengan pelanggan melalui telepon, email, whatsapp, media sosial, dan website.</p> <p>3. Tawarkan pilihan pembayaran secara online, uang digital, atau transfer.</p> <p>4. Terapkan kerja atau meeting dengan klien, vendor jarak jauh dan waktu kerja fleksibel pada pegawai.</p> <p>5. Lakukan aktifitas planning, koordinasi, evaluasi terutama untuk proses bisnis kritikal</p> |  | <p>✓</p> | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> |
| <p><i>Maintaining Essential Operations</i>, setelah pegawai dipastikan terjaga dan terjamin kesehatannya, langkah berikutnya adalah menjaga operasi utama supaya proses bisnis kritikal dapat tetap berjalan.</p> <p>1. Implementasikan rencana minimum team tetap dan tidak tetap</p> <p>2. Jika bisnis mulai mengalami kekurangan pegawai secara signifikan, hubungi organisasi atau asosiasi untuk membantu bisnis anda.</p> <p>3. Buat persiapan segera untuk memfasilitasi pegawai penting untuk akomodasi jika</p>   |  |          | <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>          |

|  |   |   |    |
|--|---|---|----|
| diperlukan seperti tes PCR dan antigen   |   |   |    |
| 4. Komunikasi dengan laboratorium terdekat untuk memastikan pegawai atau anggota mendapatkan akses pemeriksaan kesehatan secara rutin.   |   |   | ✓  |
| 5. Ingatkan semua pegawai atau anggota pada kemungkinan ancaman kriminalitas atau kejahatan dunia siber yang memanfaatkan kepanikan dan ketakutan saat pandemi COVID-19.                   |   |   | ✓  |
| <i>Maintaining Essential Facilities, Equipment, and Supplies</i>   |   |   |    |
| 1. Amankan semua fasilitas sebagai persiapan untuk akses dan pengawasan secara terbatas.   |   |   | ✓  |
| 2. Tetap berkomunikasi dengan seluruh team dan vendor  |   |   | ✓  |
| <i>Communication</i>   |   |   |    |
| 1. Kembangkan communication template sehingga anda dapat berkomunikasi dengan pelanggan dengan cepat. Beberapa platform yang bisa digunakan adalah whatsapp bot, google doc, dll.          |   | ✓ |    |
| 2. Identifikasi mekanisme promosi yang sesuai seperti melalui situs web, media sosial, portal berita lokal, dll.   |   | ✓ |    |
| 3. Identifikasi kontak darurat dengan departemen kesehatan setempat, pemerintah kota, dan asosiasi untuk berkomunikasi selama pandemi COVID-19.  |   | ✓ |    |
| <i>Documentation</i>   |   |   |    |
| Dokumentasikan seluruh kejadian, kerangka waktu, dan dampak yang diakibatkan, sehingga informasi ini dapat digunakan sebagai bagian dari evaluasi dan pengembangan prosedur paska pandemi. |   | ✓ |    |
| <i>Total</i>   | 1 | 5 | 14 |

Sumber : data diolah

#### 4.2.5 *Recovery Plan*

Tahap awal dalam *recovery plan* adalah berdasarkan pada BIA yang sudah dibuat sebelumnya. Pada tahap ini BIA digunakan untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan *minimum resource requirement* yang dibutuhkan bisnis. Dengan menerapkan ini, bisnis bisa menentukan sumber daya penting apa saja yang dibutuhkan agar kegiatan bisnis perusahaan bisa berjalan normal. Sumber daya yang dimaksud adalah semua hal yang merupakan kekuatan dan daya tawar dari WO.

Analisis kebutuhan sumber daya minimum dapat dibedakan dalam dua kondisi bencana/gangguan berdasarkan asumsi lamanya bencana akan terjadi. Jika perkiraan lama bencana akan terjadi kurang dari 7 hari maka termasuk jangka pendek (*short term*). Apabila perkiraan lama bencana akan terjadi > 7 hari maka termasuk jangka panjang (*long term*). Setelah ditentukan asumsi lamanya bencana/gangguan, kemudian dilakukan inventarisasi kebutuhan sumber daya minimum yang diperlukan untuk menjalankan bisnis tersebut selama periode bencana.

Pada penelitian ini dilakukan identifikasi kebutuhan sumber daya jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, momen ini juga dapat dimanfaatkan untuk menyiapkan industry kreatif WO menyongsong era Revolusi Industri 4.0 yang mensyaratkan ketersediaan teknologi digital untuk mendukung aktifitas ekonomi. Sejauh ini kesiapan dari WO Mazarzo dapat dilihat dari petikan hasil wawancara berikut ini :

Menjaga hubungan itu dengan inilah dengan mengandaikan mereka kayak adik saya sendiri gitu. Misalkan saya apa ya kayak jarang kontekan sama orang itu,

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

WA aja gitu atau ditelepon, tanya gimana kabarnya, tanya-tanya sekarang lagi apa, segala macam. Say Hai, intinya say hai gitulah. Kadang kalau misalkan sedang beruntung gitu, aku atau dia itu keinget kalau ada proyek yang bisa dikaitkan dengan WO saya. Atau misalkan nggak ada acara-acara gitu ya tidak apa-apa, ya menjalin.. menjalin hubungan gitu. (Informan Andira, WO Mazarzo)

Dari hasil wawancara, salah satu upaya WO untuk bisa mempertahankan usahanya adalah dengan menjalin hubungan baik dengan vendor yang pernah diajak Kerjasama oleh WO Mazarzo. Kemudian strategi yang disiapkan untuk bisa bertahan selama pandemic terkait dengan pemasaran :

E.. kalau misalkan ngomong ke marketing yang ada di sosial media. Kalau misalkan kita ngomong kaya konsep atau design saya itu tidak ada perubahan. Paling yang bisa saya ubah di sini itu contoh misalkan saat foto-foto sedang acara gitu. Itu misalkan sedang difoto perias saya atau tamu-tamunya atau misalkan saat pelaminan itu tadi semua yang ada di pakai di dalam proses pakai masker. Disitu itu saya ingin.. saya ingin memberikan kesan bahwa proses WO saya dalam menjalankan usahanya, itu bener-bener mengikuti protocol Kesehatan yang sedang dianjurkan oleh pemerintah. Begitu sih mas.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

Kemudian, E... bertahan lagi ini sih mas, kayak faktor.. faktor yang dibilang bisa bertahan sampai ke tahap kita kembali ke normal, biasanya itu tergantung dari klien kita. Apakah klien kita menganggap usaha kita bernilai. Kalau misalnya mereka menganggap begitu, berarti dari e.. kayak saat lobbying harga itu pasti mereka bisa menawarkan.. bukan menawarkan, mungkin bisa minta harga yang masuk akal, karena basicnya mereka menghargai gitu. Tapi, misalkan kalau mindset dari orang-orang yang ingin nikah itu inginnya yang murah ajalah itu bisa (suara tidak jelas) itu cover di kita. (Informan Andira, WO Mazarzo)

Berdasarkan wawancara dengan WO Mazarzo cara bertahan selama pandemic adalah dengan tetap melakukan strategi marketing di sosial media dengan memajang foto acara selama pandemic dengan menggunakan masker. Ini sebagai bukti kepatuhan pada protocol kesehatan. Disamping itu memberi informasi level PPKM dan syarat-

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

syaratnya apa aja bagi yang akan melangsungkan acara pernikahan.

Kemudian jawaban dari WO SP terkait dengan strategi sebagai bentuk recovery plan adalah sebagai berikut :

“Kalau secara branding sih, e.. kebetulan sebelum pandemic sudah WO saya sudah menggunakan media sosial seperti itu ya mas ya. Cuman lebih.. mungkin lebih digencarkan lagi dan e.. lebih di.. e.. how to aksesnya, eh bagaimana ketika klien berminat itu lebih.. kita berikan pilihan yang lebih mudah jadi dari Instagram misalnya gitu kita ibaratnya berikan klik link bisa ke WA atau apa, sebelumnya sih kita cuman nyantumin nomer aja, sepeti itu mas. (suara tidak jelas) silakan kontak, sekarang kita udah hyperlink seperti itu. Bagaimana kita bisa semaksimal mungkin mengapproach klien tanpa kita bertemu. Karena di era pandemic ini kan bertemu itu sangat fatal ya mas buat Kesehatan kita semua, kayak gitu. (Informan Osda WO Seven Production)

Upaya-upaya ya mas ya. Jadi, kalau upaya-upaya sih.., supaya survive, yang pertama kalau dari WO saya, ya kita akhirnya mau gak mau, mau gak mau ya mempelajari aturan yang ada sih yang pertama, terkait aturan acara saat pandemic itu seperti apa. Nah, Ketika kita sudah tahu aturan-aturannya seperti apa, akhirnya hal itu yang juga, e... WO saya gunakan untuk sebagai poin penjualan, point of penjualan juga, saya target di WO saya. Karena pada saat era pandemic kemarin itu juga e.. orang-orang yang mau menikah itu sedikit akhirnya banyak yang ragu ‘Bisa nggak sih, nikah di era pandemic itu? bagaimana aturan-aturannya dan e.. bagaimana sih cara melaksanakan pernikahan di era pandemic?’ (Informan Osda WO Seven Production)

Nah, justru dari situ nilai jual saya. Nilai jual WO saya seperti itu. Ketika kami mengetahui aturannya, mengetahui aturan di era pandemi. Kami berusaha mengeksperience itu ke calon pengantin, seperti itu. Jadi customer kami lebih berminat menggunakan WO di era pandemic seperti itu. (Informan Osda WO Seven Production)

Sama dengan WO Mazarzo, WO SP cara bertahan selama pandemic adalah dengan tetap melakukan strategi marketing di sosial media dengan memajang foto acara selama pandemic dengan menggunakan masker. Pemahaman kondisi PPKM dan syarat-syaratnya menjadi satu kekuatan WO pada klien dan posisi tawar yang penting agar pelaksanaan acara berjalan dengan lancar.



## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Pada tabel 4.6 terlihat hasil identifikasi sumber data minimum jangka pendek dan identifikasi sumber daya minimum jangka panjang yang harus dipenuhi untuk melayani pelanggan pada saat kritis. Sumber daya yang harus selalu ada adalah jaringan internet, kemudian platform dan website dibutuhkan saat proses penerimaan pesanan dan lainnya yang dibutuhkan untuk proses meeting dan koordinasi dengan semua team, vendor dan klien

Tabel 4. 7. Identifikasi Kebutuhan Sumber Daya Minimum

| Critical Process                                  | Resources     |         |       |      |          |                |              |         |
|---|---------------|---------|-------|------|----------|----------------|--------------|---------|
|   | Jangka Pendek |         |       |      |          | Jangka Panjang |              |         |
|   | PC            | Printer | Phone | Desk | Supplies | Internet       | Platform     | Website |
| <b>Tahap Planning</b>                             |               |         |       |      |          |                |              |         |
| Klien mengontak WO                                | 1             | 1       | 1     | 1    | 0        | 1              | Market Place | 1       |
| WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO | 1             | 1       | 1     | 1    | 0        | 1              |              |         |
| Penentuan lokasi gedung/hotel/rumah               | 1             | 1       | 1     | 1    | 1        | 1              |              |         |
| Merancang rencana anggaran biaya WO dan vendor    | 1             | 1       | 1     | 1    | 1        | 1              |              |         |
| Revisi anggaran sampai semua vendor setuju        | 1             | 1       | 1     | 1    | 1        | 1              |              |         |
| <b>Tahap preparation</b>                          |               |         |       |      |          |                |              |         |
| Pelunasan jasa WO dan vendor                      | 1             | 1       | 1     | 1    | 1        | 1              |              |         |
| Gladi bersih / final meeting                      | 1             | 1       | 1     | 1    | 1        | 1              |              |         |
| <b>Hari H</b>                                     |               |         |       |      |          |                |              |         |

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|  |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Mengawasi dan mengontrol vendor, tamu, acara | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |
|--|---|---|---|---|---|---|--|--|

Setelah mengidentifikasi kebutuhan sumber daya minimum untuk jangka pendek dan jangka panjang, langkah selanjutnya adalah dengan mengeksplorasi pilihan-pilihan recovery strategy untuk mengurangi risiko dan mempercepat pemulihan. Pilihan strategi ini penting untuk dapat dibuat jika sewaktu-waktu kondisi tidak terduga bisa terjadi.

### 1. Risk of Cost

Berkaitan dengan penurunan pendapatan seiring dengan adanya kenaikan biaya. Merujuk pada pertanyaan wawancara nomor 2 poin c, pembahasan ditekankan pada mengeksplorasi strategi revisi biaya untuk mengatasi peningkatan biaya dari tindakan terkait *pandemic responses* dan tindakan selanjutnya.

“Mereka jadi pemasukan mereka pasti juga berkurang, akhirnya terpaksa itu dari costnya pasti akan saya kurangi dan itu berdampak ke semua mas. Karena cost ini berkurang juga jadi seperti yang saya bilang itu berkurang jadi staf saya kurangi. Untuk catering-catering, vendor-vendor itu saya kurangi. Jadi saya harus menglobby harga lagi, harus diturunkan.” (Informan Andira, WO Mazarzo).

Dari informan WO Mazarzo menyatakan bahwa untuk menghadapi risk of cost dapat dilakukan revisi biaya dan menyiapkan safety cash. Hal ini sejalan dengan pendapat Safi'i, dkk. (2020) bahwa pelaku usaha harus memilih anggaran yang menjadi prioritas dan melakukan penyesuaian finansial saat terjadi kondisi krisis yang mempengaruhi biaya.

Terkait strategi perlu adanya safety cash dalam menghadapi krisis ini juga sejalan dengan pendapat Saskia dan Yulhendri (2020) terkait pentingnya pemahaman mengenai keuangan dalam pengelolaan UMKM. Saskia dan Yulhendri (2020) berpendapat bahwa adanya safety cash adalah sebagai bentuk pengendalian keuangan. Pelaku UMKM seharusnya menyediakan cadangan kas untuk pengeluaran tak terduga sebagai solusi pada saat dalam keadaan mendesak.

## **2. Risk of Delay**

Dilihat dari aspek risiko adanya keterlambatan acara pernikahan dengan terus melakukan pemantauan pada peraturan pemerintah terkait dengan PPKM di level berapa dan aturan main di level tersebut. Dengan mengetahui aturan pemerintah pada masing – masing level maka dapat disiasati bentuk pesta pernikahan yang dilangsungkan. Seperti yang disampaikan oleh WO Mazarzo berikut ini :

“Ya, jelas itu mas. Itu lebih kayak e.. misalkan kondisi PPKM udah level berapa itu pasti saya posting. Kemudian kalau misalkan ada beberapa peraturan atau aturan pemerintah yang mengikuti dari PPKM tadi, contoh misalkan ada hubungannya sama pernikahan, itu pasti saya masukan ke sosial media juga gitu. Saya kayak ngasih informasi misalkan PPKM level 1 itu syarat-syaratnya apa aja. Kalau misalkan nggak PPKM itu syarat-syaratnya apa aja kayak gitu. Inikan semakin longgar gitu.” (Informan Andira, WO Mazarzo)

“Nah, semakin longgar ini informasinya harus kita berikan ke klien kita gitu. Ya, intinya agar menstimulus mereka agar tahu misalkan kalau wedding misalkan untuk tamu banyak kayaknya bisa nih sekarang” (Informan Andira, WO Mazarzo)

## **3. Risk of Production**

Ketiga, dampak dari risiko penurunan jumlah permintaan klien karena pandemi. Berdasarkan hasil wawancara yang sebelumnya dilakukan beberapa upaya

yaitu terus melakukan posting perkembangan PPKM level 1 sampai dengan level 4 dan persyaratan untuk mengadakan acara di masing – masing level, sehingga klien tidak takut dan bingung melaksanakan acara pada masa tersebut. Selanjutnya adalah tetap menunjukkan eksistensi dari WO meskipun masa pandemic dengan mengupdate kegiatan di social media. Sehingga apabila kondisi sudah longgar klien tetap menghubungi. Kemudian strategi lain adalah menurunkan harga dan membuat paket bundling dengan harga lebih murah.

#### 4. Risk of Raw Material

Aspek risk of material tidak memberikan dampak bagi WO sehingga tidak dilakukan analisis pada bagian ini.

Berdasarkan hasil dari diskusi tersebut, ringkasan usulan strategi atau *recovery plan* ditampilkan pada tabel 4.8.

**Tabel 4. 8. Recovery Plan Usaha WO, Surabaya**

| <i>Event</i>         | <i>Severity</i>     | <i>Solution</i>             | <i>How</i>  | <i>By Who</i> | <i>When</i>  |
|----------------------|---------------------|-----------------------------|---|---------------|--|
| Penurunan Pendapatan | Tinggi (Zona Merah) | <i>Strategi rebudgeting</i> | Menurunkan biaya untuk mengatasi peningkatan biaya PCR, Kesehatan team terkait respon dan rencana tindak lanjut serta penurunan pendapatan. WO harus memilih anggaran yang menjadi prioritas dan melakukan penyesuaian finansial saat terjadi kondisi | Manajemen WO  | <i>Annually</i> atau saat diperlukan seperti krisis atau pandemi |

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|                        |                     |   |   |                              |                                  |
|------------------------|---------------------|---|---|------------------------------|----------------------------------|
|                        |                     | <i>Strategy safetycash</i>                  | <p>krisis seperti saat ini (Safi'i dkk,2020).</p> <p>Datangnya bencana yang tidak dapat diperkirakan, membuat jasa WO juga perlu menerapkan minimum safety cash yang biasanya hanya diterapkan oleh perusahaan besar. (Saskia dan Yulhendri, 2020).</p> | Manajemen WO                 | <i>Monthly</i>                   |
| Keterlambatan Waktu    | Tinggi (Zona Merah) | Melakukan monitoring peraturan PPKM         | Monitoring bisa dilakukan dengan bantuan asosiasi dan informasi dari instansi terkait (Safi'i dkk, 2020).   | Manajemen WO dan asosiasi WO | <i>Once a week</i>               |
| Penurunan Jumlah Klien | Tinggi (Zona Merah) | <i>Strategy New Market Penetration</i>      | Strategi pemasaran sudah saatnya dilakukan secara digital dan menjadikan media sosial sebagai saluran utama yang harus dikembangkan terutama di tengah himbauan social dan physical distancing oleh pemerintah (Safi'i dkk, 2020).                      | Manajemen WO dan asosiasi WO | <i>Everytime and Immediately</i> |
|                        |                     | <i>Strategy New Media and Communication</i> | Menunjuk perwakilan bisnis dan mengembangkan  | Manajemen WO dan asosiasi WO | <i>Everytime and Immediately</i> |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | konten pemasaran untuk membangun interaksi terkait produk dan pembaharuan informasi kepada pelanggan mengenai tindakan apa saja yang sudah dilakukan oleh bisnis untuk mitigasi saat ini, serta persiapan untuk insiden di masa mendatang (Khazim, dkk., 2020). |  |
|--|--|--|---|--|

**BAB 5**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

BAB 5

SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 **Simpulan**

*Business Continuity Plan* merupakan salah satu konsep yang dapat membantu pelaku ekonomi kreatif salah satunya adalah usaha jasa wedding organizer dalam menghadapi situasi tak terduga seperti pandemic covid 19 yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnisnya. Tujuan dari perancangan BCP dalam penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada pelaku industry kreatif WO untuk mengantisipasi, merespon dan mengambil Langkah yang tepat agar adanya dampak COVID-19 tidak banyak berdampak pada bisnis dijalankan meskipun saat ini sudah masuk pada PPKM level 1. Selain itu meskipun pandemic sudah berakhir tidak menutup kemungkinan adanya situasi kritis lain yang bisa berdampak pada bisnis jasa WO.

Berdasarkan hasil studi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1 Usaha jasa WO berdasarkan matriks penilaian risiko termasuk kategori tinggi atau berada pada zona merah pada *risk of cost*, *risk of delay* dan *risk of production*. Usaha jasa WO tidak memiliki reisk of material. Sehingga, dari ketiga risiko diatas, semua risiko perlu dilakukan tindakan lebih lanjut karena sudah menimbulkan dampak bagi usaha.
- 2 Matriks *business impact analysis* sebagian besar proses bisnis kritis berada pada



kategori *high* yaitu klien mengontak WO, penentuan lokasi gedung/hotel/rumah, merancang rencana anggaran biaya WO dan vendor, pelunasan jasa WO dan vendor, gladi bersih / final meeting dan mengawasi dan mengontrol vendor, tamu, acara sedangkan pada proses bisnis WO membuat konsep pernikahan dan pembayaran DP WO dan Revisi anggaran sampai semua vendor setuju termasuk kategori medium. Hal ini menunjukkan setiap tahap proses bisnis pada jasa WO memiliki hubungan ketergantungan yang kuat.

