

# PANDUAN PENULISAN TUGAS AKHIR



Disusun oleh:  
Prodi Manajemen

**Prodi Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Surabaya  
2023**

## DAFTAR ISI

|  |    |
|--|----|
| DAFTAR ISI.....  | ii |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....                                      | 1  |
| 1.1.    Urgensi Skripsi .....                                | 1  |
| 1.2.    Keragaman Metode Penulisan Skripsi.....              | 1  |
| 1.3.    Fungsi Panduan .....                                 | 2  |
| 1.4.    Syarat Pemilihan Kategori Skripsi .....              | 2  |
| BAB 2 TEKNIK PENULISAN .....                                 | 4  |
| BAB 3 STRUKTUR KARYA TULIS ILMIAH .....                      | 6  |
| 3.1.    Bagian Awal Karya Tulis Ilmiah.....                  | 6  |
| 3.1.1.  Halaman Sampul Depan .....                           | 6  |
| 3.1.2.  Halaman Judul .....                                  | 7  |
| 3.1.3.  Halaman Pengesahan .....                             | 7  |
| 3.1.4.  Halaman Identitas Tim Penguji .....                  | 7  |
| 3.1.5.  Halaman Pernyataan Keaslian .....                    | 7  |
| 3.1.6.  Halaman Kata Pengantar .....                         | 8  |
| 3.1.7.  Abstrak.....   | 8  |
| 3.1.8.  Halaman Daftar Isi.....                              | 8  |
| 3.1.9.  Halaman Daftar Tabel .....                           | 8  |
| 3.1.10.  Halaman Daftar Gambar.....                          | 9  |
| 3.1.11.  Halaman Daftar Lampiran .....                       | 9  |
| 3.1.12.  Halaman Daftar Lambang & Singkatan (Opsional) ..... | 9  |
| 3.2.    Bagian Utama/Isi Skripsi.....                        | 9  |
| 3.2.1.  Skripsi Penelitian .....                             | 9  |
| 3.2.2.  Skripsi-LKL.....                                     | 15 |
| 3.2.3.  Skripsi Kewirausahaan .....                          | 21 |
| 3.3.    Bagian Akhir Skripsi .....                           | 26 |
| BAB 4 PANDUAN MAGANG/ PRAKTIK KERJA.....                     | 31 |
| 4.1.    Tujuan Magang.....                                   | 31 |
| 4.2.    Lingkup Magang .....                                 | 31 |
| 4.3.    Persyaratan dan Prosedur Magang .....                | 32 |
| 4.4.    Tata Tertib Magang .....                             | 34 |
| 4.5.    Laporan Magang/Kasus.....                            | 34 |
| 4.5.1.  Struktur Penulisan Kasus.....                        | 34 |
| 4.5.2.  Teknis Penulisan kasus .....                         | 34 |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Urgensi Skripsi**

Karya tulis ilmiah merupakan karya ilmiah berbentuk tulisan yang dilakukan oleh seseorang atau tim dengan menggunakan metode ilmiah. Karya tulis ilmiah dapat berupa hasil penelitian dan pengembangan, tinjauan, ulasan, kajian, praktik kerja, atau pemikiran oleh individu atau tim yang disajikan dalam bentuk tertulis dan disusun secara sistematis serta berlandaskan pada kaidah ilmiah (Panduan Penulisan Skripsi Prodi Manajemen 2021). Rektor Universitas Surabaya melalui Peraturan Rektor Nomor 183 Tahun 2018 tentang Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Surabaya, telah memutuskan untuk mewajibkan seluruh mahasiswa Universitas Surabaya menulis tugas akhir. Hal ini berarti bahwa tugas akhir tidak bisa digantikan dengan mata kuliah. Dengan demikian, tugas akhir menjadi syarat utama bagi mahasiswa untuk dapat menyelesaikan pendidikannya. Tugas akhir ini meliputi skripsi, tesis, disertasi dan karya tulis ilmiah lainnya yang setara.

Di Prodi Manajemen ada tiga pilihan skripsi yang ditawarkan kepada mahasiswa sesuai Panduan Penulisan Skripsi Tahun 2023, yaitu (1) skripsi-penelitian, (2) skripsi-LKL, dan (3) skripsi-kewirausahaan. Skripsi-penelitian dibagi menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Skripsi-LKL meliputi skripsi rancangan dan skripsi implementasi (praktik kerja/ magang). Skripsi-kewirausahaan terdiri dari skripsi bisnis rintisan dan skripsi bisnis bertumbuh.

### **1.2. Keragaman Metode Penulisan Skripsi**

Dengan adanya 3 (tiga) kategori skripsi, yaitu skripsi-penelitian, skripsi-LKL, dan skripsi-kewirausahaan, maka Prodi Manajemen juga menyediakan 3 (tiga) metode penulisan skripsi, agar sesuai dengan kategori skripsi yang dipilih mahasiswa. Metode penelitian harus ditempuh oleh mahasiswa yang memilih skripsi-penelitian, metode penulisan skripsi-LKL harus ditempuh oleh mahasiswa yang memilih skripsi-LKL, dan metode penulisan skripsi-kewirausahaan harus ditempuh oleh mahasiswa yang memilih skripsi-kewirausahaan. Tiga kategori skripsi ini dibuat berdasarkan tujuan yang hendak dicapai mahasiswa dalam penulisan skripsi.

Skripsi penelitian bertujuan untuk mengembangkan ilmu atau menemukan ilmu baru dengan menggunakan 2 (dua) pendekatan, yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Mahasiswa harus mampu merancang metode penelitiannya untuk digunakan melaksanakan kegiatan penelitian sesuai langkah-langkah dalam proses penelitian mulai dari perumusan masalah hingga penulisan laporan. Skripsi

LKL bertujuan untuk membantu menyelesaikan masalah pada objek skripsi. Skripsi ini didasarkan pada kegiatan magang/ praktik kerja yang dilakukan mahasiswa pada objek skripsi sesuai dengan ketentuan magang/ praktik kerja yang berlaku. Skripsi-LKL meliputi rancangan dan aplikasi/implementasi yang merupakan hasil magang/ praktik kerja. Skripsi-LKL mengandung kondisi *before-after* untuk menunjukkan perubahan, perbaikan, atau peningkatan setelah dilakukannya magang/praktik kerja. Pada skripsi LKL mahasiswa harus mampu membantu menyelesaikan permasalahan di tempat magang dan bisa memberikan kontribusi positif sesuai fokus bidang amatan atau topik yang dipilih. Tujuan skripsi kewirausahaan untuk mendukung mahasiswa menjadi wirausaha. Ragam skripsi-kewirausahaan meliputi bisnis rintisan dan bisnis bertumbuh. Mahasiswa menekuni ide tertentu untuk merintis bisnis baru atau mengembangkan bisnis yang sudah ada dan menjalankannya hingga bisnis rintisan tersebut eksis atau bisnis yang sudah ada berkembang menjadi lebih baik. Pada bisnis rintisan, hasil implementasi tidak harus berhasil, namun ada argumentasi yang menjelaskan ketidakberhasilannya.

### **1.3. Fungsi Panduan**

Panduan penulisan skripsi ini berfungsi sebagai pedoman untuk membantu dan memudahkan mahasiswa dalam menulis skripsi sesuai kategori skripsi yang dipilih, sehingga dapat menghasilkan karya tulis yang berkualitas sesuai fokus bidang amatan, sistematis, dan dalam waktu yang relatif cepat. Selain itu, panduan ini juga mempunyai fungsi sebagai instrumen untuk menunjukkan kekhasan Prodi Manajemen dalam menghasilkan lulusan. Karakteristik skripsi umumnya tercermin pada format susunan bab-babnya, pendekatan yang digunakan, tata cara pengutipan dan penyajian referensi, serta aturan lain tentang hal-hal yang tidak pokok seperti pengetikan, kertas, bentuk halaman muka, warna sampul.

### **1.4. Syarat Pemilihan Kategori Skripsi**

Skripsi di Prodi Manajemen dapat ditulis secara mandiri atau tim maksimum 3 penulis dan diperkenankan lintas peminatan. Penulis skripsi secara tim harus berada pada program yang sama yaitu MBKM atau non MBKM (tidak boleh gabungan dari keduanya). Skripsi yang dikerjakan secara tim hanya perlu membuat satu laporan. Laporan yang diajukan untuk ujian skripsi harus dilampiri surat pernyataan kontribusi masing-masing anggota tim (lampiran 1). Ujian skripsi dilaksanakan secara tim pada jadwal ujian yang sama.

Setiap kategori skripsi baik skripsi-penelitian, skripsi-LKL, maupun skripsi-kewirausahaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1  
Syarat Pemilihan Skripsi

| No. | Skripsi-Penelitian<br>(Kualitatif dan<br>Kuantitatif)  | Skripsi-LKL<br>(MBKM/non MBKM)   | Skripsi-Kewirausahaan<br>(MBKM/non MBKM)  |
|-----|--|--|---|
| 1.  | Sudah menyelesaikan mata kuliah Metode Penulisan Skripsi-Penelitian (nilai minimal C)  | Sudah menyelesaikan mata kuliah Metode Penulisan Skripsi-LKL (nilai minimal C)   | Sudah menyelesaikan mata kuliah Metode Penulisan Skripsi-Kewirausahaan (nilai minimal C)  |
| 2   | Sudah menempuh mata kuliah dasar penulisan skripsi dan dinyatakan lulus. Mata kuliah dasar penulisan skripsi adalah mata kuliah yang digunakan untuk menentukan topik skripsi. |  |   |
| 3   |  | Skripsi-LKL harus didasarkan pada kegiatan magang/ praktik kerja pada objek skripsi.   | Skripsi-kewirausahaan harus merupakan implementasi bisnis dan bukan hanya berupa <i>business plan</i> .   |
| 4   |  | Objek skripsi-LKL dapat berupa perusahaan, desa, koperasi dan Bumdes yang memiliki legalitas minimal NIB (Nomor Ijin Berusaha). Jika mahasiswa memiliki hubungan keluarga dengan pemilik maka harus membuat surat pertanyaan yang menjelaskan urgensi masalah yang ingin diselesaikan (lampiran 2) | Skripsi-kewirausahaan jenis bisnis rintisan wajib mengikuti program inkubasi bisnis dan dibuktikan dengan sertifikat inkubasi dan/ <i>logbook</i> / lembar konsultasi dan/ dokumentasi.<br><br>Skripsi-kewirausahaan jenis bisnis bertumbuh, bisnis yang dikelola wajib telah berjalan minimal selama 1 tahun, kurang dari 1 tahun termasuk jenis bisnis rintisan |
| 5   |  | <b>MBKM</b><br>Durasi 6 bulan<br>(560-840 jam)<br><b>NonMBKM</b><br>minimal 200 jam<br>(5 minggu x 40 jam).  | <b>MBKM</b><br>Durasi 6 bulan<br>(560-840 jam)<br><b>Non MBKM</b><br>Minimal 24 jam mengikuti kegiatan yang mendukung inkubasi bisnis   |
| 6   | Penilaian skripsi-penelitian 100 persen diberikan oleh tim penguji skripsi.  | Penilaian:<br>100% dari tim penguji yang terdiri dari 3 penguji dari unsur dosen dan 1 penguji dari pembimbing lapangan  | Penilaian:<br><b>MBKM</b><br>100% dari tim penguji yang terdiri dari 3 penguji dari unsur dosen dan 1 penguji dari pembimbing lapangan<br><b>NonMBKM</b><br>100% dari tim penguji yang terdiri dari 4 penguji dosen   |

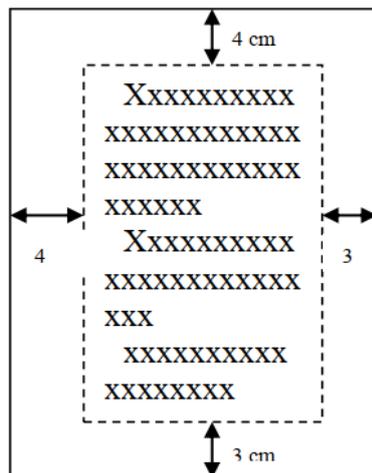
## BAB 2 TEKNIK PENULISAN

Teknik penulisan merupakan faktor penting dalam menulis skripsi yang terstandar dan seragam.

- a. Naskah dibuat di atas kertas HVS ukuran A4 dan berat 80 gram, serta tidak diperkenankan penulisan bolak-balik.
  - b. Jumlah halaman minimal 65 dihitung mulai Bab 1 hingga Daftar Referensi.
  - c. Skripsi yang akan diujikan dimasukkan dalam map plastik.
  - d. Tulisan yang terdapat pada sampul harus sama dengan tulisan yang terdapat pada halaman judul, kecuali pada halaman judul ditambah kalimat “Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana”.
  - e. Jenis Huruf pada naskah isi skripsi diketik dengan menggunakan huruf Times New Roman dengan ukuran 12 pt dan dibuat rata kanan-kiri (*justify*).
  - f. Kalimat atau kata dalam bahasa asing dan istilah dicetak miring.
- a. Batas Tepi (margin)

Batas tepi kertas kerja terdiri dari:

|              |        |
|--------------|--------|
| Margin Atas  | : 4 cm |
| Margin Kiri  | : 4 cm |
| Margin Kanan | : 3 cm |
| Margin Bawah | : 3 cm |



Dalam naskah skripsi tidak diperkenankan ada bagian halaman yang kosong kecuali akhir bab.

- b. Bilangan desimal ditandai dengan koma, bukan dengan titik, misalnya 45,5.
- c. Bab harus ditulis dengan huruf besar (kapital) semua.
- d. Subbab dan sub-subbab ditulis dengan huruf besar (kapital) hanya huruf pertama pada setiap kata kecuali kata penghubung.