- 3 Kemampuan usaha jasa WO yang tergabung dalam asosiasi yang diwakili WO Mazarzo dan Seven Production dalam merespon kondisi pandemic yang tercermin dalam *Pandemic response checkup*, menunjukkan dari total 20 poin yang ada, hanya 1 poin yang belum dilakukan oleh WO. 5 poin lainnya masih dalam progress, dan ada 14 poin yang lain dilakukan dalam rangka respon terhadap pandemi COVID-19. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa industry kreatif dalam hal ini WO relative memiliki rencana respon dan tindak lanjut yang baik dalam menghadapi pandemi COVID-19.
- 4 Skala waktu target pemulihan bisnis WO, terlihat bahwa beberapa proses bisnis meskipun tergolong sebagai tingkat kritikal *high*, sehingga alokasi waktu pemulihan kurang dari 7 hari.
- 5 Sumber data minimum jangka pendek yang harus ada untuk melayani pelanggan pada saat kritikal adalah PC, *phone*, *desk*, *printer*, *supplies*. Sedangkan untuk identifikasi sumber daya minimum jangka panjang, sumber daya yang harus

selalu ada adalah jaringan internet, platform dan website yang dibutuhkan untuk promosi, komunikasi dan evaluasi dengan semua pihak seperti team, klien dan vendor.

- 6 Berdasarkan hasil analisa dari tahapan analisa risiko, BIA, IRP, dan identifikasi sumber daya, dapat direkomendasikan beberapa *recovery plan* yang mungkin dapat diterapkan di jasa WO, diantaranya *strategy rebudgeting*, *strategy safety cash*, *monitoring peraturan PPKM*, *strategy new market penetration*, *strategy media and communication*.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan implikasi baik untuk usaha jasa WO, untuk hastana selaku organsiasi asosiasi penata acara (WO), dan untuk akademisi.

### 5.2.1 Implikasi penelitian untuk usaha jasa WO :

1. Meningkatkan kesadaran para pelaku jasa WO untuk lebih mengetahui proses bisnis yang dijalankan dan terus berupaya untuk meningkatkan layanannya dan demi menjaga keberlangsungan usahanya.
2. Memberikan pemahaman akan pentingnya strategi untuk memitigasi risikobisnis, khususnya jika risiko muncul disebabkan oleh hal-hal yang tidak terduga (*force major*).
3. Memberikan pemahaman akan pentingnya BCP dan penerapannya bagi industri kreatif sebagai bentuk upaya untuk menghadapi adanya risiko bisnisyang muncul

di kemudian hari.

4. Menjadikan usaha jasa WO mengambil peluang yang ada untuk dapat mengembangkan bisnisnya sampai dengan di tingkat internasional seperti halnya WO Mazarzo. Khususnya, ketika para pelaku bisnis harus menghadapi Era VUCA dan Revolusi Industri 4.0 yang bertumpu pada teknologi dan digitalisasi untuk mendukung aktifitas ekonomi.

#### **5.2.2 Implikasi penelitian untuk Asosiasi WO :**

- a. Memberikan pemahaman mengenai proses penyusunan BCP, khususnya dalam mengidentifikasi risiko bisnis serta bagaimana upaya untuk memitigasi risiko tersebut.
- b. Memberikan arahan untuk terus melakukan upaya menjaga anggota asosiasi agar tetap eksis dan tidak sampai terkena dampak pandemic yang membuat usaha jasanya gulung tikar.
- c. Membuat program pengembangan pada anggota asosiasi agar bisa bertahan pada kondisi kritis, misal memberikan workshop atau pelatihan mengenai aspek manajerial, keuangan, pemasaran digital dan teknologi, pengembangan ide bisnis, dan lain-lain pada situasi kritis seperti pandemic dengan menghadirkan pembicara atau tokoh yang ahli di dibidangnya.

#### **5.2.3 Implikasi penelitian untuk akademisi:**

1. Menambah pemahaman mengenai proses bisnis dan risiko-risiko yang mungkin dihadapi oleh pelaku industry kreatif yaitu jasa WO dalam menghadapi kondisi

krisis.

2. Memberikan pemahaman bahwa BCP ini penting untuk dibuat baik untuk skala bisnis besar maupun kecil.
3. Dapat memberikan gambaran lebih mendalam terkait kajian BCP pada sector jasa yang selama ini lebih banyak dilakukan pada sector manufaktur

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Arah bagi Penelitian Selanjutnya**

Berikut adalah beberapa keterbatasan penelitian yang dihadapi peneliti dalam melaksanakan penelitian:

1. Keterbatasan penelitian ini hanya dilakukan pada WO yang sudah ikut asosiasi sehingga relative sudah update peraturan pemerintah dari informasi yang diberikan asosiasi. Sehingga WO memiliki cukup persiapan informasi dan tidak terlalu banyak kerugian akibat tidak pernah menerapkan paket bundling yang tidak realistis
2. Biaya yang dihitung dalam proses perhitungan adalah angka asumsi. Pada kondisi riil angka tersebut bisa naik turun dan tidak menetap.
3. Tidak mendapatkan kesempatan untuk menguji penerapan BCP dan melakukan evaluasi dari penerapan tersebut.

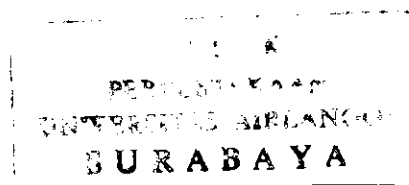
**Adapun arah bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut;**

1. Subyek penelitian tidak hanya WO yang sudah ikut asosiasi namun juga melibatkan WO yang belum ikut asosiasi yang biasa menerapkan paket bundling dengan vendor catering, vendor dokumentasi, vendor gedung, vendor rias, vendor dekorasi.

Karena WO yang menggunakan sistem *bundling* akan relative lebih terkena dampak akibat sudah ada penetapan paket dari awal padahal biaya bisa lebih besar dari estimasi awal. Selain itu WO kecil tidak banyak mendapatkan informasi terkait kebijakan pemerintah sehingga kemampuan antisipasi menjadi kurang.

2. Dapat melakukan uji penerapan rancangan BCP dan melakukan evaluasi atas penerapan tersebut. Tahapan penyusunan dan pengujian dapat dilakukan sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat itu. Sehingga rancangan BCP yang telah dibuat dapat dipantau dalam jangka waktu tertentu untuk mengetahui apakah rancangan tersebut masih dapat diterapkan atau perlu penyesuaian. Evaluasi dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran atas kinerja WO pasca penerapan BCP pada waktu tertentu.
3. Dapat melakukan penelitian serupa dengan mempertimbangkan risiko lain selain pandemic Covid 19, misal dari aspek perubahan kebijakan pemerintah terkait penyelenggaraan event.
4. Perlu dilakukan penelitian pada industry jasa kreatif lain sehingga dapat diketahui dampak pandemic covid 19 tidak saja pada jasa WO namun meluas pada jasa lain. Sejauh ini penelitian BCP lebih banyak pada sector yang memproduksi barang dan kurang banyak kajian di sektor jasa.

## **DAFTAR PUSTAKA**



DAFTAR PUSTAKA

- Asgary, A., & Naini, A. S. 2011. Modelling the Adaptation of Business Continuity Planning by Businesses Using Neural Networks. *Intelligent System in Accounting, Finance, and Management*, 18, 89-104
- Bodenstein, Cindy. 2014. *Six Benefits of Business Continuity management*. <http://www.continuitysa.com/six-benefits-of-business-continuitymanagement/>. Diakses tanggal 28 April 2020
- Dushie, D. Y. 2014. Business Continuity Planning: An Empirical Study of Factors that Hinder Effective Disaster Preparedness of Business. Ghana : *Journal of Economics and Sustainable Development*
- Federal Financial Institution Examination Council. 2003. *Business Continuity Plan*. Diakses tanggal 28 April 2020
- Fikri Ahmad Maulana, Faisal Fachrureza, Nadine Octaraisya, Nur Amalia Agustyana, M. Gilvy Langgawan Putra, Dwi Nur Amalia. 2021. *Implementation of Business Continuity Planning Methodology in Making Business Continuity Planning Documents at PT. XYZ*. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*. Vol 12, No 1
- Gentles, Stephen J., Cathy Charles, Jenny Ploeg, and K. Ann McKibbon. "Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature." *The Qualitative Report* 20, no. 11 (2015): 1772
- Khotijah Siti, 2004, *Smart Strategy of Marketing Persaingan Pasar Global*, Alfabeta, Bandung, hlm. 6-7
- Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran*, Prihallindo, Jakarta, 1997, hlm. 15
- Melati, I. (2010). Segmentasi Pelanggan pada Bisnis Wedding Organizer. *Binus Business Review*, 1(2), 568-574.
- Meritt, W. James. 1999. *A method for Quantitative Risk Analysis*. Diakses tanggal 28 April 2020
- Moleong, 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosda karya
- Mubarok Muhammad Husni, *Pengantar Bisnis*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2010, hlm. 120-122
- Peltier, Thomas R. 2005. *Information Security Risk Analysis Second Edition*. Florida: CRC Press

- Pertiwi, G. P. 2016. *Business Continuity Plan (BCP) Framework for Corporate Information Technology Case Study: PDAM Kota Surabaya*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Quenssland. 2009. *Business Continuity Planning Guide*. Diakses tanggal 28 April 2020
- Rosida Kamilatur, Biyan Wilujeng, Sri Dwiyantri, Arita Puspitorini, 2021, Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Di Xpressi Wedding Organizer, e-journal. Volume 10 Nomor 2, Edisi Yudisium 2 Tahun 2021, Hal 43-49
- Santoso, G. B., & Gitarini, D. 2017. Design Of Business Continuity Plan Case Study PrintGila. *Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 21-28
- Rugaya, S., & Sudirman, M. (2016). Efektifitas Pelaksanaan Kursus Calon Pengantin (Studi Pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Biringkanaya Kota Makassar). *Jurnal Tomalebbi*, (4), 157-168
- Sasongko Wahyu Herry dan Sukwika Tatan. 2021. Penerapan Business Continuity Management Pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Brantas Abipraya. *Jurnal Distribusi*, Vol. 9, No. 2 – September
- SBC Warburg, *The Practice of Risk Management*, Euromoney Book, 2004
- Shinta Agustina, 2011, *Manajemen Pemasaran*, Universitas Brawijaya Press, Malang, Indonesia
- Snedaker, S. 2014. *Business Continuity and Disaster Recovery for IT Professionals* (2nd ed.). Elsevier Inc
- Solehudin, U. 2005. Gunadarma. Retrieved December 18, 2020, from <http://ftp.gunadarma.ac.id>
- Wijaya Avelia dan Widiawan Kriswanto. 2017. Perancangan *Business Continuity Plan* Sebuah Perusahaan Paku di Surabaya, *Jurnal Titra*, Vol. 5, No. 2, pp. 123- 130
- Yin, R. K. 2011. "Qualitative Research From Start to Finish". New York. London. The Guilford Press.
- <https://www.kompasiana.com/nathanaelricardo/5e1a9e09d541df4110086ad2/pesta-pernikahan-siapa-yang-bahagia>
- <https://www.gatra.com/news-536355-Gaya%20Hidup-memilih-wedding-organizer-pekanbaru-agar-pernikahan-berkesan, 22 Februari 2022>



<https://kabarbesuki.pikiran-rakyat.com/gaya-hidup/pr-192231607/3-cara-menggelar-pesta-pernikahan-di-masa-ppkm-darurat-dengan-aman-simak-selengkapnya>

<https://www.tabloidbintang.com/gaya-hidup/read/72698/gedung-pernikahan-selalu-penuh-ini-alternatif-lokasi-resepsi-pernikahan>

<https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20160826101329-277-153954/berburu-lokasi-pernikahan-dari-gedung-hingga-tepi-pantai>

<https://biaya.info/biaya-jasa-wedding-organizer-wo/>

<https://money.kompas.com/read/2020/10/06/050800026/dampak-pandemi-covid-19-pemerintah-akui-daya-beli-masyarakat-melemah>

**LAMPIRAN**

Lampiran 1

| No | Pertanyaan Penelitian | Kisi – kisi dalam interview guide  |
|----|-----------------------|--|
| 1. | General question      | 4. Apa ada perubahan wedding era sekarang dan dulu ? bisa dijelaskan ?<br>5. Ada berapa macam gaya pernikahan ?<br>6. Mengapa Anda tertarik pada usaha WO ?<br>7. WO Anda untuk pernikahan bergaya ?<br>8. Mengapa Anda memilih WO bergaya tersebut ?<br>9. Apa perbedaan usaha WO Anda dibandingkan usaha WO lain ?<br>10. Apa usaha WO memiliki resiko ?<br>11. Bisa digambarkan resiko secara umum dari usaha WO, terutama sebelum pandemic ?<br>12. Resiko kongkrit seperti apa yang WO Anda alami selama ini (dari berdiri sampai sebelum pandemic) ?<br>13. Pihak – pihak yang terlibat dengan usaha Anda siapa saja ?<br>14. Bagaimana selama ini Anda menjaga hubungan dengan vendor atau pihak lain yang terlibat tersebut ?<br>15. Bagaimana usaha WO menetapkan tarif ? Apa yang dipertimbangkan dari tarif tersebut ?<br>16. Siapa target market Anda ? Mengapa ?<br>17. Siapa yang lebih penting dalam transaksi dengan WO, orang tua atukah di calon pengantin menurut Anda ?<br>18. Proses kreatif apa terjadi dalam usaha WO ?<br>19. Proses kreatif apa terjadi dalam mempersiapkan sebuah pernikahan ?<br>20. Vendor WO apakah juga mengalami resiko ? |

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

|    |                            |  |
|----|----------------------------|--|
|    |                            | Apa resiko sebelum dan setelah pandemic dari vendor ?  |
| 2. | Analisis resiko            | <p>21. Bagaimana proses bisnis usaha WO selama pandemic dan sebelum pandemic (persiapan dan penyelenggaraan pernikahan)</p> <p>22. Bagaimana usaha WO memanfaatkan sistem informasi dan tehnologi informasi yang digunakan oleh WO sebelum ada pandemic dan selama pandemic ?</p> <p>23. Bagaimana dan apa yang menjadi resiko usaha WO setelah pandemic ?</p> |
| 3. | Business Impact Analysis   | 2. Bagaimana dampak kritis dari pandemic covid 19 pada proses bisnis ?   |
| 4. | Indirect Response Plan     | <p>e. Apa upaya yang dilakukan perusahaan WO untuk bertahan selama masa pandemic covid 19 yang terkait dengan karyawan, sarana dan prasarana ?</p> <p>f. Apa dan dengan siapa saja upaya komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan pihak luar, agar perusahaan tetap bertahan ?</p>  |
| 5. | Recovery Plan              | Bagaimana strategi mengembalikan keadaan usaha jasa WO seperti semula dan meminimalkan <i>recovery time</i> berdasarkan analisis resiko, BIA, serta daya dukung digital usaha jasa WO  |
| 6. | Review dan Persetujuan BCP | Apakah tahap I – IV sudah sesuai dengan kebutuhan BCP usaha jasa WO  |

**Lampiran 2****Informan Mazarzo**

Interviewer: Halo Mas Andira, Selamat Siang?

Narasumber: Halo Mas Kifli Selamat siang.

Interviewer: Iya mas, kayak kemarin yang saya sampaikan mau tanya-tanya seputar WO

Narasumber: Nggeh

Interviewer: Ya ini buat kebutuhan tesis saya sih mas gitu.

Narasumber: boleh-boleh mas Kipli, silakan.

Interviewer: masih berkenan mas ya?

Narasumber: berkenan.

Interviewer: Ya, Ini langsung aja mas pertanyaan pertamanya. Di WO-nya Mas Andira ini perubahan wedding yang sekarang sama pas pandemic kemarin, gimana mas? Perbedaannya dimana aja?

Narasumber: Ee.. Yang pasti kelihatan itu dari jumlah tamu undangan itu pasti dikurangi karena kan peraturan pemerintah harus dikurangi, itu satu. Sama ada yang system harus lebih tepat gitu. Misalkan ada beberapa wedding gitu. Syaratnya itu kayak harus vaksin 2 kali gituloh mas.

Interviewer: oh iya-ya, jadi yang jelas perbedaan jumlah tamu ini cukup signifikan Mas ya?

Narasumber: ya, sangat.. sangat signifikan bisa 1/3 sampai 1/2 dari sebelum covid. Terus jumlah event Kalo estimasi saya turunnya job kita di tahun 2019 penurunan event berkisar 30 - 40 %, kemudian di tahun 2020 dan 2021 mencapai 50 %. Ini karena kita udah punya pasar luas, kalo wo baru bisa mencapai 40 % tahun 2019, tahun 2020 dan 2021 bisa sampai 80 %

Interviewer: Oke-oke, siap. Kalau di WO-nya Mas Andira ini gaya pernikahannya ini apa mas?

Narasumber: Ee... Saya lebih mengusung tema tradisional sih mas

Interviewer: emm.. gitu..

Narasumber: karena lebih cocok gitulah dengan wedding saya sendiri

Interviewer: Emm.. oke-oke. Kalau boleh tahu kenapa mas kok tertarik pada usaha WO mas?

Narasumber: Ee.. pertama itu saya kayak suka gitu itu saya suka, kemudian setelah saya datang ke beberapa nikahan temen saya. Itu saya ngobrol-ngobrol sama orang WO-nya gitu, tanya-tanya, kok kayaknya ini bisnisnya potensial gitu kan potensial dari bisa dibidang ini bisa usaha tanpa ada modal. Maksudnya ini modal fisik (materi). Tanpa modal itu bisa jalan gitu. Jadi, bisnis ini itu lebih ke relasi sama gimana caranya sumber daya manusia tanpa kita.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Interviewer: oke oke oke ya, kalau boleh tahu nih Mas perbedaan usaha WO Mas Andira sama WO temen-temen yang lain itu apa?

Narasumber: itu tadi yang saya sebutkan seperti di awal kan kita mau mengusung tema tradisional. Nah tema tradisionalnya benar-benar kita tekankan di situ kalau misalkan ada klien yang tanya gitu atau misalkan dia ingin tema tradisional gitu. Jadi, kita bener-bener kasih opsi yang bisa dibilang jarang dipakai sama WO lain gitu untuk tema-temanya. Misalkan Kejawan kita tuh bener-bener sudah riset sama orang-orang, misalkan orang tua kita, kita nanya dulu itu nikahan orang dulu itu kayak gimana. Baru dari situ nanti saya Tawarkan ke client kita. Mesti klien-klien kita tertarik sih. Ada pasarnya gitu. Ya tradisional tadi.

Interviewer: Yak, Emm.. Oke, pertanyaan selanjutnya, usaha WO kayak gini ada risikonya nggak menurut mas Andira?

Narasumber: Eeh.. Risikonya ini bisa dibilang sebelum pandemic itu e.. saya pikir hampir nggak ada mas. Hampir nggak ada itu begini, kan saya dari awal relasinya udah kuat. Kita, E' misalkan klien pertama kita misalkan klien pertama saya buat WO dari situ bisa bercabang gitu. Jadi, saya tidak perlu marketing. Jadi, marketing pertama saya itu ya klien saya sendiri gitu. Kalau misalkan mereka puas gitu. Nah, dari situ bergulir-bergulir, nah dari situ terkenal. Inikan sesuatu yang tidak kita bisa prediksi gitu. Bisa dibilang ini, kayak keadaan semua orang tidak bisa gimana caranya menghandlenya gitu. Nah, kalau ditanya sebelum covid, bisa dibilang hampir tidak ada.

Kalau ditanya setelah covid atau pas covid ini terkendalanya lebih ke.. kalau misalkan nikahnya kita.. buat, e misalkan dilihat sama Satgas covid. Pernah itu dulu kejadian, dari yang udah kita lakukan itu udah aman, lalu beberapa petugas covid itu yang memperingati.. kayak ngasik surat cinta gitu ke saya, kalau misalkan e.. tolong ada beberapa poin-poin yang perlu diperhatikan untuk tahap selanjutnya. Kaya gitu sih mas. Biaya yang kita keluarkan untuk tes PCR team dan biaya jasa team tidak tetap yang meningkat. Jika sebelum pandemic mereka mau dibayar Rp. 100.000 per hari, selama pandemic mereka maunya naik. Maunya mereka Rp. 200 sampai 250 ribu. Selain itu WO juga harus melakukan tes PCR sama antigen pada stafnya. Kalo antigen masih murah, kalo PCR yang agak mahal Mas.