- e. Bagian awal yang dimulai dari halaman sampul sampai dengan abstrak diberi nomor halaman dengan angka Romawi kecil, kecuali halaman sampul tanpa diberi halaman, walaupun sudah dihitung sebagai halaman i (satu Romawi kecil).
- f. Bagian utama dan akhir karya tulis ilmiah diberi nomor halaman dengan menggunakan angka arab (1, 2, 3 dst.). Nomor halaman ditempatkan di sebelah kanan atas, kecuali pada halaman bab, nomor halaman diletakkan di tengah bawah.
- g. Penomoran bab, subbab, dan sub-subbab, menggunakan penomoran digital.

|             |
|-------------|
| BAB 1 ....  |
| 1.1. ....   |
| 1.2. ....   |
| 1.2.1. .... |
| 1.2.2. .... |
| BAB 2 ....  |
| 2.1. ....   |
| 2.2. ....   |
| 2.2.1. .... |

- h. Tabel harus dimuat dalam 1 halaman dan tidak boleh terputus pada halaman berikutnya. Apabila terpaksa terputus maka penggalan tabel diberi keterangan “dilanjutkan ke halaman...”. Tabel diberi nomor urut dengan penomoran digital dan penulisan tabel diawali dengan huruf kapital serta diletakkan di atas tabel. Contoh: Tabel 1.1. Apabila di tabel terdapat singkatan atau tanda khusus, maka perlu disajikan keterangan di bawah tabel. Sumber harus dicantumkan di bagian bawah kiri tabel. (Contoh tabel dapat dilihat pada Lampiran 3)
- i. Gambar meliputi grafik, diagram, foto, ataupun peta. Gambar diberi nomor urut dengan penomoran digital dan penulisan judul gambar diawali dengan huruf kapital serta diletakkan di bagian bawah gambar. (Contoh gambar dapat dilihat pada Lampiran 4)
- j. Rumus  
Cara menulis rumus diupayakan dalam satu baris dan diberi nomor dalam angka di dalam kurung pada setiap rumusnya. Penulisan rumus dimulai 8 ketukan dari batas kiri. Contoh penulisan rumus:

$$\text{ } y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 \dots\dots\dots (1)$$

8 ketukan dari batas kiri

### **BAB 3**

## **STRUKTUR KARYA TULIS ILMIAH**

Format penulisan tugas akhir secara garis besar terdiri dari tiga bagian utama yaitu (1) bagian awal, (2) bagian isi, (3) bagian akhir.

|              |   |
|--------------|---|
|              | Halaman Sampul Depan                          |
|              | Halaman Judul                                 |
|              | Halaman Pengesahan                            |
|              | Halaman Identitas Tim Penguji                 |
|              | Pernyataan Keaslian                           |
|              | Kata Pengantar                                |
| Bagian awal  | Abstrak                                       |
|              | Halaman Daftar Isi                            |
|              | Halaman Daftar Tabel (d disesuaikan)          |
|              | Halaman Daftar Gambar (d disesuaikan)         |
|              | Halaman Daftar Lampiran (d disesuaikan)       |
|              | Halaman Daftar Lambang & Singkatan (Opsional) |
| Bagian isi   | BAB 1   |
|              | BAB 2   |
|              | BAB 3   |
|              | BAB 4   |
|              | BAB 5   |
|              | BAB 6   |
| Bagian Akhir | Daftar Referensi                              |
|              | Lampiran                                      |

### **3.1. Bagian Awal Karya Tulis Ilmiah**

Bagian awal karya tulis ilmiah merupakan bagian awal penulisan sebelum masuk pada isi karya tulis ilmiah.

#### **3.1.1. Halaman Sampul Depan**

Halaman sampul depan mencakup: judul skripsi (dipenggal perfrasa), tulisan “**SKRIPSI**”, tujuan skripsi, lambang Ubaya, identitas penulis, program studi dan penutup.

- a. Judul skripsi, dibuat dengan huruf Times New Roman ukuran 14 dan semua

kapital tebal. Judul karya tulis ilmiah dalam bentuk piramida terbalik.

- b. Lambang Ubaya menggunakan lambang standar warna Ubaya tanpa ditambah tulisan apapun dengan ukuran tinggi 8 cm, lebar 7 cm.
- c. Identitas Penulis dengan tipe huruf Times New Roman ukuran 12 dan menggunakan huruf kapital. Di bawah nama lengkap dicantumkan Nomor Registrasi Pokok (NRP) mahasiswa.
- d. Peminatan diisi sesuai dengan peminatan yang diambil. Di bawah peminatan, dicantumkan program studi sesuai dengan Program Studi Manajemen yang ditempuh. Semua ditulis dengan huruf kapital tebal ukuran 14.
- e. Halaman sampul depan tidak perlu di berikan penomoran halaman

Penutup berisi kalimat Fakultas Bisnis dan Ekonomika, di bawahnya Universitas Surabaya, di bawahnya lagi Surabaya, dan paling bawah ditutup dengan tahun ketika ujian mempertahankan skripsi dilaksanakan. Semua ditulis dengan huruf kapital tebal ukuran 14 (Contoh dapat dilihat pada Lampiran 5).

### **3.1.2. Halaman Judul**

Halaman judul skripsi berisi tulisan yang sama dengan halaman sampul, namun dicetak di atas kertas HVS A4 putih. Halaman judul diberi penomoran halaman dengan menggunakan huruf romawi (ii, iii, iv dst) dan diletakkan pada bagian bawah tengah (Contoh halaman judul dapat dilihat pada Lampiran 6).

### **3.1.3. Halaman Pengesahan**

Judul skripsi dengan huruf Times New Roman ukuran 12, kapital tebal, diikuti dengan nama penulis dengan huruf tebal, dan nomor pokok mahasiswa. Selanjutnya ditulis kalimat yang menyatakan bahwa telah disetujui dan diterima untuk diajukan kepada Tim Penguji. Di bawahnya menyetujui tim pembimbing, dan terakhir mengetahui Ketua Prodi Manajemen. Penulisan nama dosen harus lengkap dan menggunakan gelar (Contoh dapat dilihat pada Lampiran 7).

### **3.1.4. Halaman Identitas Tim Penguji**

Halaman ini hanya mencantumkan identitas penguji tanpa perlu tanda tangan dari penguji (Contoh pada Lampiran 8).

### **3.1.5. Halaman Pernyataan Keaslian**

Halaman ini diberi judul Pernyataan Keaslian Skripsi yang ditulis dengan huruf kapital tebal. Halaman ini dibubuhi meterai dan tanda tangan (Contoh pernyataan keaslian terdapat di Lampiran 9).

### 3.1.6. Halaman Kata Pengantar

Halaman Kata Pengantar secara umum, adalah sebagai berikut:

- a. semua huruf ditulis dengan tipe huruf *Times New Roman* ukuran 12, dua spasi dan ukuran sesuai dengan contoh pada Lampiran 10;
- b. judul Kata Pengantar ditulis dengan jenis huruf *Times New Roman* ukuran 12, dicetak tebal dan huruf kapital;
- c. pada Kata Pengantar dapat ditambahkan ucapan terima kasih;
- d. jarak antara judul dan isi Kata Pengantar 2 spasi.

### 3.1.7. Abstrak

Abstrak dibuat 2 macam yaitu, abstrak dalam Bahasa Indonesia dan abstrak dalam Bahasa Inggris. Abstrak dalam Bahasa Inggris merupakan terjemahan dari abstrak dalam Bahasa Indonesia. Isi yang tertulis didalam abstrak meliputi 3 hal utama yakni tujuan penulisan skripsi, metode, dan hasil yang diperoleh. Jumlah kata dalam abstrak antara 150-300 kata. Kata kunci (*keywords*) yang digunakan berjumlah antara 3-5 kata kunci. Tipe huruf yang digunakan Times New Roman ukuran 11 pt, satu spasi (*line spacing = single*). Abstrak yang disusun dalam Bahasa Inggris harus dicetak miring. (Contoh halaman abstrak dapat dilihat pada Lampiran 11 dan Lampiran 12)

### 3.1.8. Halaman Daftar Isi

Halaman Daftar Isi skripsi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Semua huruf ditulis dengan dua spasi; (*line spacing = double*);
- b. Khusus untuk judul tiap bab ditulis dengan tipe huruf times new roman ukuran 12, dan huruf kapital;
- c. Jarak antara judul dengan isi daftar isi adalah 3 spasi.

Contoh Halaman daftar isi dapat dilihat pada Lampiran 13

### 3.1.9. Halaman Daftar Tabel

Ketentuan penulisan daftar tabel dalam skripsi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Semua judul tabel ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12;
- b. Jarak antar judul tabel dua spasi (*line spacing = double*);
- c. Khusus untuk judul Daftar Tabel ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12, dicetak tebal dan huruf kapital. Contoh Halaman daftar tabel dapat dilihat pada Lampiran 14

### **3.1.10. Halaman Daftar Gambar**

Ketentuan penulisan daftar gambar dalam skripsi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. semua judul gambar ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12;
- b. jarak antar judul gambar dua spasi (*line spacing = double*)
- c. khusus untuk judul Daftar Gambar ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12, dicetak tebal dan huruf kapital.

Contoh Halaman daftar gambar dapat dilihat pada Lampiran 15

### **3.1.11. Halaman Daftar Lampiran**

Ketentuan penulisan daftar lampiran dalam skripsi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. semua huruf ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12 dengan dua spasi;
- b. khusus untuk judul Daftar Lampiran ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12, dicetak tebal dan huruf kapital.

Contoh Halaman daftar lampiran dapat dilihat pada Lampiran 16

### **3.1.12. Halaman Daftar Lambang & Singkatan (Opsional)**

Ketentuan penulisan daftar lambang dan singkatan dalam skripsi secara umum adalah sebagai berikut:

- a. semua huruf ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12 dengan 1 spasi;
- b. khusus untuk judul Daftar Lambang dan Singkatan ditulis dengan jenis huruf Times New Roman ukuran 12, dicetak tebal dan huruf kapital.

Contoh halaman daftar lambang & singkatan dapat dilihat pada Lampiran 17

## **3.2. Bagian Utama/Isi Skripsi**

Bagian utama/ isi skripsi dibedakan menjadi 3 (tiga) sesuai dengan kategori skripsi yang ada di Prodi Manajemen, yaitu: (1) skripsi-penelitian, (2) skripsi-LKL, dan (3) skripsi-kewirausahaan. Setiap kategori memiliki struktur penulisan yang berbeda-beda. Pada sub-subbab berikut adalah struktur penulisan bagian utama/ isi pada setiap kategori skripsi.

### **3.2.1. Skripsi Penelitian**

Skripsi penelitian memiliki struktur penulisan bagian utama/ isi sebagai berikut ini.

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

Secara umum, bab pendahuluan setidaknya memuat: latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Keempat muatan tersebut masing-masing menjadi subbab.

### **1.1. Latar Belakang**

Latar belakang pada dasarnya menjelaskan alasan mengapa peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada bahasan/bidang amatan tertentu seperti yang tercermin dalam judul. Alasan yang dikemukakan harus didukung oleh argumen yang kuat, fakta-fakta yang akurat, serta pernyataan-pernyataan yang bisa dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Berbagai masalah yang teridentifikasi mencerminkan bahwa isu penelitian yang akan diteliti mempunyai dasar empiris yang cukup kuat. Selanjutnya penelitian akan lebih difokuskan kepada masalah utama yang sesuai dengan fokus bidang amatan. Masalah harus diidentifikasi secara jelas dengan memperhatikan akar permasalahan (*the root of problem*) dan tidak hanya mencari gejala-gejala (*symptoms*) yang mendasari permasalahan. Di samping itu, dalam latar belakang juga harus menunjukkan kesenjangan penelitian (*research gap*).

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Masalah dapat didefinisikan sebagai (1) Kesenjangan antara seharusnya dan kenyataannya (Das Sollen dan Das Sein); (2) Kesenjangan antara teori dan temuan empiris (*theory testing*); (3) Kesenjangan antara temuan empiris dengan temuan empiris lainnya (*research gap*), dan (4) Kesenjangan antar teori (*theory gap*). Hal ini dapat dilakukan dengan mencari dan menunjukkan beberapa bukti empiris (temuan hasil penelitian) dan atau fakta sesuai latar belakang masalah.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Pembatasan atau ruang lingkup masalah akan membatasi permasalahan yang akan diteliti sesuai dengan fokus bidang amatan penelitian. Hal ini dimaksudkan tidak untuk menyederhanakan penelitian namun menguatkan penelitian pada fokus bidang amatan tertentu. Pembatasan masalah mencakup variabel, objek, periode, dan cakupan wilayah penelitian.

### **1.4. Rumusan masalah**

Rumusan masalah merupakan pernyataan mengenai sesuatu yang akan dijawab oleh peneliti. Perumusan masalah merupakan proses krusial dalam karya tulis ilmiah. Sebab, rumusan masalah tidak hanya menjadi acuan untuk

merumuskan tujuan dan manfaat penelitian dalam bab pendahuluan, tetapi juga menjadi faktor penting untuk menentukan kandungan yang ada dalam bab-bab berikutnya. Misalnya, teori yang diacu (Bab 2), kerangka pemikiran yang dibangun (Bab 3), metode analisis yang dipakai (Bab 4) sangat terkait dengan rumusan masalah. Oleh karena itu, kualitas rumusan masalah menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas karya tulis ilmiah. Permasalahan yang baik dan berkualitas adalah permasalahan yang dilahirkan dari kesenjangan penelitian. Perumusan masalah tidak selalu berbentuk kalimat tanya.