Interviewer: Oke, siap-siap. Ee.. kalau di WO-nya mas Andira ini ada pihak-pihak yang terlibat nggak di usahanya mas Andira, maksudnya ini mungkin vendor-vendor terkait atau gimana gitu yang sering kerja bareng sehingga bisa sukses sekarang itu mas.

Nar : Banyak sekali mas, e.. kalau misalkan kita buka restoran Kita tuh ada supplier-supplier. Misalkan restoran seafood gitu, supplier kita berarti ya nelayan-nelayan yang menyuplai ikan-ikan ke restoran kita sama kayak

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Wedding organizer gitu. Nelayan kita dalam tanda kutip vendor kita banyak sekali yang jadi kayak keluarga sendiri gitu dan saya udah anggep keluarga saya sendiri gitu kan. Jadi misalkan ada apa-apa itu bahkan beberapa.. beberapa e.. kayak nikahan yang pernah saya lakukan tanpa perlu ada tanda tangan di atas kontrak lagi, ya sistem kepercayaan dan sebaliknya juga. Kayak vendor itu mungkin Kayak apa Kayak interior, design-design buat apa itu yang di depan pelaminan kayak gitu-gitu. Vendor sounds, vendor entertainment buat ngisi acara kayak band-band gitu-gitu. Vendor dari hotel juga buat menginap kayak gitu deh.

Interviewer: Jadi, Mas Andira ini banyak ini ya menjalin relasi bagus ya dengan vendor-vendor terkait ya?

Narasumber: Iya

Interviewer: Jadi mereka nanti bisa suplay event ke mas Andira juga gitu nggeh?

Narasumber: Betul Mas iya..

Interviewer: Oke, e.. selanjutnya em.. kalua untuk menjaga hubungan selama ini dengan vendor-vendor tersebut gimana caranya kalau versinya mas Andira?

Narasumber: Menjaga hubungan itu dengan iniloh dengan mengandaikan mereka kayak adik saya sendiri gitu. Misalkan saya apa ya kayak jarang kontekan sama orang itu, WA aja gitu atau ditelepon, tanya gimana kabarnya, tanya-tanya sekarang lagi apa, segala macam. Say Hai, intinya say hai gitulah. Kadang kalau misalkan sedang beruntung gitu, aku atau dia itu keinget kalau ada proyek yang bisa dikaitkan dengan WO saya. Atau misalkan nggak ada acara-acara gitu ya tidak apa-apa, ya menjalin.. menjalin hubungan gitu

Interviewer: Oke, siap-siap. Pertanyaan berikutnya Kalau dari WO-nya Mas Andira sendiri itu menetapkan tarif atau ratenya itu bagaimana mas? Dan pertimbangannya apa menentukan harga tersebut.

Narasumber: E.. untuk penetapan ratenya itu pertama dari skala acara wedding itu. skala saya lihat dari pertamanya ya dari jumlah tamu, Jadi, jumlah tamu semakin besar ya tentunya dari costnya akan mengikuti gitu, tapi ada juga faktor lain selain dari itu, contoh misalkan ada beberapa Klien saya yang kalau dari tamu mungkin di bawah 50 itu pernah. Tapi kayak konsepnya tuh cukup Kompleks gitu. Dia ingin kaya yang e.. di luar apa sih kayak outdoor gitu..

Interviewer: outdoor

Narasumber: Iya outdoor, terus ada beberapa dekorasi-dekorasi yang kemarin itu tetap tradisional tapi arahnya tuh kayak tradisional ke arah ini mas. Mas tau kayak soundtrack film Indosiar kayak film tahun 2000an gitu?

Interviewer: Oh iya-ya

Narasumber: Saya juga rada-rada.. oh ada ya anak muda yang maksudnya designnya ke arah sana. Di sini ada ada konsep statistik yang diminta oleh klien tinggal saya di sini belum nentuin harga jadi dari situ bisa naikan harga.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**Interviewer:** Oh oke-oke jadi pertimbangan penetapan harga berdasarkan kesulitan tingkat acaranya mas, ya?

**Narasumber:** betul betul

**Interviewer:** Oh siap-siap, selanjutnya kalau untuk target marketnya sendiri gimana Mas gimana bantuannya?.

**Nar:** Target Market Saya.. E... ini nggak lihat umur ya kalau misalkan saya target market lebih ke mereka itu ada interest atau mereka itu menghargai sesuatu yang tradisional nggak. Mungkin menghargai budaya-budaya karena kita karena kita basicnya di Jawa jadi dari situ bisa tercermin dari permintaan mereka saat mereka wedding gitu. Pasar saya gitu. Tapi misalkan ke arah.. ke arah modern ke arah yang simplistic itu mungkin tetap ada yang ke saya tapi.. e.. saya tidak bisa memberikan lebih dari seperti yang saya berikan di tradisional gitu. Karena emang saya memasarkannya tuh kompetitif adventif yang saya buat begitu jadi tidak bisa dibedakan sama WO-WO lain begitu.

**Interviewer:** Oke, siap-siap. Eh, pertanyaan berikutnya, siapa yang lebih sering bertransaksi dengan WO-nya mas Andira? Orang Tuanya langsung atau calon pengantin yang dating ke Mas Andira?

**Narasumber:** eh kalau misalkan saya ratio gitu ya. E.. misalkan 60% itu orang tua, ini orang tuanya bisa ke camer, bisa kayak Om, atau kakek kapan hari itu pernah. Kemudian, sisanya 40%nya itu yang nikah itu sendiri.

**Interviewer:** Eh, pengantinnya ya?

**Narasumber:** iya pengantinnya.

**Interviewer:** Oh, oke siap. Kalau WO inikan termasuk industri kreatif mas ya? kayak gitu ya kalau proses kreatif sendiri di WO-nya Mas Andira proses kreatifnya itu seperti apa?

**Narasumber:** proses kreatifnya sama inikan ada gini nih misalkan ada project masuk dengan tema tradisional ke arah A misalkan. Dari situ tuh saya kayak menentukan sekitar 60%-70% dari konsep kemudian sisanya itu saya ingin, apa ya, ingin anak-anaknya dalam konteks ini adalah staff-staff saya itu kayak memberikan ide juga gitu. Tetapi tetap kayak mayoritas dari perencanaan konsepnya itu dari saya sendiri itu 50-60%an lah. Dan sisanya itu tadi, ada ide dari staff-staff saya.

**Interviewer:** Oh oke-oke, kalau proses kreatifnya sendiri itu dalam mempersiapkan sebuah event ini Mas ya misal klien A gitu ya kan itu seperti apa mas? Apakah ini sudah menawarkan konsep dulu atau mungkin melihat konsep pernikahan orang lain dulu atau memang murni ide yang tiba-tiba muncul ketika ketemu dengan klien kaya gitu?

**Narasumber:** E.. Ini kalau misalkan dilihat dari apa ya Kayak waktu lamanya si konsep ini atau proses kreatif ini selesai tergantung dari kliennya gitu. Misalnya pertemuan awal, mereka menjelaskan maunya begini-begini-begini. OKE! Nah, dari situkan apa yang klien sebutkan. Nah saya buat



**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

perancangan konsep. Nah inikan pertama itu dari pengalaman saya sebelum-sebelumnya. Misalkan Ketika saya menghandle seperti ini gitu. Misalkan, konsep tradisional gitu, nggak jauh- jauh dari itu sih mas. Jadi, biasanya bisa ditarik kembali dari apa yang kita lakukan ya saya dimodifikasi lah dikit-dikitlah mas disesuaikan dengan apa yang klien mau. Kalau ditanya melihat WO-WO lain sepertinya tidak. Soalnya balik lagi, referensi saya ya yang sudah saya lakukan.

Interviewer: ya oke siap-siap. Nah, menurut Mas Andira, selain vendor-vendor WO ya mas ya, kan vendor WO itu ada banyak ya, ada catering dan segala macamnya. E.. kira-kira di pandemi ini mereka terdampak resiko nggak mas ya?

Narasumber: E.. misalkan saya ambil contoh, kita ambil contoh catering ya ini kan untuk beberapa yang saya kenal itu kalau misalkan mayoritas e.. proyek di catering itu nikahan kan. Setelah pandemi kelihatan biasanya mereka kaya e.. Cari pasar lain gitu. Misalkan ada acara-acara di rumah yang bisa diantar makanannya ke rumah tersebut gitu.

Interviewer: Em.. he'e

Narasumber: kalau dibilang terdampak atau tidak terdampak covid ya pastinya terdampak, karena ini kan saling keterkaitan gitu. Misalkan, acara wedding di sini kan kita melibatkan banyak usaha lain dari berbagai bidang yang berbeda juga gitu. Jadi kalau misalkan ditanya efeknya apa ya mungkin dari vendor-vendor cari-cari segi pemasukan lain selain dari WO macem- macem gitu sih.

Interviewer: Oke oke oke siap-siap siap Pertanyaan berikutnya ini mas WO punya Mas Andira ini selama Pan demi dan sebelum pandemi Bagaimana Mas mungkin dari penyelenggaraannya atau persiapannya yang berbeda. Kalau sebelum pandemi itu kita seperti ini, Nah kalau setelah pandemi itu kita sekarang seperti ini itu itu gimana kalau di tempatnya mas Andira?

Narasumber: kalau kita misalkan ngomong sebelum pademi sama saat pandemi ya?

Interviewer: ya

Narasumber: kalau misalkan saat pandemi itu.. pertama staff itu pasti saya kurang. Jadi staf kalau misalkan Anggaplah kalau misalkan 1 nikahan itu sebelum pandemi 20. Nah, setelah pandemi ini karena e.. itu tadi dari skalanya itu pasti turun dan mengecil juga dari tamu-tamu yang diundang sedikit. Jadi maksimal itu sampai 50% jadi itu itu sekitar 10 orang yang awalnya 20 orang. Kemudian itu lagi di sini kan karena skalanya makin mengecil.. akhirnya saat saya menawarkan

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

harga itu misalkan kalau Saya tawarkan harga ke klien itu. Kalau misalkan harga normal itu pasti menolak karena kondisi klien itu juga sama seperti kondisi kita semua saat pandemic gitu.

Mereka jadi pemasukan mereka pasti juga berkurang, akhirnya terpaksa itu dari costnya pasti akan saya kurangi dan itu berdampak kesemua mas. Karena cost ini berkurang juga jadi seperti yang saya bilang itu berkurang jadi staf saya kurangi. Untuk catering-catering, vendor-vendor itu saya kurangi. Jadi saya harus menglobby harga lagi, harus diturunkan.

Jadi itu sih mas, jadi saya harus puter otak gimana antara balanceing antara profit yang saya ambil dari cost yang akan saya keluarkan kayak gitu sih mas.

**Interviewer:** Oke-oke, siap. Berikutnya followersnya mas Andira inikan lumayan kenceng ini masih main di instagram-nya, sering posting-posting event-event atau apa itu terkait konsep-konsep nikahannya mas Andira, WO-nya juga. E.. yang saya mau tanyakan di sini itu ada nggak perbedaan branding perbedaan promo dengan memanfaatkan media sosialnya Mas Andira pada saat pandemi dan sebelum ada pandemi kemarin?

**Narasumber:** E.. kalau misalkan ngomong ke marketing yang ada di sosial media. Kalau misalkan Kita ngomong kaya konsep atau design saya itu tidak ada perubahan. Paling yang bisa saya ubah di sini itu contoh misalkan saat foto-foto sedang acara gitu. Itu misalkan sedang difoto perias saya atau tamu-tamunya atau misalkan saat pelaminan itu tadi semua yang ada di pakai di dalam proses pakai masker. Disitu itu saya ingin.. saya ingin memberikan kesan bahwa proses WO saya dalam menjalankan usahanya, itu bener-bener mengikuti protocol Kesehatan yang sedang dianjurkan oleh pemerintah. Begitu sih mas.

**Interviewer:** Em.. Oke-oke. Eh.. Berikut ini pertanyaan yang masih seputar resiko saat pandemic ya mas ya.

**Narasumber:** Nggeh boleh silahkan.

**Interviewer:** Yang menjadi resiko utama atau resiko usahanya Mas Andira selama pandemi ini apa Mas?

**Narasumber:** Yang jadi resiko saya itu saat misalkan dealing dengan klien itu biasanya mereka meminta harga yang sangat sangat sangat murah

**Interviewer:** Ooh..

**Narasumber:** Maksudnya, jauh dari harga standart dari sebelum pandemic, dan tidak-tidak apa ya... saya tuh pernah bener-bener nggak masuk akal

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

apa yang klien minta, akhirnya saya harus membatalkan gitu. Saya tidak bisa melayani gitu nikahan yang akan mereka tawarkan. Karena dari harga mereka bener-bener tidak bisa dinaikkan lagi.

Interviewer: Oh Okee...

Narasumber: Dan kalau saya tetap mengikuti itu, resiko saya.. BEP aja nggak masuk. Saya balik modal aja nggak.

Interviewer: Oooh...

Narasumber: Saya kalau lanjut pun itu juga buat apa gitu. Kecuali.. ini ada pengecualian kalau klien saya ini adalah orang penting. Misalkan anak pejabat atau pejabat itu sendiri yang nikah mungkin itu bisa saya pertimbangkan. Tapi kalau misalkan, misalkan kalau saya lihat nih.. Sorry to say nih

Interviewer: He'em

Narasumber: Kalau dari background keluarga atau background dari si apa.. yang nikah ini bukan siapa-siapa itu ya, terpaksa saya harus cut sih.

Interviewer: oke siap-siap

Narasumber: Jadi resikonya dari harga itu aja.

Interviewer: He'em, jadi resiko utamanya itu di priceing mas ya? Jadi orang pasti akan cari semurah-murahnya mungkin

Narasumber: Betul

Interviewer: Karena ya dari kondisinya itu.

Narasumber: Iya betul resikonya disitu.

Interviewer: Oke-oke, nah e.. mungkin kita ulangi pertanyaannya yang sama ini ya mas ya.. Dampak Krisis dari pandemic 2019 ini pada bisnisnya mas Andira ini berarti di sector priceingnya itu tadi mas ya?

Narasumber: iya, penentuan priceing ke klien itu, ngelobbynya itu rada susah.

Interviewer: Karena pengaruh performance pada saat hari H atau acara mas ya?

Narasumber: Betul.. betul.. Kalau gini deh, kalau misalkan staff saya nggak dibayar 100% itu juga ngaruh ke mereka gitu. Itu hal yang masuk akal gitu dan saya nggak bisa memarahi staff saya kalau misalkan ada apa-apa karena bayarannya nggak 100%.

Interviewer: Emm oke-oke, nah berikutnya Kalau dari caranya Mas Andira selama pandemic kemarin itu cara bertahnya gimana Mas biar WO-nya itu tetap eksis?

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Narasumber: Cara bertahannya itu.. e.. itu tadi mas, contoh kalau misalkan dalam satu.. E' kitakan e.. staff-staff syaa ini bekerjanya by proyek gitu jadi tidak saya bayar per apa segala macam, nggak ada konsep kayak gitu. Jadi itu tadi, kalau misalkan dalam sepinya gitu, ya terpaksa gitu.. saya tidak memperkerjakan beberapa staff saya dan dari cost inikan sebenarnya tidak.. (suara tidak jelas) Pas Wedding organizer gitu.. misalkan dalam satu bulan, dua bulan tidak ada proyek e.. tidak ada klien sama sekali itu sebenerya tidak apa-apa untuk saya ya.. untuk saya, tapi untuk beberapa staff saya itu yang jadi masalah. Karena mereka menggantungkan hidupnya itu di WO saya. Nah, yang jadi pikiran saya juga kalau misalkan kita ngomongkan angka itu tidak bisa diangkakan tapi lebih ke ya nggak enak gitu. Mereka udah kerja sama saya segala macam gitu.

Interviewer: Eem..

Narasumber: kemudian Kembali lagi ke resiko tadi itu sih mas, pengurangan staff, staff yang awalnya 100% dikurangi setengahnya kemudian dari pricing staff itu sendiri saya kurangi gitu.

Interviewer: Eem..

Narasumber: Karena Kembali lagi lebih ke cost sama staff, berputar lagi sih permasalahan pandemic ini.

Interviewer: Em.. Oke-oke.. Nah berikutnya, Ketika pada masa pandemic kemarin, e.. Apakah Mas Andira sempet ada upaya komunikasi yang dilakukan WO pada pihak luar. E' pihak di luar ini dalam arti vendor, mungkin Mas Andira, kerja sama mungkin dengan suatu vendor dekorasi. E.. membuat suatu promo, sama vendor entertainment, agar supaya bisa tetep berjalan bisnisnya, di WO-nya Mas Andira

Narasumber: Oh iya, itu sesuatu yang juga saya lakukan mas. E' kayak misalkan ada paket wedding dengan e.. si vendor dekorasi dimana gitu. Dan biasanya itu saya beri Batasan waktu. Dalam waktu 2 minggu, yang mendaftar di minggu ini akan mendapatkan potongan harga.

Interviewer: Oh, oke-oke. Berarti kemarin, pada saat pandemic kemarin tetep ini ya mas ya, tetep menjalin komunikasi vendor non WO ya? Bikin paket bersama gitu ya?

Narasumber: Enggeh mas, iya

Interviewer: Ooh.. Oke-oke. Siap-siap. Nah, berikutnya ini e.. upaya Mas Andira dalam mengembalikan keadaan usaha WO ini berdasarkan recovery timenya, maksudnya berdasarkan 2 tahun ini mas ya, berarti dalam masa endemic ini mas ya. Itu dengan cara apa mas?

Narasumber: E.. dengan cara e.. ini sih karna.. balik lagi, saya ulangi karna klien itu minta dari costnya itu dikurangi, akhirnya bagaimana saya lobby ke vendor-vendor untuk menurunkan costnya juga. Pertama dari situ. Itu juga agar kita bisa jalan bareng-bareng. Jadi nggak saya yang untung, tapi

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

juga dari pihak-pihak vendor lain itu juga bisa bertahanlah tidak hanya WO.

Kemudian, E... bertahan lagi ini sih mas, kayak faktor.. faktor yang dibilang bisa bertahan sampai ke tahap kita Kembali ke normal, biasanya itu tergantung dari klien kita. Apakah klien kita menganggap usaha kita bernilai. Kalau misalnya mereka menganggap begitu, berarti dari e.. kayak saat lobbying harga itu pasti mereka bisa menawarkan.. bukan menawarkan, mungkin bisa minta harga yang masuk akal, karena basicnya mereka menghargai gitu. Tapi, misalkan kalau mindset dari orang-orang yang ingin nikah itu inginnya yang murah ajalah itu bisa (suara tidak jelas) itu cover di kita.

Interviewer: Emm..

Narasumber: di kita itu maksudnya WO saya sama vendor-vendor lebih ke pricing itu tadi lebih ke cara lobby.. dimana kita mengcut biaya-biaya yang tidak perlu. Yaitu sih, faktornya Kembali lagi lebih ke klien. Kalau klien kita pengen yang murah (suara tidak jelas)

Interviewer: Emm.. Oke-oke tapi di WO-nya mas Andira ini udah dapat dalam sektor digitalnya atau dalam marketingnya itu apakah juga memberikan informasi, semisal.. kemarin-kemarin kan kita sempat ada informasi semisal level 1, level 2, level 3 gitu.. sekarang ini sudah level 1 loh ya, sudah boleh resepsi lagi, apakah mas juga menginformasikan seperti itu di media sosialnya sehingga mungkin klien juga tahu dan tertarik, 'oh, ternyata sudah bisa menikah ya?' itu kayak gimana mas?

Narasumber: Ya, jelas itu mas. Itu lebih kayak e.. misalkan kondisi PPKM udah level berapa itu pasti saya posting. Kemudian kalau misalkan ada beberapa peraturan atau aturan pemerintah yang mengikuti dari PPKM tadi, contoh misalkan ada hubungannya sama pernikahan, itu pasti saya masukan ke sosial media juga gitu. Saya kayak ngasik informasi misalkan PPKM level 1 itu syarat-syaratnya apa aja. Kalau misalkan nggak PPKM itu syarat-syaratnya apa aja kayak gitu. Inikan semakin longgar gitu. Nah, semakin longgar ini informasinya harus kita berikan ke klien kita gitu. Ya, intinya agar menstimulus mereka agar tahu misalkan kalau wedding misalkan untuk tamu banyak kayaknya bisa nih sekarang.