### **1.5. Tujuan dan manfaat penelitian**

Tujuan penelitian tidak semata-mata mengganti kalimat tanya dalam perumusan masalah menjadi kalimat pernyataan. Tujuan penelitian seharusnya mencerminkan arah penelitian dan hasil yang ingin dicapai, yang selanjutnya akan mengarah kepada manfaat penelitian. Tujuan penelitian harus spesifik dan akurat.

Manfaat penelitian dapat dipisahkan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis berkaitan dengan manfaat pada teori dan atau perkembangan ilmu yang disesuaikan dengan fokus bidang amatan, dan selanjutnya meluas pada keilmuan secara umum. Manfaat praktis mencerminkan manfaat hasil penelitian bagi para pengguna yang dalam hal ini misalnya praktisi (manajer, pemegang saham, konsumen/pelanggan dan pihak lainnya) dan pemerintah sebagai regulator. Manfaat praktis ini akan digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi penelitian.

### **1.6. Pengorganisasian Penulisan**

Bagian ini memuat mengenai alur penulisan atau urutan penulisan, dimulai dari Bab 1 sampai dengan Bab 5 dan/atau Bab 6. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembaca mengetahui urutan penulisan penelitian. Bab 1 meliputi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, dan pengorganisasian penulisan. Bab 2 berisi tinjauan pustaka dan/atau perumusan hipotesis. Bab 3 menguraikan metode penelitian yang akan digunakan. Bab 4 berisi hasil pengolahan data dan/atau pembahasan (penelitian nir-konklusif). Bab 5 berisi pembahasan atas hasil penelitian. Bab 6 terdiri dari konklusi, implikasi, dan rekomendasi atau ringkasan dan rekomendasi.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka tidak merupakan potongan-potongan teori, konsep ataupun argumentasi dari berbagai sumber, namun haruslah merupakan pemikiran analitis-

kritis dari peneliti dengan menggunakan argumentasi peneliti sendiri yang selanjutnya didukung oleh teori dan/atau pendapat pakar atau peneliti sebelumnya.

## **2.2. Pengembangan Hipotesis (bagian ini khusus untuk penelitian kuantitatif)**

Argumentasi yang disajikan selanjutnya diarahkan pada perumusan hipotesis yang akan diuji. Hipotesis hendaknya fokus pada permasalahan yang ingin dipecahkan oleh peneliti. Hipotesis berupa kalimat pernyataan yang mencerminkan dugaan atau jawaban sementara terhadap permasalahan dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Pada bagian ini, peneliti dapat memisahkan penulisan per-hipotesis dengan mencantumkan terlebih dahulu argumen, dukungan teori, proposisi, dan konsep. Selanjutnya disampaikan mengenai rumusan hipotesis atau dugaan awal peneliti. Hipotesis penelitian dibedakan menjadi dua yaitu hipotesis terarah dan tidak terarah. Hipotesis terarah adalah hipotesis yang diajukan oleh peneliti, dimana peneliti sudah merumuskan dengan tegas yang menyatakan bahwa variabel independen memang sudah diprediksi berpengaruh positif/negatif terhadap variabel dependen.

## **2.3. Bagan Alur Berpikir**

Bagan alur mencerminkan penjelasan mulai dari latar belakang, perumusan masalah, teori-proposisi atau konsep, dan/atau sampai dengan hipotesis penelitian dalam bentuk skema. Bagan alur digunakan untuk memudahkan mengetahui alur pemikiran peneliti.

## **2.4. Model penelitian (bagian ini khusus penelitian kuantitatif)**

Untuk penelitian kausal perlu menambahkan model penelitian yang merupakan abstraksi dan sintesis antara teori dan masalah penelitian yang digambarkan dalam bentuk diagram.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Inti kandungan bab metode penelitian adalah penjelasan mengenai tata cara bagaimana penelitian akan dilakukan. Peneliti harus mampu menjelaskan secara ilmiah prosedur penelitiannya dengan cara sedemikian rupa sehingga prosedur tersebut terbuka untuk diuji oleh orang lain. Dalam bab metode penelitian harus menyebutkan pendekatan penelitian yang digunakan (kuantitatif atau dan kualitatif) dan disertai dengan alasan yang kuat mengapa pendekatan itu dipilih.

Jumlah subbab yang dicantumkan disesuaikan dengan kebutuhan serta dikaitkan dengan pendekatan penelitian yang digunakan. Sungguh pun begitu, beberapa hal di bawah ini dapat digunakan sebagai acuan untuk menyusun subbab:

- Skripsi yang ditulis dengan pendekatan positivisme yang menggunakan data sekunder harus menyertakan penjelasan tentang: sumber data, kurun waktu data yang digunakan, pengukuran data, dan model/alat analisis.
- Karya tulis ilmiah dengan pendekatan kualitatif (non-positivisme) yang menggunakan data primer harus menyertakan informasi mengenai: fokus penelitian, *setting* penelitian, penentuan informan, informasi yang dikumpulkan, prosedur pengumpulan data, waktu pelaksanaan penelitian, dan model analisis data.
- Karya tulis ilmiah yang dibangun dari penelitian pustaka harus menyertakan informasi mengenai penelusuran pustaka dan model analisis.

### 3.1. Jenis Penelitian

Bagian ini harus ada pada penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Pada jenis penelitian kuantitatif dan kualitatif pada skripsi penelitian merupakan *basic research*. Berdasarkan tujuan penelitian kuantitatif dikelompokkan menjadi *exploratory* (*experience surveys, secondary data analysis, case studies, dan pilot studies*), *descriptive* (deskriptif dan deskriptif konklusif), dan *causal research*. Pada penelitian kualitatif bertujuan untuk menemukan (*discover*) untuk *grounded theory*,<sup>4</sup> menjelaskan atau mencari pemahaman (I) untuk *ethnography*, menggambarkan pengalaman (*describe the experience*) untuk *phenomenology*, dan menggali suatu proses (*explore a process*) untuk studi kasus/*case study*.

### 3.2. Definisi Operasional Variabel (bagian ini khusus untuk penelitian kuantitatif)

Definisi operasional variabel harus mengacu pada definisi teoritis yang ada di Bab Tinjauan Pustaka dan penjelasan mengenai operasionalisasi semua konsep (variabel, konstruk, atau faktor), sehingga menjadi sesuatu yang bisa diukur disesuaikan dengan objek dan/atau data yang digunakan dalam penelitian. Pengukuran variabel operasional dapat dilakukan dengan menggunakan item-item pengukuran pada tinjauan pustaka atau mengoperasikan cara perhitungan dengan menggunakan rumus.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dapat digunakan dalam skripsi penelitian ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data merujuk pada penyedia data penelitian (responden/informan, situs web, objek skripsi, dan sumber data lainnya)

### 3.4. Populasi, Target Populasi, dan Sampel

Populasi adalah himpunan entitas lengkap yang memiliki seperangkat **karakteristik umum**. Target populasi merupakan himpunan entitas lengkap yang

memiliki seperangkat **karakteristik khusus dan relevan** dengan penelitian. Elemen populasi adalah anggota individual dari target populasi. Sampel merupakan bagian target populasi yang memiliki karakteristik sama dengan target populasi. Karakteristik dan batasan populasi harus ditentukan oleh peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk populasi yang teridentifikasi adalah *probability sampling*, sedangkan untuk populasi yang tidak teridentifikasi menggunakan *nonprobability sampling*. Tipe teknik pengambilan sampel perlu dijelaskan dengan rinci.

### **3.5. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dapat menggunakan observasi, kuesioner, wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan data sekunder (*secondary data*). Peneliti menentukan langkah-langkah pengumpulan data sesuai dengan metode dan sumber data yang digunakan.

### **3.6. Metode Pengolahan Data**

Metode pengolahan data dapat menggunakan statistik deskriptif dan/atau statistik inferensial. Teknik analisis yang digunakan harus sesuai dengan model analisis yang telah dibuat dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis (untuk penelitian kuantitatif yang bersifat konklusif).

## **BAB 4 HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian merupakan informasi atau data yang diperoleh dari penelitian yang sudah diolah dan disajikan dalam bentuk tabel, grafik, bagan, gambar, foto, peta, pernyataan, angka statistik, hasil uji statistik, dan sebagainya. Untuk memperjelas hasil penelitian ini, peneliti harus menarasikan dan atau mendeskripsikan hasil-hasil yang diperoleh.

## **BAB 5 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pembahasan hasil adalah pemberian makna dan sekaligus penjelasan mengapa hasil penelitiannya seperti itu. Jika ada hipotesis atau proposisi, ulasan mengapa hipotesis atau proposisi diterima atau ditolak harus menjadi bagian terpenting dari pembahasan hasil. Lebih dari itu, peneliti harus membandingkan dan mendialogkan temuannya dengan teori-teori yang menjadi acuan dan hasil-hasil penelitian lain yang relevan. Dari hal yang terakhir ini selanjutnya peneliti dapat memperkuat, memperlemah, atau menolak teori dan atau hasil penelitian sebelumnya, atau bahkan menemukan teori baru.

Dalam bab hasil dan pembahasan ini peneliti diwajibkan untuk mengungkapkan keterbatasan penelitian. Keterbatasan penelitian merupakan hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh peneliti tetapi tidak bisa melakukan karena alasan tertentu yang berpotensi pada ketidaksempurnaan hasil penelitian. Penyebutan keterbatasan ini, disamping menunjukkan sifat keterbukaan peneliti, juga memberikan pintu masuk bagi peneliti lain untuk menyempurnakan hasil penelitian ini.

## **BAB 6 KONKLUSI, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

### **6.1. Konklusi**

Konklusi merupakan pernyataan menerima atau menolak hipotesis yang didasarkan pada hasil penelitian di Bab 4. Untuk penelitian yang tidak menggunakan hipotesis, konklusi diganti dengan ringkasan.

### **6.2. Implikasi**

Implikasi berisikan dampak dari temuan penelitian secara teoritis dan/atau praktis. Implikasi teoritis dirumuskan berdasarkan argumentasi yang ada pada Bab 2. Sedangkan implikasi praktis dirumuskan berdasarkan pembahasan hasil penelitian pada Bab 5 yang hipotesisnya diterima. Implikasi praktis harus sesuai dengan manfaat praktis penelitian yang sudah dirumuskan pada Bab 1 yang nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi.

### **6.3. Rekomendasi**

Rekomendasi dirumuskan berdasarkan implikasi praktis atau untuk penelitian yang tidak memiliki hipotesis berdasarkan ringkasan. Rekomendasi berisikan saran-saran kepada pihak eksternal yang telah disebutkan dalam manfaat penelitian pada Bab 1, misalnya badan usaha, masyarakat, dan/atau pembuat kebijakan yang terkait dengan temuan penelitian. Pada rekomendasi juga dapat ditambahkan hal-hal yang kiranya merupakan keterbatasan penelitian (setelah merujuk pada hasil penelitian) yang sekiranya bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

#### **3.2.2. Skripsi-LKL**

Delapan program kegiatan di luar kampus yang tercakup dalam MBKM, yakni pertukaran mahasiswa, magang/praktik kerja, asistensi mengajar di satuan pendidikan, penelitian/riset, proyek kemanusiaan, kegiatan wirausaha, studi/proyek independen, dan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik. Di Prodi Manajemen program tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori program utama yakni penelitian/riset, pertukaran mahasiswa, dan magang. Program magang meliputi (1)

program-program praktik kerja, (2) asistensi mengajar di satuan pendidikan, (3) proyek kemanusiaan, (4) **kegiatan wirausaha**, (5) studi/proyek independen, (6) dan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik. Program magang dapat dijadikan dasar penulisan skripsi LKL. Skripsi-LKL dapat mengambil bentuk: (1) rancangan dan (2) aplikasi/implementasi pada objek skripsi. Skripsi jenis rancangan didasarkan pada kegiatan merancang sesuatu pada objek skripsi. Skripsi-LKL jenis aplikasi/implementasi didasarkan pada penerapan ilmu/pengetahuan teoretis pada objek skripsi.

### **3.2.2.1 Skripsi-LKL Rancangan**

Rancangan merupakan kegiatan untuk menuangkan ide atau gagasan dengan segala kreativitasnya untuk diwujudkan menjadi kenyataan. Pembuatan desain/rancangan didasarkan pada dua hal pokok, yaitu pengalaman empiris dan penguasaan pengetahuan teoretis. Rancangan dapat mengambil dua bentuk pokok, yaitu rancangan atas sesuatu yang sebelumnya tidak ada, selanjutnya disebut dengan istilah rancangan (desain), dan rancangan atas sesuatu yang sebelumnya sudah ada agar lebih baik (perbaikan/pembaruan), selanjutnya disebut dengan istilah rancang ulang (redesain).

Skripsi-LKL berbasis rancangan harus memenuhi persyaratan objektivitas sebagai sebuah karya tulis ilmiah, walaupun belum mencapai tahap implementasi. Jadi, setelah *draft* rancangan selesai, maka *draft* tersebut harus diverifikasi atau diuji. Pengujian bisa dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan kebutuhan. Sebuah rancangan dapat diuji dengan cara melakukan presentasi dalam forum rapat yang dihadiri para pejabat yang berwenang untuk mendapatkan masukan berupa persetujuan atau koreksi terhadap rancangan yang diusulkan. Apabila ada koreksi, penulis mempertimbangkan secara seksama untuk membuat revisinya. Semua bukti otentik yang diperoleh penulis dalam melakukan verifikasi, seperti materi presentasi (*power point*), daftar hadir peserta rapat, dan notulen rapat harus dilampirkan dalam skripsi.

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Latar belakang skripsi berbasis rancangan berisi alasan perlunya dilakukan rancangan, dalam arti memang ada kebutuhan terhadap sebuah rancangan oleh objek skripsi-LKL. Pengungkapan kebutuhan tersebut hendaknya didukung oleh fakta yang relevan, bisa berupa hasil diskusi dengan pihak berwenang dari objek skripsi-LKL dan/atau berupa data.

### **1.1. Identifikasi Masalah**

Masalah obyek yang dimaksud di sini adalah kebutuhan dari objek skripsi-LKL terhadap sebuah rancangan. Kebutuhan ini bisa bersifat menyeluruh atau parsial sesuai bentuk rancangan yang diinginkan oleh objek skripsi-LKL, yaitu rancangan (desain) atau rancang ulang (redesain). Kebutuhan atas sebuah rancangan harus dibuktikan dengan pernyataan di atas meterai (Lampiran 2) oleh pejabat yang berwenang dari objek skripsi-LKL

### **1.2.Pembatasan Masalah**

Mengingat kebutuhan dari objek skripsi-LKL terhadap rancangan bisa bersifat menyeluruh/baru (rancangan/desain) atau perbaikan/pembaruan (rancang ulang/redesain), maka penulis harus menegaskan batasan-batasan atau ruang lingkup rancangannya.

### **1.1.Perumusan Masalah**

Masalah objek adalah adanya kebutuhan terhadap sebuah rancangan tertentu, tetapi objek skripsi-LKL memiliki kendala sumberdaya untuk melakukan pembuatan rancangannya sendiri. Dengan demikian, objek skripsi-LKL membuka diri untuk menerima tawaran dari pihak lain dalam pembuatan rancangan yang dibutuhkannya.

### **1.1.Tujuan dan Manfaat**

Penulis mengemukakan hasil akhir yang ingin diraih dalam pembuatan rancangan tersebut serta manfaatnya bagi objek skripsi-LKL secara spesifik dan eksplisit.

### **1.2.Pengorganisasian Penulisan**

Bagian ini memuat alur penulisan atau urutan penulisan, dimulai dari Bab 1 sampai dengan Bab 5. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembaca mengetahui urutan penulisan skripsi berbasis rancangan. Bab 1 meliputi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta pengorganisasian penulisan. Bab 2 berisi tinjauan pustaka yang mencakup konseptual-teoritis terkait rancangan berikut langkah-langkah teoritis dalam pembuatan rancangan. Bab 3 menggambarkan objek skripsi-LKL dan langkah-langkah dalam pembuatan rancangan. Bab 4 berisi hasil dan verifikasi rancangan. Bab 5 berisi ringkasan dan rekomendasi.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini, penulis mengemukakan konseptual-teoritis yang menjadi landasan pokok terbentuknya sebuah rancangan berikut prosedur atau langkah-langkahnya secara teoretis.

## **BAB 3 GAMBARAN OBJEK SKRIPSI-LKL**

Judul bab 3 dapat ditulis dengan nama badan usaha/objek skripsi-LKL. Bab ini berisi gambaran umum objek studi, meliputi sejarah singkat, bidang usaha, struktur organisasi, dan data/informasi yang relevan dengan pembuatan rancangan. Selain itu, bab ini juga menguraikan langkah-langkah (prosedur) secara rinci yang harus dilakukan dalam proses pembuatan rancangan sesuai dengan Bab 2.

## **BAB 4 HASIL RANCANGAN**

Bab 4 skripsi rancangan mengemukakan tentang pelaksanaan pembuatan rancangan sesuai prosedur/langkah-langkah yang telah ditetapkan pada bab 3. Selain itu, hasil rancangan awal dipresentasikan dalam forum rapat yang dihadiri oleh para pejabat yang berwenang pada objek studi. Selanjutnya, rancangan final (yang sudah direvisi dan sudah disahkan oleh pejabat yang berwenang) beserta pembahasannya.

## **BAB 5 RINGKASAN DAN REKOMENDASI**

Ringkasan yang dimaksud dalam bab ini memuat prosedur dan hasil rancangan final. Sedangkan rekomendasi berisi harapan penulis terhadap implementasi rancangannya di waktu yang akan datang, karena rancangan tersebut mengandung manfaat yang bernilai bagi objek skripsi-LKL.

### **3.2.2.2. Skripsi-LKL Aplikasi/Implementasi**

Skripsi jenis aplikasi/implementasi bertujuan menerapkan ilmu/ pengetahuan teoritis dalam rangka memecahkan masalah pada objek skripsi. Hal penting yang harus diperhatikan dalam penulisan skripsi-LKL terletak pada perumusan masalah objek skripsi dan solusi teoretis yang relevan dengan masalah, agar penulis dapat memecahkan masalah dan memberikan pembahasan yang memadai, sehingga skripsi-LKL tetap memenuhi persyaratan sebagai sebuah karya tulis yang dapat dipertanggungjawabkan kadar keilmiahannya.

Ada hal penting yang harus diperhatikan oleh penulis dalam kaitannya dengan skripsi LKL, yaitu perbedaan antara LKL dengan skripsi-LKL. LKL sebatas laporan kegiatan selama peserta magang melaksanakan praktik kerja dengan luaran kasus, tetapi skripsi-LKL adalah sebuah karya tulis ilmiah yang **harus memberikan solusi atau pemecahan masalah** pada objek skripsi-LKL dan

pembahasannya harus menggunakan argumen yang didukung bukti dengan luaran artikel publikasi.

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Latar belakang memuat penjelasan mengenai alasan-alasan pemilihan topik pada objek skripsi-LKL berdasarkan hasil magang yang dipandang menarik. Magang merupakan praktik kerja lapangan yang dilakukan baik di dunia usaha dan industri, di desa, maupun pada objek sasaran lain yang relevan dengan peminatan dan topik skripsinya. Pengungkapan alasan-alasan tersebut hendaknya didukung oleh pendapat pakar atau fakta yang relevan. Fakta tersebut dapat berupa hasil diskusi dengan pihak berwenang dari objek skripsi-LKL dan/atau berupa data.

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Masalah objek dapat didefinisikan sebagai (1) Kesenjangan antara yang seharusnya dan senyatanya (*Das Sollen* dan *Das Sein*); atau (2) Kesenjangan antara teoritis dan praktik di lapangan. Identifikasi masalah dimulai dengan proses telaah terhadap berbagai permasalahan pada fokus bidang amatan. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari dan menunjukkan beberapa fenomena/fakta atau data empiris sesuai latar belakang masalah.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka diketahui beberapa permasalahan yang terjadi mengenai suatu fenomena atau fakta. Pembatasan atau ruang lingkup masalah akan membatasi permasalahan yang akan ditelaah sesuai dengan fokus bidang amatan pada objek sesuai dengan topik skripsi pada peminatan yang diambil. Hal ini dimaksudkan agar penulis fokus hanya pada bidang amatan tertentu. Dengan demikian, pembatasan masalah mencakup variabel, objek, periode, dan lokasi objek.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Bagian ini memuat masalah yang akan ditelaah sesuai dengan fokus bidang amatan. Perumusan masalah harus menggunakan kalimat tanya. Perumusan masalah yang baik dalam skripsi-LKL harus menyiratkan solusi teoretis yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, sehingga dapat memberikan solusi terbaik bagi objek.

### **1.5. Tujuan dan Manfaat Penulisan**

Tujuan penulisan dalam subbab ini harus dirumuskan secara spesifik, karena tujuan yang ingin dicapai ini khusus diperuntukkan bagi objek skripsi-LKL. Tujuan penulisan ini pada akhirnya akan digunakan sebagai dasar perumusan ringkasan dalam bab ringkasan dan rekomendasi. Sedangkan manfaat penulisan adalah dampak positif yang diharapkan akan diperoleh objek skripsi-LKL apabila tujuan tersebut tercapai.

### **1.6. Pengorganisasian Penulisan**

Bagian ini memuat alur penulisan atau urutan penulisan, dimulai dari Bab 1 sampai dengan Bab 5. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembaca mengetahui urutan penulisan skripsi-LKL. Bab 1 meliputi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, dan pengorganisasian penulisan. Bab 2 berisi tinjauan pustaka yang mencakup konsep dan solusi teoretis yang digunakan untuk memecahkan masalah. Bab 3 menggambarkan objek skripsi-LKL. Bab 4 berisi hasil pemecahan masalah dan pembahasannya. Bab 5 berisi ringkasan dan rekomendasi.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini, dikemukakan konsep dan solusi teoritis yang relevan dengan permasalahan yang menjadi landasan pokok untuk memecahkan masalah objek skripsi-LKL. Konseptual-teoretis yang dikemukakan dalam bab ini harus digunakan untuk memecahkan masalah yang disajikan dalam bab 4.

## **BAB 3 GAMBARAN OBJEK SKRIPSI-LKL**

Judul bab 3 dapat ditulis dengan mencantumkan nama badan usaha/objek skripsi-LKL. Bab ini berisi gambaran umum objek skripsi-LKL, meliputi sejarah singkat, bidang usaha, struktur organisasi, dan data/informasi terkini yang relevan dengan hasil kerja praktik di lapangan.

## **BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat hasil praktik kerja dan pembahasan secara terpadu dengan dua tahapan berikut: (1) hasil praktik kerja dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, foto, atau bentuk lain yang relevan dengan masalah yang sudah dirumuskan dan ditempatkan berdekatan dengan pembahasan agar memudahkan pembaca mengikuti uraian; dan (2) pembahasan dari hasil praktik kerja merupakan penjelasan atas solusi teoritis, baik secara kualitatif maupun kuantitatif terhadap masalah objek skripsi-LKL. Penulis juga dapat melakukan perbandingan hasil praktik kerjanya dengan hasil praktik kerja terdahulu yang relevan atau antara kondisi sebelum dan setelah dilakukan praktik kerja.

## **BAB 5 RINGKASAN DAN REKOMENDASI**

Ringkasan yang dimaksud disini memuat hasil kerja praktik beserta ringkasan pembahasannya. Dalam ringkasan ini, harus memuat pernyataan bahwa tujuan yang telah dirumuskan pada Bab 1 tercapai atau tidak tercapai. Sedangkan rekomendasi berisi rencana tindakan (*action plan*) yang dapat dilaksanakan oleh objek skripsi-LKL untuk melakukan perbaikan yang dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerjanya sesuai fokus bidang amatan.

### **3.2.3. Skripsi Kewirausahaan**

Definisi kewirausahaan adalah suatu aktivitas untuk menerapkan kreativitas dan inovasi, memecahkan masalah, dan mengambil risiko untuk mengelola bisnis mulai dari rintisan (*start-up phase*) sampai pertumbuhan usaha (*business growth*). Prodi Manajemen membagi skripsi kewirausahaan dalam 2 jenis yaitu: (1) Bisnis rintisan: bisnis yang baru didirikan atau mulai, (2) Bisnis bertumbuh: bisnis yang sudah berjalan dan mulai dikembangkan menjadi bisnis yang lebih maju atau besar

#### **3.2.3.1. Kategori Bisnis**

- 1) **Makanan dan Minuman**, merupakan produk makanan dan minuman baik dari bahan mentah menjadi setengah jadi maupun bahan setengah jadi diolah menjadi produk akhir. Produk makanan dan minuman yang diusulkan diutamakan menerapkan inovasi baik dalam aspek produk maupun manajemen usaha (produksi, pemasaran, dsb). Contoh: makanan olahan, makanan beku, makanan siap saji, minuman olahan, minuman siap saji, aneka snack. Usaha yang tidak termasuk kategori makanan dan minuman yaitu cafe, restoran, rumah makan dan sejenisnya.
- 2) **Budidaya**, meliputi proses dan bidang agrokomples (pertanian, tanaman pangan, hortikultura, kehutanan, perkebunan, peternakan, dan perikanan). Contoh: pakan ternak, budidaya ikan air tawar/laut, budidaya tanaman (bibit tanaman, buah, sayuran, rempah-rempah, pupuk, hidroponik, dsb), peternakan (unggas, kambing, domba, sapi, lebah, dsb), dan hewan kesayangan (kucing, anjing, kelinci, burung, reptil, dsb)
- 3) **Industri Kreatif, Seni, Budaya, dan Pariwisata**, meliputi proses penciptaan produk dan jasa yang menggunakan bahan baku lokal, inovatif dan memiliki nilai kreativitas yang dijadikan produk ekonomi dalam bidang industri kreatif, seni, budaya, dan pariwisata. Contoh: produk kerajinan/*craft*, lukis, tari, patung, kaligrafi, kerajinan kain lokal (batik, tenun, songket dan kain tradisional lainnya), tempat dan pertunjukan wisata, hiburan (musik, film, dsb).