Interviewer: He'em.. Oke-oke. Ini pertanyaan terakhir nih mas, kesimpulannya. E.. kesimpulan dari yang saya tanyakan itu kondisi yang seperti apa mas, yang di pandemic kemarin yang membuat Mas Andira itu, 'Wah ini luar biasa kondisi ini, sulit banget.' Itu seperti apa mas, konklusinya, kondisi kemarin pada saat Mas Andira bertanggung jawab kepada WO-nya, kepada karyawan saat menghadapi pandemic itu apa mas kesimpulannya, kita ini ngobrol tadi?

Narasumber: Kalau misalkan saya simpulkan kayak.. kayak.. main problemnya ya, Main problem yang pertama itu klien yang e... orang nikahan itu udah semakin jarang dan sangat-sangat-sangat jarang sekali. Bahkan dalam

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

beberapa bulan itu tidak ada nikahan sama sekali. Ada nikahan mungkin cuman e.. sebatas nikahan yang mungkin sederhana gitu. Intinya itu Cuma nikahan ada wali dan penghulu, intinya sah nggak pakai segala macem.

Pertama, itu orang nikah itu jarang, jarang menyewa pihak WO itu semakin jarang lagi. Itu main problem yang pertama. Kemudian, problem yang kedua, pun kalau misalkan ada klien yang menghubungi kita. Itu, dalam lobbying harga mereka itu minta yang sangat-sangat murah. Nah dari 2 problem ini, itu bisa e.. itu bisa.. apa ya, kayak kena kemana-mana gitu, karena contoh kayak staff saya akhirnya kena saya nggak pekerjaan. Pun, kalau misalnya dipekerjakan, persiapan mereka tidak 100%.

Kemudian, dari vendor-vendor ya terpaksa saya harus menurunkan harga gitu segala macem. Itu sih mas, berdampaknya kemana-mana dari 2 permasalahan itu.

Interviewer: Oke-oke, Ya mungkin itu aja mas yang mau saya tanyakan ke Mas Andira, Terima kasih banyak, semoga WO-nya lancar-lancar terus.. Sukses terus pokoknya ini ya, pokoknya kabar-kabar lagi, Aamiin mas ya..

Narasumber: Aamiin, Enggeh. Siap Mas Kipli

Interviewer: Siap-siap, terima kasih, selamat siang, Assalamuallaikum

Narasumber: Nggeh, sama-sama, selamat siang, waallaikumussalam

### **Informan Seven Production**

Interviewer: Halo selamat malam, Mas Osda?

Narasumber: Iya selamat malam Mas Zul.

Interviewer: Iya mohon maaf mengganggu Mas ya, Kemarin yang saya sampaikan rencana izin wawancaranya Mas Osda iniloh, buat kebutuhan tesis saya ini mas.

Narasumber: Ya silakan Mas Zul, Gimana-gimana?

Interviewer: Oke Mas, ini saya dibantu informasi. Sekarang kan wedding udah selesai PPKM Mas ya. Meskipun sekarang masih level 1. Di tempatnya mas Osda, di WO-nya Mas gimana kondisinya Mas?

Nar: Ya kalau di tempat saya Alhamdulillah sekarang sudah mulai level 1, jadi udah mulai.. udah mulai, Event udah banyak juga Mas Zul. Ya.. sabtu minggu setiap weekend ya udah mulai ada yang isi semua sih.

Interviewer: oke, udah mulai lancar lagi nih Mas ya?

Narasumber: Iya sih sudah mulai saya kembali seperti dulu sebelum Pandemi.

Interviewer: Kalau boleh tahu, di WO-nya Mas Osda ini, gaya pernikahannya apa Mas modern atau tradisional? Nar: Kebetulan bisa dua-duanya sih Mas, bisa di modern-tradisional juga bisa. Cuma rata-rata klien sih sini banyak yang modern request-nya

Interviewer: Oh modern. Ya..ya...Kalau dari Mas sendiri kenapa usaha WO mas?

Narasumber: Eh, kalau dari saya sendiri tertarik karena ya melihat banyaknya peluang ya Mas ya. Jadi kalau menurut saya sih orang nikah itu akan selalu ada dan tidak akan pernah habis dan dimana peluang itu ada dimana supply itu ada eh demands di mana itu ada, maka saya supply, ya kan harusnya jangan lupa ya seperti itu terima opportunity aja sih sebenarnya.

Interviewer: Em.. Ya.. ya... Nah, kalau tadi kan WO-nya Mas Osda inikan punya maksud saya ini kan modern pembanding dengan WO-WO yang lain yang model itu apa mas kira-kira?

Narasumber: kalau pembandingnya ya di ciri khas sih Mas Jadi kalau dengan yang lain ya ciri khas masing-masing ya. Cuma kalau dari saya sih lebih ke konseptual ketika membuat WO dengan konsep modern ini e.. kami tidak takut dijadikan bisa ngikutin kliennya, maunya seperti apa mau konsep seperti apa. Ibaratnya misal kayak mau ada animasi-animasi nya atau Dunia Fantasi seperti itu sih.

Interviewer: Emm.. Ya.. ya.. Oke mas kita kembali ke kemarin buat tahun lalu yang pandemi Mas menurut Mas Osda sendiri usaha WO itu ada resikonya enggak Mas?

Narasumber: Kalau dalam sebuah usaha menurut saya pasti ada resikonya ya Mas. Resiko selalu ada. E.. kalau yang paling dalam 2 tahun main dilihat dari masa pandemi ini bukan ya. bukan di WO-ku saja tapi setiap di seluruh sektor terdampak diatur sama orang-orang yang di bidang event atau ibaratnya tepatnya bidang jasa seperti itu yang mengharuskan untuk bertemu dengan orang sih, pasti terdampak.

Apalagi pas kru WO pada sakit mas, itu bisa bikin acara molor. Kadang yang sakit kalo nggak dari pihak kita ya dari pihak klien. Bisa orang tua atau menantu, keluarga besan, pokoknya adalah yang bikin mundur acara gara gara pandemi ini.

Interviewer: Emm.. He'em-he'em. Oke-oke, nah pada saat kemarin pandemi ada nggak Mas pihak-pihak yang terlibat dengan WO-nya Mas Osda, misal bikin bundling atau gimana Kalau boleh tahu itu pihak pihak vendor apa aja mas, ya?

Narasumber: Jadi kalau selama pandemic kemarin sih ya karena daripada nggak ada event juga seperti itu e.. buat bundling juga sih mas, maksudnya disampaikan dekor, foto yang terus sekarang aja kita dulu banting harga banting harga juga sih Mas daripada nggak ada event. Selanjutnya akan

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

kita buat bundling aja. Ya udah nggak apa-apa, orang-orang kan tetep mau nikah dengan skala tamu yang kecil seperti itu. Ya udah kita buat aja bundling yang penting ada uang buat makan lah, seperti itu. Jadi ya terdampak juga sih.

Interviewer: Oh ya-ya.. kalau dari versinya mas Osda sendiri menjaga hubungan dengan mereka itu seperti apa Mas menjaga hubungan baik dengan rekan-rekan vendor pada saat pandemi kemarin?

Narasumber: ya akhirnya jatuh nya sih seperti teman seperjuangan sih Mas. Kita sama-sama berusaha punya usaha kita semua tujuannya sama-sama cari makan seperti itu. Ketika sedang dalam pandemi ya kita bagaimana caranya bisa bertahan hidup sih jadi seperti itu si Mas dengan rekan-rekan, jadi ya kita saling pengertian aja saling backup saling support.

Interviewer: oke oke oke di WO-nya Mas Osda sendiri ini, e.. penetapan tarif nya ini berdasarkan maaf nih mas berdasarkan apa atau pertimbangan apa?

Narasumber: Kalau penetapan tarif sebetulnya kami juga udah ada tarif yang ibaratnya tetap gitu cuman ketika memang ada yang bisa e... dibicarakan dengan klien, misalkan ada klien minta request khusus, mungkin tarifnya lebih naik lebih tinggi ataupun gak jadi lebih rendah, missal e.. karena event-nya sudah hampir selesai atau klien cuman butuh bantuan waktu hari H saja seperti itu sih, jadi fleksibel juga sih mas.

Interviewer: Oke, Kalau boleh tahu target marketnya siapa Mas di WO-nya Mas Osda?

Narasumber: kalau untuk target marketnya itu sebenarnya lebih ke anak-anak jaman sekarang ya jadikan pasangan pasangan yang mungkin kalau ada masalah yang dua-duanya kerja seperti itu dan yang mungkin waktunya terbatas. Jadi, karena keterbatasan waktu kita bantu, kita bantu ibaratnya wedding dreamsnya para calon klien ini come true seperti itu sih.

Interviewer: oke-oke

Narasumber: Orang-orang yang sangat-sangat sibuk seperti itu. Jadi itu target kita juga orang-orang yang punya kesibukan-kesibukan dengan adanya WO saya ini, Saya berusaha untuk membantu mewujudkan wedding Dream mereka.

Interviewer: Oke-oke, e... di tempatnya mas sendiri yang di link di WO-nya Mas Osda ini lebih banyak orang tuanya atau dari kliennya atau dari calon pengantinnya langsung?

Narasumber: Kalau selama ini sih mas paling banyak sih dari calonnya langsung dari kayaknya ya. Jadi langsung dari klien yang mereka butuh dan saya ajukan offering dan mereka berminat seperti itu langsung sih.

Interviewer: Oh, kira-kira presentasinya berapa persen kalau di permentasi kan antara yang orang tua atau klien langsung yang di link?

Narasumber: klien langsung kurang lebih sekitar 70% sampai 75% sih Mas



Interviewer: Oke-oke, WO ini kan termasuk ke dalam industri kreatif Mas Kalau boleh tahu proses kreatif yang ada di WO-nya Mas Osda itu seperti apa?