- 4) **Jasa dan Perdagangan**, meliputi aktivitas jual beli produk berupa barang (bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi) maupun jasa yang mengutamakan unsur inovasi dan kreativitas. Contoh: cafe, restoran, jasa laundry, jasa konsultasi, jasa desain grafis, jasa sewa peralatan, jasa fotografi, jasa salon, produk media pembelajaran, jasa reparasi elektronik, bengkel, jasa penyedia souvenir, periklanan, bimbingan belajar, produk fashion (pakaian, sepatu, tas, dsb). Usaha yang tidak termasuk pada kategori jasa dan perdagangan yaitu jual beli barang/jasa yang bukan milik sendiri seperti waralaba, distributor, agen, reseller, jasa titip beli (jastip), dan jasa titip jual (konsinyasi).
- 5) **Manufaktur dan Teknologi Terapan**
  - a. Usaha manufaktur merupakan aktivitas usaha yang dimulai dari pembelian bahan baku, proses produksi dengan mesin secara massal, sehingga tercipta barang jadi yang siap digunakan oleh konsumen.
  - b. Teknologi terapan merupakan bidang usaha yang menggunakan teknologi tepat guna yang memiliki nilai ekonomi. Contoh: pembuatan mesin, komponen pendukung proses manufaktur, pembuatan kemasan, tekstil dan garmen, otomotif, perakitan, otomatisasi sistem parkir, kendaraan ramah lingkungan, energi terbarukan, alat kesehatan, drone, dll.
- 6) **Bisnis Digital**, Kategori usaha di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang bertujuan untuk memberikan nilai tambah, mengintegrasikan proses bisnis dan menyajikan serta mengolah informasi dalam suatu sistem. Contoh: *marketplace*, aplikasi pendidikan berbasis mobile, aplikasi kesehatan, aplikasi pemasaran terintegrasi, perangkat digital cerdas (*smart device*), *internet of thing* (IoT), sistem komunikasi dan pertukaran pesan, *Virtual Reality & Augmented Reality* (AR/VR), sistem kecerdasan buatan (AI), sistem pengindraan jauh/*Geographic Information System* (GIS), dsb.

### 3.2.3.2. Struktur Penulisan Skripsi Kewirausahaan

Struktur penulisan skripsi kewirausahaan disusun dalam uraian berikut ini.

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Latar belakang memuat penjelasan mengenai kegiatan bisnis. Pada bisnis rintisan, proses awal lebih ditekankan pada penciptaan ide produk atau perencanaan strategi bisnis. Pada bisnis bertumbuh, lebih ditekankan pada bagian yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk memperbesar bisnis. Penjelasan didukung dengan alasan-alasan kuat dan fakta. Dalam subbab ini harus menjelaskan pentingnya topik ini dipilih sesuai dengan bisnis yang akan dijalankan, relevan dengan permasalahan atau tantangan nyata pada bisnis, dan

didukung oleh fakta yang relevan. Fakta dapat berupa data bisnis yang relevan, data pendukung dari konsumen, hasil observasi dan lainnya.

### **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah berisi mengenai rincian masalah bisnis yang akan diselesaikan. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari dan menunjukkan beberapa fenomena/fakta atau data empiris sesuai latar belakang masalah. Bisnis rintisan lebih pada identifikasi masalah terkait rancangan bisnis atau perencanaan strategi sehingga siap dijalankan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Bisnis bertumbuh lebih pada identifikasi masalah spesifik bisnis yang akan dikembangkan sehingga bisnisnya menjadi bertumbuh lebih besar.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka diketahui beberapa permasalahan yang terjadi mengenai suatu fenomena atau fakta mengenai beberapa permasalahan yang terjadi mengenai bisnis. Pembatasan atau ruang lingkup masalah akan membatasi permasalahan yang akan ditelaah sesuai dengan fokus bidang amatan pada objek sesuai dengan topik skripsi yang diambil. Dengan demikian, pembatasan masalah mencakup konsep, objek, periode, dan lokasi objek.

Pembatasan atau ruang lingkup masalah sesuai dengan fokus bidang amatan pada bisnis sesuai dengan kategori kewirausahaan yang diambil. Hal ini dimaksudkan agar penulis fokus hanya pada bidang amatan tertentu, yaitu: (1) bisnis rintisan mencakup rancang bisnis sampai implementasi bisnis baru tersebut; (2) bisnis bertumbuh mencakup bidang atau bagian bisnis mana yang akan dikembangkan lebih lanjut.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Bagian ini memuat masalah yang akan diselesaikan sesuai dengan fokus bidang amatan. Perumusan masalah harus menggunakan kalimat tanya. Perumusan masalah dalam skripsi-kewirausahaan disesuaikan dengan jenis bisnis yang dipilih, yaitu bisnis rintisan atau bisnis bertumbuh. Perumusan masalah yang baik dalam skripsi-kewirausahaan harus menyiratkan solusi teoritis yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, sehingga dapat memberikan solusi terbaik bagi objek.

### **1.5. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan penulisan dalam subbab ini harus dirumuskan secara spesifik, karena tujuan yang ingin dicapai ini khusus diperuntukkan bagi objek skripsi (bisnis/usaha). Tujuan penulisan ini pada akhirnya akan digunakan sebagai dasar

perumusan ringkasan dalam bab ringkasan dan rekomendasi. Sedangkan manfaat penulisan adalah dampak positif yang diharapkan akan diperoleh objek skripsi apabila tujuan tersebut tercapai. Manfaat penulisan akan digunakan sebagai dasar perumusan rekomendasi dalam bab ringkasan dan rekomendasi.

### **1.6. Pengorganisasian Penulisan**

Bagian ini memuat alur penulisan atau urutan penulisan, dimulai dari Bab 1 sampai dengan Bab 6. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembaca mengetahui urutan penulisan skripsi-kewirausahaan. Bab 1 meliputi latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, dan pengorganisasian penulisan. Bab 2 berisi tinjauan pustaka yang mencakup konsep dan solusi teoretis yang digunakan untuk memecahkan masalah. Bab 3 menggambarkan objek skripsi-kewirausahaan. Bab 4 berisi metode pelaksanaan. Bab 5 berisi hasil dan pembahasan bisnis. Bab 6 berisi ringkasan dan rekomendasi.

## **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini, dikemukakan konsep dan solusi teoritis yang menjadi landasan pokok untuk memecahkan masalah objek skripsi sebagaimana sudah dirumuskan pada subbab perumusan masalah dalam bab 1, penjelasan konsep dan solusi teoritis yang relevan dengan permasalahan yang menjadi landasan pokok untuk memecahkan masalah dalam bisnis. Konseptual-teoretis yang dikemukakan dalam bab ini harus digunakan untuk memecahkan masalah yang akan disajikan.

## **BAB 3 GAMBARAN BISNIS**

Judul bab 3 dapat ditulis dengan mencantumkan nama bisnis/objek skripsi. Bab ini berisi gambaran umum bisnis meliputi:

1. Profil bisnis: tahun berdiri, kategori usaha, pendiri usaha, produk/ jasa yang ditawarkan dan lainnya (dijelaskan nilai atau keunggulan dibandingkan pesaing atau produk yang ada di pasaran)
2. Tujuan Mulia (*Noble Purpose*): tujuan mulia dari didirikannya bisnis, pernyataan yang jelas dan ringkas tentang kontribusi perusahaan terhadap pelanggan.
3. Profil pelanggan: penjelasan segmentasi konsumen dan target pelanggan potensial
4. Sumber Daya: struktur organisasi serta penjelasan *job description*, sumber daya fisik (sarana dan prasarana produksi), sumber daya non fisik (mitra kerja/jejaring usaha, dll) serta sumber daya lain yang mampu mendukung proses bisnis.

#### **BAB 4 METODE PELAKSANAAN**

Metode yang digunakan untuk membentuk bisnis rintisan atau bisnis bertumbuh yang dapat menjadi solusi permasalahan sesuai topik bahasan pada Bab 2. Metode meliputi:

1. Alur proses pelaksanaan: gambar alur proses terkait dengan tahapan yang direncanakan untuk diterapkan dan harus dapat diukur dalam pelaksanaan kewirausahaan sesuai topik yang dibahas
2. Waktu dan Tempat kegiatan: lama waktu dan lokasi yang dibutuhkan untuk kegiatan.
3. Sumber daya: yang digunakan untuk mengimplementasikan kegiatan yang akan dilakukan sesuai dengan topik yang ditentukan. Misalnya menjelaskan bahan dan alat yang digunakan, teknik untuk memproduksi komoditas usaha, mengemas dan memasarkannya, alat bantu seperti canvas untuk membantu inovasi, modal yang dibutuhkan, SDM yang terlibat dan lainnya (disesuaikan dengan topik yang diangkat)
4. Ukuran keberhasilan: yang digunakan untuk mengukur ketercapaian tujuan bisnis baik secara kuantitatif dan kualitatif berdasarkan aspek bisnis yang relevan.

#### **BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN BISNIS**

Bab ini memuat hasil dan pembahasan bisnis secara terpadu dengan dua tahapan berikut: (1) hasil kegiatan bisnis dapat disajikan dalam bentuk tabel, grafik, foto, atau bentuk lain yang ditempatkan berdekatan dengan pembahasan agar memudahkan pembaca mengikuti uraian; dan (2) pembahasan dari hasil kegiatan bisnis merupakan penjelasan atas solusi, baik secara kualitatif maupun kuantitatif terhadap masalah objek skripsi.

Skripsi-Kewirausahaan kategori bisnis rintisan, hasil dan pembahasan bisnis lebih ditekankan terkait dengan rancang bisnis dan implementasi rancang bisnis tersebut. Sedangkan untuk kategori bisnis bertumbuh, hasil dan pembahasan bisnis lebih ditekankan terkait dengan bidang atau topik bisnis yang dikembangkan, sehingga bisnis menjadi lebih bertumbuh atau maju. Bab ini juga membahas keberhasilan atau ketercapaian tujuan bisnis sebagaimana ukuran bisnis yang sudah ditetapkan

#### **BAB 6 RINGKASAN DAN REKOMENDASI**

Ringkasan memuat rangkuman hasil dan pembahasan bisnis. Dalam ringkasan ini, harus memuat pernyataan bahwa tujuan yang telah dirumuskan pada Bab 1 tercapai atau tidak tercapai. Sedangkan rekomendasi berisi rencana tindakan (*action plan*) terkait keberlanjutan bisnis.

### 3.3. Bagian Akhir Skripsi

Bagian akhir dari suatu karya ilmiah terdiri dari referensi dan lampiran

#### 3.3.1. Referensi

Penulisan referensi mengacu pada APA (American Psychological Association) style 7th Edition (Lampiran 18). Berikut ini :

#### BUKU (satu orang pengarang)

Dalam teks:

Dalam teknologi pembenihan ikan, pemilihan lokasi yang tepat sangat diperlukan (Suseno 1996).

Dalam referensi:

Suprpto, H. 2004. *Petani bangkit: napak tilas perjuangan kaum tani Indonesia*. Jakarta: Kuntum Satuhu.

#### BUKU (Dua atau tiga orang pengarang)

Dalam teks:

Pure cultures of isolates were grown on standard media and few selective media, and identified using the fungal key provided by Domsch et al. (1980).

Dalam referensi:

Domsch, K.H., W. Garns, and T.H. Anderson. 1980. *Compendium of soil fungi*. Vol. 1. London: Academic Press.

#### BUKU (Lebih dari tiga orang pengarang)

Dalam teks:

Menurut Lim et al. (1991), jumlah optimum benih padi cara tebar langsung adalah 25-30 kg/ha.

Dalam referensi:

Lim, M.S., Y.D. Yun, C.W. Lee, S.C. Kim, S.K. Lee, and G.S. Chung. 1991. *Research status and prospects of direct seeded rice in Korea*. Los Banos: IRRI.

## **BUKU (Badan korporasi atau organisasi)**

Dalam teks:

Hasil identifikasi dan karakterisasi wilayah di Desa Bojong, Kecamatan Cikembar, Kabupaten Sukabumi menunjukkan bahwa rata-rata hasil padi di wilayah tersebut mencapai 4-5 ton gabah kering giling (GKP)/ha (Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Jawa Barat 2001)

Dalam referensi:

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Jawa Barat. 2001. *Identifikasi dan karakterisasi wilayah pengembangan sistem usaha tani terpadu di Desa Bojong, Kecamatan Cikembar, Kabupaten Sukabumi*. Lembang: BPTP Jawa Barat.

## **ARTIKEL JURNAL**

Dalam teks:

The availability of potential infection sites on roots is transient (Bhuvanewari et al. 1980; Turgeon and Bauer 1982).

Dalam referensi:

Bhuvanewari, T.V., B.G. Turgeon, and W.D. Bauer. 1980. Early events in the infection of soybean (*Glycine max* L. Merr) by *Rhizobium japonicum*. I. Localization of infectible root cells. *Plant Physiology* 66, 1027-1031

Turgeon, B.G. and W.D. Bauer. 1982. Early events in the infection of soybean *Rhizobium japonicum*: time course and cytology of the initial process. *Canadian Journal of Botany* 60, 152-161.

Catatan:

1. Bila pada jurnal penomorannya lengkap (ada volume, nomor dan tahun), maka ditulis dengan urutan: judul jurnal, volume (nomor tanpa ditulis no. tapi langsung angka): halaman (tanpa didahului p. atau hlm.). Contoh :  
*Jurnal Ilmu-ilmu Teknik* 15(1): 1-6.
4. Bila penomorannya tidak lengkap, hanya ada volume dan tahun, maka ditulis: judul jurnal volume, halaman. Contoh:  
*Plant Physiology* 66, 1027-1031.
5. Bila hanya ada nomor dan tahun, ditulis: judul jurnal (nomor), halaman. Contoh:  
*Media Perkebunan*, 32, 5-7.

6. Setiap huruf awal nama jurnal ditulis dengan huruf kapital.
7. Jika nama jurnal ingin disingkat, maka pergunakan singkatan yang sudah baku dengan berpedoman pada *Bibliographic Guide for Editors and Authors atau Chemical Abstracts and Biosciences Information Services*, atau daftar ISSN terbitan PDII-LIPI.

## **SURAT KABAR**

Dalam teks:

“An editorial in the New York Times, 30 July 1990 took the positive.....”

Dalam daftar pustaka

Tidak perlu dimasukkan, walaupun disitir dalam teks.

## **ENSIKLOPEDI**

Dalam teks:

“In his article on Nebo in the eleventh edition of the Encyclopedia Britanica, Morris Jastrow noted that .....”

Dalam daftar pustaka

Tidak perlu dimasukkan, walaupun disitir dalam teks.

Cara Menulis Daftar Pustaka dari Referensi yang tidak Diterbitkan

Contoh:

Getarawan, Erru. 2005. *Teknik penulisan ilmiah*. 9 p. Tidak diterbitkan

## **Cara Penulisan Sitasi dan Daftar Pustaka untuk Penulis Yang Mensitasi Orang Lain**

Kadang-kadang penulis menyitir sitiran orang lain, karena mungkin artikel aslinya tidak dapat diperoleh. Untuk kasus ini maka yang ditulis dalam daftar pustaka adalah artikel yang terakhir (fisiknya ada).

Dalam teks:

Menurut Pasandaran (1994) dalam Duriat (1996), konsumsi cabai per kapita per tahun ....

Dalam daftar pustaka:

Duriat, Ati Srie. 1996. Cabai merah: *komoditas prospektif dan andalan*.  
Lembang: Balai Penelitian Tanaman Sayuran.

### Contoh 2:

Dalam teks:

*T. basalis* merupakan parasitoid utama pada telur *N. viridula*, yang dapat mengendalikan *N. viridula* dengan baik dan tersebar di berbagai negara (Caltagirone 1981 dalam Jones 1988)

Dalam daftar pustaka:

Jones, W.A. 1988. World review of the parasitoids of the Southern green stink bug, *Nezara viridula* (L.) (Heteroptera: Pentatomidae). *Ann. Entomol. Soc. Am.* 81(2): 262-273.

### JURNAL ELEKTRONIK

Dalam teks:

The household model specification determined that five traits explain the willingness to pay for new rice varieties: plant cycle length, plant height, grain colour, elongation/swelling and tenderness (Dalton, 2004).

Dalam daftar pustaka:

Dalton, Timothy J. 2004. Household hedonic model of rice traits: economic values from farmers in West Africa. *Agricultural Economics* 31(2-3): 149-159. <http://www.sciencedirect.com/science/journal/>. (Diunduh pada April 7, 2008)

### Contoh 2.

Dalam teks:

Ottman et al. (2006) found that the most important consideration when evaluating crop performance with different P sources may be reaction of the fertilizer with the soil.

Dalam daftar pustaka:

Ottman, Michael J.; Thomas L. Thompson; Thomas A. Doerge. 2006. Alfalfa yield and soil phosphorus increased with topdressed granular compared with fluid phosphorus fertilizer. *Agronomy Journal* 98(4): 899-906. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1243828831&sid=2&Fmt=1&clientId=56573&RQT> (Accessed January 11, 2007)

## **BUKU ELEKTRONIK**

Dalam teks:

Rollin (1998) stated that .....

Dalam daftar pustaka:

Rollin, Bernard E. 1998. *The unheeded cry: animal consciousness, animal pain, and science*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press. <http://www.netlibrary.com>. (Diunduh pada 30 Juni 2005)

## **WEBSITE**

Dalam teks:

The oldest of the human-produced material was deposited at least a thousand years before the so-called Clovis culture (Wolman, 2008)

Dalam daftar pustaka:

Wolman, David. April 3, 2008. Fossil feces is earliest evidence of n. America humans. <http://news.nationalgeographic.com/news/2008/04/080403-first-americans.html>. (Di-unduh pada 4 April 2008).

### **3.3.2. Daftar Lampiran**

Lampiran dipakai untuk menempatkan data atau keterangan lain yang berfungsi untuk melengkapi uraian yang telah disajikan dalam bagian utama Skripsi. Judul Lampiran harus diberi nomor urut berupa angka dan tidak perlu diberi nomor halaman.

## **BAB 4**

### **PANDUAN MAGANG/ PRAKTIK KERJA**

Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) yang merupakan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menawarkan delapan program kegiatan di luar kampus, yakni pertukaran mahasiswa, magang/praktik kerja, asistensi mengajar di satuan pendidikan, penelitian/riset, proyek kemanusiaan, kegiatan wirausaha, studi/proyek independen, dan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik. Delapan program tersebut ditimkan menjadi tiga kategori program utama yakni penelitian/riset, pertukaran mahasiswa, dan magang. Kategori program utama magang meliputi program-program magang/praktik kerja, asistensi mengajar di satuan pendidikan, proyek kemanusiaan, kegiatan wirausaha, studi/proyek independen, dan membangun desa/kuliah kerja nyata tematik. Laporan magang untuk dikonversikan ke mata kuliah berupa studi kasus. Untuk menulis studi kasus tersebut diperlukan sebuah pedoman yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi mahasiswa Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

#### **4.1. Tujuan Magang**

Tujuan magang adalah untuk meningkatkan kompetensi lulusan, baik *soft skills* maupun *hard skills*, agar lebih siap dan relevan dengan kebutuhan zaman, menyiapkan lulusan sebagai pemimpin masa depan bangsa yang unggul dan berkepribadian. Program-program *experiential learning* dengan jalur yang fleksibel diharapkan akan dapat memfasilitasi mahasiswa mengembangkan potensinya sesuai dengan *passion* dan bakatnya.

#### **4.2. Lingkup Magang**

Lingkup magang secara garis besar diatur sesuai dengan peminatan-peminatan yang ada di Prodi Manajemen.

- a. Peminatan *Creative Digital Marketing*, antara lain *green marketing, social media marketing, consumer behavior, dan service quality*
- b. Peminatan *Entrepreneurial Marketing* antara lain, *Salespreneurship, Brandpreneurship, Servicepreneurship, Entrepreneurial Marketing, Technopreneurship, Marketing Planning, Komunikasi Pemasaran Kreatif, New Venture Leadership*
- c. Peminatan *Hospitality and Tourism*, antara lain *complaint behaviour, service encounte, MICE, standardisasi layanan, tour planning, service management.*
- d. Peminatan *Entrepreneurship and Human Resource Empowerment*, antara lain manajemen kinerja, sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi, kewirausahaan, sistem rekrutmen dan seleksi, pemberdayaan SDM, motivation dan counselling program, *human resource analytics*, serta audit SDM.

- e. Peminatan *Business Networking*, antara lain pembelian, inventori, produksi, kualitas, distribusi, transportasi, pergudangan, *layout*, 5R, standardisasi, manajemen relasi.
- f. Peminatan *Digital Business Innovation*, antara lain *Digital Transformation of Industry, Culture & People in Digital Era, Start-up Financing, Digital Customer Analytic, Agile Digital Strategy, E-leadership, Intellectual Property in Digital Industry, Content Creation*
- g. Peminatan *Finance, Investment and Financial Intermediaries* antara lain *corporate working capital management, corporate investment, corporate financing*, Keuangan Personal, Institusi Keuangan, Valuasi, Portfolio, Investasi Global, Keuangan Kewirausahaan, Merger dan Akuisisi, dan *Financial Technology*.
- h. Peminatan *Internasional Business Networking (IBN)* antara lain *International Business Law, Applied International trade, Global Value Chain, Global Operation Management, Financial Institutions, Market, and Fintech, IBN Seminar, International Business Communication, Hospitality Management*

Dalam menentukan lingkup magang ini, skala dan kedalaman materi magang harus memperhatikan faktor kontribusi terhadap bidang ilmu dan ketepatan waktu penyelesaiannya.

#### 4.3. Persyaratan dan Prosedur Magang

Berikut persyaratan dan prosedur magang yang harus dipahami dan dilakukan oleh mahasiswa Prodi Manajemen, yaitu

Tabel 4.1.  
Persyaratan dan prosedur magang

| No | Keterangan    | NonMBKM   | MBKM  |
|----|---------------|---|---|
| 1  | Persyaratan   | - Sudah lulus (Minimal Nilai C) atau sedang menempuh mata kuliah Metode Penulisan Skripsi | Sudah menyelesaikan semester 4 dengan IPK minimal 2,00                          |
| 2  | Durasi Magang | Minimal 300 jam   | 560 – 840 jam (Jika membutuhkan waktu tambahan dapat mengajukan 35 jam per sks) |
| 3  | Pendaftaran   | Pendaftaran melalui Petugas Administrasi Prodi Manajemen                                  | Mengisi formulir di <a href="http://my.ubaya.ac.id">my.ubaya.ac.id</a>          |

| No | Keterangan       | NonMBKM  | MBKM  |
|----|------------------|--|---|
| 4  | Dosen pembimbing | Dosen pembimbing adalah dosen pembimbing yang telah ditetapkan di mata kuliah Metode Penulisan Skripsi                                 | Mahasiswa yang telah mengambil mata kuliah Metode Penulisan Skripsi mendapatkan dosen pembimbing sesuai dengan yang telah ditetapkan pada mata kuliah tersebut. Sedangkan yang belum mengambil Metode Penulisan Skripsi dapat memilih dosen pembimbing salah satu dosen Prodi Manajemen |
| 5  | Konversi nilai   | Tidak ada mata kuliah yang dikonversi  | Mata kuliah yang dikonversi dikonsultasikan dengan dosen pembimbing dan diajukan kepada tim konversi untuk di mereview dan divalidasi oleh Ketua Program Studi Manajemen  |
| 6  | Luaran           | Laporan magang/ LKL (termasuk logbook, foto kegiatan dan dokumen lainnya yang dibutuhkan). Contoh logbook dapat dilihat di lampiran 19 | Membuat kasus bisnis sesuai dengan mata kuliah yang dikonversi. Jumlah kasus bisnis yang dibuat berdasarkan satu kasus bisnis memuat maksimal tiga mata kuliah. Dosen pembimbing MBKM menilai kasus bisnis yang dibuat mahasiswa  |

#### 4.4. Tata Tertib Magang

Selama melaksanakan magang, mahasiswa diwajibkan melakukan hal-hal berikut ini:

1. Menjaga nama baik UBAYA, dan khususnya Prodi Manajemen FBE;
2. Menjaga penampilan, menyesuaikan dengan lingkungan magang, serta tidak mengenakan sandal, tidak mengenakan kaos, dan tidak mengenakan busana berbahan jeans (d disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku pada badan usaha obyek magang);
3. Menyesuaikan diri dengan peraturan badan usaha setempat.

#### 4.5. Laporan Magang/Kasus

##### 4.5.1. Struktur Penulisan Kasus

Pembuatan kasus mempertimbangkan mata kuliah yang dikonversi dan/atau peminatan yang dipilih. Mahasiswa membuat 1 kasus untuk konversi 10 sks dan 2 kasus untuk konversi 20 sks.

Struktur kasus secara garis besar disusun dengan urutan berikut ini.

|              |   |
|--------------|---|
| Bagian awal  | Halaman Sampul Depan<br>Halaman Judul<br>Halaman Pengesahan<br>Pernyataan keaslian  |
| Bagian isi   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Latar belakang berisi: gambaran umum obyek magang, gejala dan fakta yang relevan dengan topik yang dipilih yang dijadikan dasar perumusan masalah (proporsi 70-80 persen).</li> <li>• <i>Teaching note</i> (proporsi 20-30 persen).</li> </ul> |
| Bagian Akhir | Daftar Referensi<br>Lampiran  |

##### 4.5.2. Teknis Penulisan kasus

Teknis penulisan kasus diatur mengikuti ketentuan berikut ini.

- a. Kasus ditulis di kertas A4 80 gram dengan margin kiri dan atas 4 cm, kanan dan bawah 3 cm, jenis huruf *times new roman* ukuran 12, dan 1,5 spasi.
- b. Kasus diberi sampul memuat nama mata kuliah, simbol UBAYA, nama dan NRP mahasiswa, dan tahun.
- c. Jumlah halaman, tidak termasuk sampul, judul, pengesahan, pernyataan keaslian, daftar referensi, dan lampiran adalah 10 halaman.

Contoh kasus dapat dilihat pada Lampiran 20

|   |
|---|
| Lampiran 1. Surat Pernyataan Kontribusi Tim |
|---|

**PERNYATAAN KONTRIBUSI TIM**

Yang bertanda tangan di bawah ini kami:

1. Nama :  
 NRP :  
 Peminatan :  
 Kontribusi :

2. Nama :  
 NRP :  
 Peminatan :  
 Kontribusi :

3. Nama :  
 NRP :  
 Peminatan :  
 Kontribusi :

Program Studi :  
 Judul :

Dengan ini menyatakan bahwa kami telah menyelesaikan skripsi sesuai dengan kontribusi yang tertulis di atas.

Tempat, tanggal

Nama 1: ..... Tanda Tangan: .....  
 Nama 2: ..... Tanda Tangan: .....  
 Nama 3: ..... Tanda Tangan: .....

|                           |
|---------------------------|
| Meterai<br>(Rp. 10.000,-) |
|---------------------------|

|  |
|--|
| Lampiran 2. Surat Pernyataan Persetujuan Rancangan |
|--|

### SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN RANCANGAN

Sehubungan dengan persyaratan yang ditetapkan dalam Skripsi LKL Universitas Surabaya untuk membuat rancangan, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap (Beserta gelar) :  
 NIP :  
 Jabatan :  
 Nama perusahaan :  
 Alamat perusahaan :

Menyatakan mengizinkan pada mahasiswa Universitas Surabaya atas nama ....., NRP..... untuk melakukan proses rancangan di perusahaan kami sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aktivitas ini berlangsung dalam durasi mahasiswa yang bersangkutan melakukan LKL (Magang Kerja).

Demikian surat pernyataan persetujuan rancangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. .