Narasumber: E.. kalau di WO saya proses kreatif ya. Ya, kami itu.. e.. WO saya maksud saya, saya itu tidak ada ini jadi kita akan selalu berusaha gitu jadi berusaha gimana apa yang diinginkan client itu tercapai. Hal apapun itu kita selalu akan Usahkan sih, seperti misalnya kemarin itu ada klien minta tema wedding nya itu *Star Wars*, Ya udah kita coba gimana bagaimana mungkin wedding tema *Star Wars* itu tercapai gitu. Dengan di.. e.. dengan yang datang itu cosplay seperti itu, dengan orang-orang yang menerima tamunya. Jadi, e.. Ibaratnya wedding dreamsnya tercapai. Gitu sih proses kreatifnya.

Interviewer: Oke siap-siap siap. Nah, ini Mas terkait masalah resiko tadi kan sempat disebutin Mas Osda resiko pada saat pandemi, nah kalau resiko sebelum pandemi kira-kira ada nggak mas di WO-nya Mas Osda mungkin?

Narasumber: Iya gimana mas? Maaf?

Interviewer: ini saya tadi tanya terkait Apakah ada resiko sebelum pendemi di WO-nya Mas Mungkin resiko hujan atau resiko apa gitu ya?

Nar : Kalau resiko-resiko itu sebetulnya kalau untuk usaha WO ini.. tidak terlalu banyak ya kalau terkait hujan ataupun Apa itu bisa diatasi sih. Mungkin kalau yang resikonya, mungkin dengan terkait zaman yang ada dengan zaman semakin maju juga persaingan juga semakin ketat. Jadi, e.. persaingan harga juga akhirnya sehat gak sehat sih Mas. Kita sudah bangun image baik-baik sudah membuat menentukan harga biar semuanya enak, namun pasti ada ada saja yang ibaratnya pendaatang-pendatang, pengusaha-pengusaha baru e.. yang berani lah ibaratnya menghancurkan harga kayak gitu sih. Cuman ya enggak masalah, justru itu tantangan buat WO saya juga. Gimana caranya biar e.. WO saya itu biar survive dengan zaman yang sekarang. Karenakan zaman sekarang kan lebih muda, Orang membuka usaha tinggal main HP kan sosial media atau apa seperti itu sih.

Interviewer: He'em, oke oke. Nah pada saat pandemi kemarin dan sebelum pandemic kemarin mas Proses bisnis yang berubah itu apa Mas mungkin sebelum pandemic kemarin masih sering ikut pameran pas pada saat pandemi kan nggak ada pameran. Nah, kira-kira di WO-nya Mas Osda ini perubahannya di mana saja mas?

Nar : Eh, yang lumayan terasa ya itu tadi sih mas. E.. jadi memang yang sebelumnya Ketika sebelum pandemi itu saya ngeapproach ke klien ini lebih banyak, meeting secara offline bertemu dengan klien ketika ada klien yang ibaratnya mau mengadakan wedding itu saya approach. Kita ajak ketemuan di coffershops ataupun di mana ataupun ketika saya ada pameran langsung ketemu, tapi dengan adanya pandemi ini jadinya

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

berubah. Ya mungkin juga hampir semua sektor sih ya, jadi kita mainnya ke zoom meeting – online meeting seperti itu sih, daring dan juga main lebih ke sosial media, baik dari segi marketing pun kita e... main ke sosial media di main-main di Instagram seperti itu sih mas.

**Interviewer:** He'em.. Oke, oke oke oke. Nah di WO-nya Mas Osda inikan pasti ada media sosialnya mas. Entah ada TikTok atau Main di Instagram dan segala macamnya. Pada saat sebelum dan sesudah pandemi ini Apakah ada perbedaan cara brandingnya?

**Narasumber:** Kalau secara branding sih, e.. kebetulan sebelum pandemic sudah WO saya sudah menggunakan media sosial seperti itu ya mas ya. Cuman lebih.. mungkin lebih digencarkan lagi dan e.. lebih di.. e.. how to aksesnya, eh bagaimana ketika klien berminat itu lebih.. kita berikan pilihan yang lebih mudah jadi dari Instagram misalnya gitu kita ibaratnya berikan klik link bisa ke WA atau apa, sebelumnya sih kita cuman nyantumin nomer aja, seperti itu mas. (suara tidak jelas) silakan kontak, sekarang kita udah hyperlink seperti itu. Bagaimana kita bisa semaksimal mungkin mengapproach klien tanpa kita bertemu. Karena di era pandemic ini kan bertemu itu sangat fatal ya mas buat Kesehatan kita semua, kayak gitu.

**Interviewer:** Oke-oke, siap-siap. Nah, berikutnya upaya-upaya yang dilakukan Mas Osda agar tetap survive di saat pandemic kemarin seperti apa mas? Contohnya.

**Narasumber:** Upaya-upaya ya mas ya. Jadi, kalau upaya-upaya sih.., supaya survive, yang pertama kalau dari WO saya, ya kita akhirnya mau gak mau, mau gak mau ya mempelajari aturan yang ada sih yang pertama, terkait aturan acara saat pandemic itu seperti apa. Nah, Ketika kita sudah tahu aturan-aturannya seperti apa, akhirnya hal itu yang juga, e... WO saya gunakan untuk sebagai poin penjualan, point of penjualan juga, saya target di WO saya. Karena pada saat era pandemic kemarin itu juga e.. orang-orang yang mau menikah itu sedikit akhirnya banyak yang ragu 'Bisa nggak sih, nikah di era pandemic itu? bagaimana aturan-aturannya dan e.. bagaimana sih cara melaksanakan pernikahan di era pandemic?'

Nah, justru dari situ nilai jual saya. Nilai jual WO saya seperti itu. Ketika kami mengetahui aturannya, mengetahui aturan di era pandemi. Kami berusaha mengeksperience itu ke calon pengantin, seperti itu. Jadi customer kami lebih berminat menggunakan WO di era pandemic seperti itu.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**Interviewer:** Emm.. Oke, lantas yang e... pertanyaan terakhir nih mas. Yang pertama mungkin tadi upayanya nih mas ya, yang keduanya saya tanya terkait masalah strateginya yang pastinya ada perbedaan secara strategi mas ya. Kemarin pada saat sebelum pandemic dan sekarang pada saat pandemi. Nah, kira-kira strateginya Mas Osda seperti apa itu dari dalam bertahan maupun berjualan?

**Narasumber:** Strategi, kalau strategi dalam emm.. ya bertahan ya, seperti tadi Sebagian sudah saya sampaikan mas ya, kayak ibaratnya kayak approach kliennya, mungkin kalau cara sebelumnya ya lebih ke meeting bertemu klien. Cuman kalau strategi bertahan dalam WO untuk WO saya bertahan juga ya.. ada lagi pengurangan, pengurangan kru ya.. mau nggak mau ya dari kru ya, yang awalnya banyak jadi kita ya berusaha untuk mengurangi, dari segi acara juga mengurangi dari feenya, e.. ibaratnya beban biaya WO kita sendiri seperti itu. Dari Kru, kita mohon maaf kita sampaikan ke kru-kru kami bahwa akan di era pandemic ini, job-jobnya lebih berkurang, lebih sedikit. Dan dari efisiensinya juga jadi.. e... Karnakan dari klien juga, inikan mas, di era pandemic juga mereka kayak pandemic gini masak harga nggak turun.. seperti itu, event lebih kecil, skala eventnya.

Jadi, bagaimana kita caranya biar bisa survive, tetep bisa makan juga dan dengan harga yang klien request, disesuaikan juga dengan harga, ya kita juga turunkan jumlah kru yang turun yang waktu pandemic lagi tinggi-tingginya sih mas.

**Interviewer:** Iya, oke. Mas Osda ini pertanyaan terakhir dari saya, kira-kira kemarin pada saat pandemic, Mas Osda paling sering berkomunikasi dengan vendor siapa mas? Artinya vendor yang saya maksud, mungkin mas Osda melihat peluang 'Oh saya gandeng vendor baju aja, karena permintaan baju pasti tinggi karena mungkin vendor baju lebih tinggi dari pada WO sama Catering' Nah, di tempat mas Osda seperti apa?

**Narasumber:** Kalau di tempat saya sih. Saya lebih mengandeng ke tempat dekor mas ya, karena itu lebih banyak ke dekorasi. Selama pandemi kemarin juga, jadi kita buat bundling aja gitu jadi WO dan Dekor, karena kalau yang lain-lain juga ada sih mas. Cuman lebih ke dekor, jadi kita buat bundling karena acara lebih kecil. Sebelum pandemi mungkin acara bisa besar-besar, dekor bisa belasan, puluhan bahkan ratusan juta. E.. kalau di era pandemi kemarin kita pakai ya dekor acara kecil-kecilan, cuman 50 orang acara inti. Dekor pun bisa dibawah 10 juta seperti itu mas.

**IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Interviewer: Oke, siap-siap. Ya, mungkin gitu mas Osda, saya terima kasih banyak atas waktunya mas Osda

Narasumber: baik..

Interviewer: Ya mohon maaf mas ya mengganggu malam-malam begini.

Narasumber: iya nggakpapa, Mas Zul santai..

Interviewer: Enggeh-enggeh, makasih Mas Osda ya.. Assalamuallaikum

Narasumber: Ya, Waalaikummussalam

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA


**UNIVERSITAS AIRLANGGA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Kampus B D. Airlangga 4 Surabaya 60286 Telp. (031) 5033642-5036584 Faks. (031) 5026288  
Email: [info@feb.una.ac.id](mailto:info@feb.una.ac.id) [librarian@feb.una.ac.id](mailto:librarian@feb.una.ac.id)

**SURAT KETERANGAN  
Nomor: 5756/UNJ.1.4/PK.05.00/2022**
**TES KESAMAAN (SIMILARITY)**

Setelah melakukan tes uji similarity yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Abdul Munir  
Nip : 196701261990031001  
Jabatan : Kepala Urusan Ruang Baca

Menerangkan bawah mahasiswa di bawah ini

Nama : MOHAMMAD SULKIFLI  
Nim : 011821353027  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Karya Ilmiah : BUSINESS CONTINUITY PLANNING (BCP) PADA USAHA WEDDING ORGANIZER DI SURABAYA  
Studi Kasus : Hastana Jawa Timur  
Papet ID : 1870297953  
Class ID : 32913769  
Date : 14-Jul-2022  
Hasil menunjukkan SIMILARITY INDEX : 17%

Demikian surat pernyataan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

14 Juli 2022  
a.n. Kasubag. Akademik,  
Kaur Ruang Baca,



ABDUL MUNIR  
NIP. 196701261990031001