....., ..... 2023  
 Yang Menyatakan

|                        |
|------------------------|
| Materai<br>Rp.10.000,- |
|------------------------|

(Nama)

|                                    |
|------------------------------------|
| Lampiran 3 Contoh tabel dan gambar |
|------------------------------------|

**Tabel 4.7.**

(4 = Menunjukkan urutan bab dan 7 menunjukkan urutan tabel)

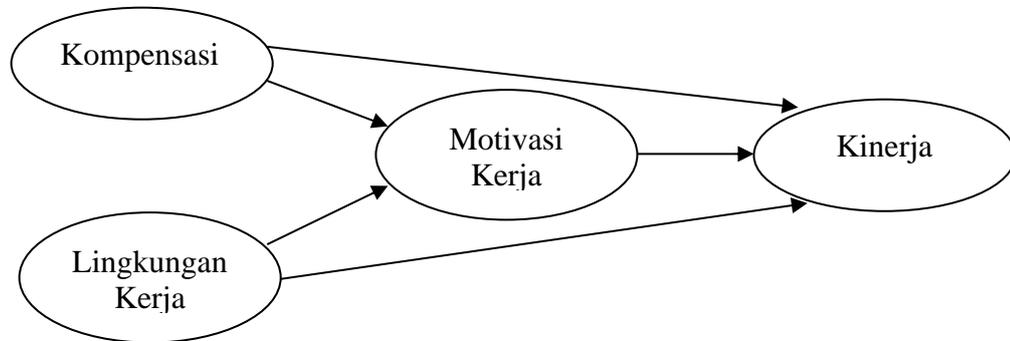
(Spasi)

**Hasil Uji Validitas Variabel *Behavioral Intention***

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>  | <b><i>Pearson Correlation</i></b> | <b><i>P-Value</i></b> | <b>Ket.</b> |
|-----------|--|-----------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1.        | Saya bermaksud untuk terus menggunakan dompet seluler NFC di masa depan                  | 0,844**                           | 0,00                  | Valid       |
| 2.        | Saya akan selalu mencoba menggunakan dompet seluler NFC dalam kehidupan sehari-hari saya | 0,800**                           | 0,00                  | Valid       |
| 3.        | Saya berencana untuk terus sering menggunakan seluler NFC                                | 0,824**                           | 0,00                  | Valid       |

Sumber: Lampiran 7

Lampiran 4. Contoh gambar



**Gambar 3.1.**  
**Model Penelitian**  
Sumber: Santoso (2023)

Lampiran 5. Halaman Sampul Depan

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
*BEHAVIORAL INTENTION* DAN *USE BEHAVIOR* NFC  
*MOBILE WALLET* DI INDONESIA**

**SKRIPSI PENELITIAN**



Oleh:

**GATUM ANANTA PUTRA**

NRP: 130219080

**PEMINATAN MANAJEMEN PEMASARAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS SURABAYA  
2022**

Lampiran 6. Halaman Judul

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
*BEHAVIORAL INTENTION* DAN *USE BAHAVIOR* NFC  
*MOBILE WALLET* DI INDONESIA**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana



Oleh  
**GATUM ANANTA PUTRA**  
NRP: 130219080

**PEMINATAN MANAJEMEN PEMASARAN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS SURABAYA  
2022**

|                               |
|-------------------------------|
| Lampiran 7 Halaman Pengesahan |
|-------------------------------|

### HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Gatum Ananta Putra

NRP : 130219080

Judul Skripsi : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi  
*Behavioral Intention* dan *Use Behavior*  
NFC *Mobile Wallet* di Indonesia

Telah diperiksa dosen pembimbing dan telah berhasil dipertahankan di hadapan tim penguji untuk diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya.

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2

Nama Dosen dan Tanda Tangan

Nama Dosen dan Tanda Tangan

Ditetapkan di: Surabaya

Tanggal:

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

Ketua Tim Penguji

Nama Dosen dan Tanda Tangan

Nama Dosen dan Tanda Tangan

## Lampiran 8. Identitas Tim Penguji

**IDENTITAS TIM PENGUJI**

Judul Skripsi : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Behavioral Intention*  
dan *Use Behavior NFC Mobile Wallet* di Indonesia

Nama : Gatum Ananta Putra

NRP : 130219080

Program Studi. : Manajemen

Peminatan : Manajemen Pemasaran

**TIM PEMBIMBING**

Pembimbing 1 : .....

Pembimbing 2 : .....

**TIM PENGUJI**

Ketua Penguji : .....

Sekretaris : .....

Anggota : .....

Anggota : .....

## Lampiran 9. Pernyataan Keaslian

**PERNYATAAN KEASLIAN**

Nama : Gatum Ananta Putra  
NRP : 130219080  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika  
Judul : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Behavioral Intention*  
dan *Use Behavior NFC Mobile Wallet* di Indonesia

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, semua sumber kutipan dan rujukan telah saya tulis dengan benar dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar referensi. Apabila dikemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia bertanggung jawab atas nama diri sendiri dan menerima sanksi berdasarkan ketentuan yang berlaku di Universitas Surabaya

16 Agustus 2022.

Meterai  
(Rp. 10.000,-)

Gatum Ananta Putra

|                             |
|-----------------------------|
| Lampiran 10. Kata Pengantar |
|-----------------------------|

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen Prodi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
2. Drs. A, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
3. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Surabaya, 25 Juli 2018

Penulis

|                                  |
|----------------------------------|
| Lampiran 11. Abstrak (Indonesia) |
|----------------------------------|

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *BEHAVIORAL INTENTION*  
DAN *USE BEHAVIOR NFC MOBILE WALLET* DI INDONESIA

Gatum Ananta Putra  
Manajemen Pemasaran

Pembimbing :  
Dudi Anandya

ABSTRAK

Skripsi ini membahas kemampuan mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya angkatan 2018 dalam mencari dan menggunakan informasi secara efektif dalam konteks *digital marketing* selama mereka mengikuti Program Manajemen. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian menyarankan bahwa preferensian perlu dilibatkan dalam pengembangan pemasaran; materi pemasaran pemakai preferensian harus dikembangkan sesuai dengan komponen-komponen yang ada dalam *information literacy*; preferensian juga harus menyediakan sarana dan fasilitas yang mendukung peningkatan *literacy* mahasiswa.

Kata kunci: Informasi, *information literacy*, *information skills*

## Lampiran 12. Abstract (Inggris)

FACTOR INFLUENCING BEHAVIORAL INTENTION AND  
USE BAHAVIOR NFC MOBILE WALLET IN INDONESIA

Gatum Ananta Putra  
Marketing Management

Pembimbing :  
Dudi Anandya

## ABSTRACT

*This study discusses the ability of students of the Faculty of Business and Economics, University of Surabaya batch 2003 in finding and using information effectively in the context of digital marketing as long as they participate in the Management Program. This research is a qualitative research with a descriptive design. The results suggest that referrals need to be involved in marketing development; marketing materials for reference users must be developed in accordance with the components contained in information literacy; Referrals must also provide facilities and facilities that support the improvement of student literacy.*

*Keywords: Information literacy, information skills, information*

|                                 |
|---------------------------------|
| Lampiran 13. Daftar Isi Skripsi |
|---------------------------------|

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL.....                            | i    |
| PENGESAHAN .....                              | ii   |
| IDENTIAS TIM PENGUJI.....                     | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN.....                      | iv   |
| KATA PENGANTAR .....                          | iii  |
| ABSTRAK .....                                 | iv   |
| DAFTAR ISI.....                               | vi   |
| DAFTAR GAMBAR .....                           | vii  |
| DAFTAR TABEL.....                             | viii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                          | ix   |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....                       | 1    |
| 1.1. Latar Belakang .....                     | 1    |
| 1.2. Perumusan Masalah .....                  | 14   |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                  | 15   |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                 | 16   |
| 1.5. Batasan Penelitian.....                  | 16   |
| 1.6. Model Operasional Penelitian.....        | 17   |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....                  | 18   |
| 2.1. Konteks Penelitian .....                 | 18   |
| 2.2. Konsep <i>Information Literacy</i> ..... | 22   |

|                                  |  |    |
|----------------------------------|--|----|
| 2.3                              | <i>Information Literacy</i> dalam konteks <i>marketing</i> ..... | 27 |
| 2.4                              | Kompetensi dalam <i>Information Literacy</i> .....               | 31 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN.....     |  | 58 |
| BAB 4 HASIL PENELITIAN .....     |  | 64 |
| BAB 5 PEMBAHASAN.....            |  | 70 |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN ..... |  | 98 |
| DAFTAR REFERENSI .....           |  | 99 |
| LAMPIRAN                         |  |    |

|                           |
|---------------------------|
| Lampiran 14. Daftar Tabel |
|---------------------------|

**DAFTAR TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1. Model Operasional PT XYZ .....            | 15 |
| Tabel 2.1. Data Product PT XYZ.....                  | 25 |
| Tabel 3.1. Pendekatan Marketing dan Operasional..... | 28 |
| Tabel 4.1. <i>Information Skills Model</i> .....     | 33 |

|                            |
|----------------------------|
| Lampiran 15. Daftar Gambar |
|----------------------------|

**DAFTAR GAMBAR**

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1.1. Model Operasional PT XYZ .....             | 15 |
| Gambar 2.1. Model Fisbone PT XYZ .....                 | 25 |
| Gambar 3.1. Pendekatan <i>life cycle product</i> ..... | 28 |
| Gambar 4.1. <i>Information Skills Model</i> .....      | 33 |

|                              |
|------------------------------|
| Lampiran 16. Daftar Lampiran |
|------------------------------|

**DAFTAR LAMPIRAN**

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner penelitian .....                 | 88  |
| Lampiran 2. Rekapitulasi kuesioner 183 responden ..... | 93  |
| Lampiran 3. Uji validitas 35 responden .....           | 118 |
| Lampiran 4. Reliabilitas 35 reseponden.....            | 122 |
| Lampiran 5. Deskripsi variabel .....                   | 127 |
| Lampiran 6. Output data SPSS Amos .....                | 130 |

## Lampiran 17. Daftar Singkatan

**Daftar Singkatan**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>PE</b>      | : <i>Performance Expectancy</i>                  |
| <b>EE</b>      | : <i>Effort Expectancy</i>                       |
| <b>SI</b>      | : <i>Social Influence</i>                        |
| <b>SS</b>      | : <i>Service Smartness</i>                       |
| <b>CR</b>      | : <i>Credibility</i>                             |
| <b>HB</b>      | : <i>Habit</i>                                   |
| <b>BI</b>      | : <i>Behavioral Intention</i>                    |
| <b>UB</b>      | : <i>Use Bahavior</i>                            |
| <b>CFA</b>     | : <i>Confirmatory Factor Analysis</i>            |
| <b>CMIN/DF</b> | : <i>Normed Chi Square</i>                       |
| <b>CR</b>      | : <i>Construct Reliability</i>                   |
| <b>AVE</b>     | : <i>Average Variance Extracted</i>              |
| <b>GFI</b>     | : <i>Goodnes of Fit Index</i>                    |
| <b>CFI</b>     | : <i>Comparative Fit Indeks</i>                  |
| <b>TLI</b>     | : <i>Tucker-Lewis Index</i>                      |
| <b>RMSEA</b>   | : <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> |
| <b>SEM</b>     | : <i>Structural Equation Modelling</i>           |

**DAFTAR REFERENSI**

- Baxter, P. (2018). Factors associated with the quality of audit committees. *Pacific Accounting Review*, 22(1), 57–74. Diunduh dari <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01140581011034227>.
- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(3), 283–294. Diunduh dari <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002243599490037X>.
- Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*. London: Simon & Schuster.
- Lupiyoadi, R., & Hamdani, A. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa* (2nd.ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revised Ed). Bandung: Remadja Karya.
- Saemann, G. P., & Crooker, K. J. (1999). Student perceptions of the profession and its effect on decisions to major in accounting. *Journal of Accounting Education*, 17(1), 1–22. [https://doi.org/10.1016/S0748-5751\(99\)00007-X](https://doi.org/10.1016/S0748-5751(99)00007-X).
- Sugahara, S., & Boland, G. (2016). Perceptions of the certified public accountants by accounting and non-accounting tertiary students in Japan. *Asian Review of Accounting*, 14(1–2), 149–167. Diunduh dari <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13217340610729518>.
- Suryanto, M. H. (2017). *Metode Riset dan Analisis Saluran Distribusi : Model dan Pengukuran Kepuasan Pelanggan Saluran Distribusi*. Jakarta: Grasindo.
- Zikmund, W.G., Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2018). *Business Research Methods*. 9th.ed. Sydney: South-Western Collegege.



|                           |
|---------------------------|
| Lampiran 21. Contoh Kasus |
|---------------------------|

## **PT. POS INDONESIA**

Alinafiah, MBA, baru saja diangkat jadi Direktur Utama PT. Pos Indonesia, sedang duduk dalam keheningan dan berpikir sangat dalam di kantornya yang besar di lantai tiga Kantor Pusat PT. Pos Indonesia, Jl. Banda No 30, Bandung, Indonesia.

Dia tertegun dengan angka-angka keuangan di hadapannya. Dia memulai karirnya di PT. Pos Indonesia dari bawah. Sampai sebelum menjadi Direktur Utama ia hanya bisa menganalisis tapi tidak bisa berbuat banyak. Dengan kewenangan posisi barunya, ia sekarang bisa bertindak lebih banyak untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan.

Salah satu alternatif terlintas dalam pikirannya beberapa minggu yang lalu adalah tentang waralaba perusahaan. Tapi, apakah itu akan menjadi terobosan yang tepat?

Pertanyaan itu terus mengganggunya selama sehari-hari. Dia kemudian memutuskan untuk membentuk tim yang dipimpin oleh Karim Abdullah, teman lamanya di PT. POS Indonesia. Tim ini ditugaskan untuk menganalisis dan menjawab pertanyaan itu seraya berharap perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.

### **Tahun-tahun Awal dan Pertumbuhan**

Pos Indonesia didirikan pada era pra-kemerdekaan. Awalnya, di zaman penjajahan Belanda, masih bernama Jawatan Pos Telegraph dan Telpon yang diberikan hak monopoli untuk melayani pemerintah dan masyarakat. Kantor pos pertama didirikan Batavia (sekarang Jakarta). Belakangan, namanya diubah menjadi PN POS dan Giro.

Perubahan besar PN Pos dan Giro terjadi pada tahun 1984 dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 6/1984. Peraturan ini menghapuskan hak monopoli PN Pos dan Giro, dan mengizinkan perusahaan swasta untuk melayani pengiriman barang yang selama ini hanya bisa dilakukan PN Pos dan Giro. Mengikuti aturan itu, namapun berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro. Selanjutnya, pada tahun 1995, sehubungan dengan perubahan status menjadi Perseroan Terbatas, maka nama berubah lagi jadi PT. Pos Indonesia (Persero).

Dengan status ini, perusahaan mulai dituntut menghasilkan laba tanpa subsidi pemerintah. Ternyata perubahan ini berdampak luar biasa, dan PT Pos Indonesia (Persero) selanjutnya masuk dalam jajaran Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

### **Peran**

Sebagai BUMN, PT. Pos Indonesia memiliki dua peran kunci: pertama sebagai agen pemerintah yang bertugas mendukung program pemerintah yang ditugaskan, dan kedua sebagai perusahaan berorientasi bisnis yang dituntut beroperasi secara efisien dan menghasilkan laba. Peran pertama menyebabkan PT Pos Indonesia wajib melayani pengiriman dokumen negara, baik yang bersifat biasa maupun rahasia. Bukan hanya pemerintah Indonesia, tapi juga pemerintah negara lain. Hal ini sesuai dengan konvensi internasional.

Sedangkan penugasan pemerintah antara lain adalah membagikan dana sosial, membagikan gaji dan pensiun bagi pegawai negeri sipil sampai ke desa-desa tertinggal, mendistribusikan paket seragam bagi siswa di daerah terpencil, mendistribusikan buku teks, menyediakan beasiswa, dan mengirim dokumen pemilihan umum.

PT. Pos Indonesia juga wajib memenuhi kebutuhan publik untuk layanan pos. Layanan harus tersedia di semua wilayah Indonesia dengan harga dan kondisi yang sama. Akibatnya, PT. Pos Indonesia harus memiliki jaringan layanan luas, bahkan sampai ke desa terpencil yang secara ekonomis tidak layak. Sebagai BUMN, PT. Pos Indonesia juga memiliki tugas-tugas mendukung sinergi BUMN, selain harus tetap menghasilkan laba dan menyetor deviden.

### **Produk**

Sejak tahun 1995, PT. Pos Indonesia telah menjalankan lingkup bisnisnya lebih luas dari layanan pos konvensional yang sekedar sebagai penyedia layanan surat menyurat. Pergeseran paradigma ini menyebabkan terbentuknya empat unit bisnis utama yaitu layanan komunikasi, logistik, jasa keuangan, dan filateli. Setiap unit usaha menawarkan berbagai jenis produk.

Unit Pelayanan Komunikasi memiliki enam produk yaitu:

1. Surat biasa
2. Surat tercatat,
3. Kilat (untuk dokumen kurang dari 2 kg),
4. Kilat tercatat (untuk dokumen lebih dari 5 kg),
5. Express Post (pos internasional ke 228 negara ),
6. Ratron Simpati ( pesan singkat melalui surat elektronik).

Unit Logistik menawarkan pengiriman dokumen/paket, baik domestik maupun internasional. Penawaran ini meliputi berbagai layanan seperti paket standar, kilat, layanan kargo, dan layanan logistik yang meliputi pergudangan, bea cukai, manajemen sediaan, penandaan dan pelabelan, serta pelacakan paket.

Unit Jasa Keuangan menawarkan jasa pengiriman uang domestik dan internasional, seperti : wesel prima (layanan transfer hari yang sama), wesel standar (layanan transfer D+2), wesel kerjasama dengan perusahaan lain seperti Citibank,

Bank Muamalat, Gramedia, Ganeca dan lain-lain, jasa kliring pos serta pensiun, tagihan telepon, perbankan, dan pembayaran rekening PDAM.

Setiap unit usaha memberikan kontribusi terhadap pendapatan dan keuntungan perusahaan (Tabel 1). Sedangkan kinerja keuangan 2000 dan 2001 disajikan pada Lampiran 3 .

**Tabel 1**  
**Kontribusi Unit Usaha terhadap Pendapatan dan Laba**  
**PT. Pos Indonesia**

| Unit usaha         | Kontribusi Revenue<br>(%) | Kontribusi Laba<br>(%) |
|--------------------|---------------------------|------------------------|
| Layanan Komunikasi | 73                        | 70                     |
| Logistik           | 9                         | 10                     |
| Jasa Keuangan      | 14                        | 12                     |
| Filateli           | 4                         | 8                      |

#### Proses Utama dari Layanan

Untuk dapat menyediakan berbagai layanan, PT . Pos Indonesia pada dasarnya melakukan empat proses dasar yaitu: pengumpulan, pemrosesan, pengiriman, dan penyampaian.



**Gambar 1**  
**Proses Utama Layanan PT Pos Indonesia**

Pada proses “pengumpulan”, PT . Pos Indonesia memanfaatkan unit layanan yang tersebar di seluruh Indonesia. Pada tahun 2003, unit layanan tersebut sudah mencapai 51 persen dari total jumlah desa dan kelurahan. Jumlah unit layanan adalah 31.086 terdiri dari: 4.839 kantor pos permanen; 1.386 pos keliling beroperasi di pinggir kota; 10,737 pos keliling beroperasi di desa; 3,498 pos keliling beroperasi di sekolah dan pesantren; dan 10,626 layanan pos lainnya. Belum lagi titik layanan lainnya seperti kotak pesan, kotak pos, kotak surat yang jumlahnya mencapai 98.804. Semua kegiatan itu dilayani oleh sekitar 28.000 orang karyawan.

“Pemrosesan” meliputi kegiatan memilah surat atau paket sesuai alamat tujuan. Kegiatan ini yang menyerap banyak tenaga kerja karena masih dilakukan secara manual. Volume surat, paket, dan jasa keuangan diproses pada tahun 2001 dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Volume Layanan PT Pos Indonesia tahun 2001**

| Unit Usaha         | Layanan              | Unit Diproses        | Sasaran              |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Layanan Komunikasi | Surat atau surat pos | 155,079,956 surat    | 146,264,419 surat    |
| Logistik           | Paket Pos            | 2,393,395 paket      | 1,250,010 paket      |
| Layanan Keuangan   | Wesel                | 2,751,235 transaksi  | 5,164,294 transaksi  |
|                    | Kliring dan Cek      | 370,250 transaksi    | 2,414,349 transaksi  |
|                    | Pembayaran Tagihan   | 35,474,226 transaksi | 70,406,515 transaksi |

Dua proses terakhir adalah "pengiriman" dan "penyampaian", dimana PT. Pos Indonesia mengirim surat atau paket dari satu titik layanan ke titik layanan tujuan, untuk kemudian dilanjutkan dengan proses "penyampaian" dimana kiriman diantar ke alamat tujuan akhir. Kegiatan "penyampaian", seperti juga "pemrosesan", memerlukan jumlah tenaga kerja yang besar. Biasanya disebut tukang pos.

### **Kompetisi**

Kemajuan teknologi informasi tidak diragukan lagi berdampak luar biasa pada industri pos, terjadi di negara maju maupun di Negara berkembang seperti Indonesia. Revolusi ini membawa layanan pengganti, seperti faksimili dan e-mail, yang dianggap lebih baik dalam kecepatan dan biaya. Sebuah studi yang dilakukan oleh Universal Postal Service menunjukkan bahwa media komunikasi elektronik mengikis pangsa pasar layanan pos sampai 35 persen.

Selain karena pertumbuhan cepat teknologi informasi, perusahaan pengantar surat menyurat juga terpapar langsung dengan persaingan global. Pertempuran ini menjadi lebih sengit dengan agresivitas jasa kurir internasional dalam mengembangkan bisnis ke seluruh dunia. Sebelum deregulasi, PT. Pos Indonesia menikmati hak monopoli dalam pengiriman surat dan dokumen yang kurang dari 500 gram. Namun hak monopoli dicabut, maka mau tidak mau, PT. Pos Indonesia harus menghadapi pesaing kuat jasa kurir perusahaan multinasional seperti DHL, TNT, dan FedEx, serta kurir domestik seperti TIKI, ELTEHA, dan KGP.

Industri jasa kurir dapat dibagi atas tiga kategori berdasarkan cakupan bisnis dan intensitas persaingan.

#### **1. Kurir Dalam Kota**

Karakteristik persaingan layanan kurir dalam kota adalah persaingan bebas dan ketat karena minimnya hambatan masuk serta kecilnya modal awal. Strategi

umum yang diterapkan oleh para pemain adalah fokus melayani segmen spesifik dengan skala ekonomi rendah. Mereka yang terlibat dalam kategori ini adalah pemain lokal dengan strategi harga yang sangat kompetitif, bahkan kadang sudah di bawah harga pasar.

## 2. Kurir Antar Kota

Meskipun modal awal yang dibutuhkan lumayan besar, namun persaingan di pasar kurir antar kota juga cukup ketat. Salah satu penyebabnya adalah karena banyaknya pesaing yang masing-masing telah memiliki *brand awareness* kuat dan jaringan luas. Tiki, JNE, ELTEHA, dan KGP adalah empat pemain domestik yang secara langsung bersaing dengan PT. Pos Indonesia. Keempatnya menangkap segmen pasar tertentu dengan pelanggan yang sangat loyal. Misalnya, KGP berkonsentrasi melayani sektor perbankan.

Segmen kurir antar kota ini diramaikan juga oleh perusahaan bus antar kota yang bisa menawarkan harga yang lebih bersaing. Saat ini, hampir semua perusahaan bus antar kota telah masuk ke bisnis kurir. Bahkan beberapa di antara mereka telah mendirikan anak perusahaan khusus untuk melayani bisnis ini.

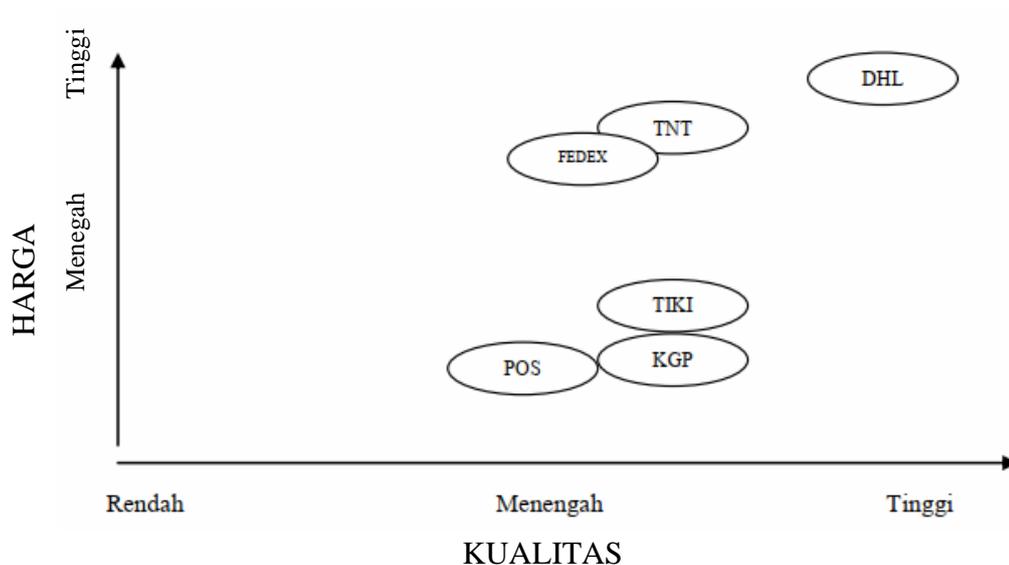
Secara keseluruhan, terdapat sekitar 642 perusahaan domestik yang terlibat dalam dua tim jasa kurir dengan cabang yang tersebar di Jawa (60,9%), dan Sumatera (23,3%). Sisanya sebagian kecil di luar Jawa dan Sumatera (15,8%). Perusahaan kurir tersebut bervariasi dalam ukuran dan jumlah cabang (Tabel 3).

**Tabel 3**  
**Jumlah Perusahaan Kurir Berdasarkan Kepemilikan Cabang**

| Jumlah Kepemilikan Cabang | Jumlah Perusahaan |
|---------------------------|-------------------|
| 1-5                       | 113               |
| 6-10                      | 24                |
| 11-20                     | 19                |
| 21-30                     | 21                |
| Lebih dari 30             | 19                |
| Tidak ada                 | 311               |

## 3. Kurir Internasional

Pasar kurir internasional didominasi oleh pemain global seperti DHL, UPS, TNT, dan FedEx. Para pemain ini mengendalikan lebih dari 60 persen pangsa pasar. Mereka telah mulai melihat daya tarik pasar antar kota di Indonesia. Sementara itu, Tiki JNE dan ELTEHA juga sudah masuk pasar internasional meskipun masih terbatas pada beberapa negara. Posisi PT. Pos Indonesia dari segi harga dan kualitas layanan dibandingkan dengan pesaingnya dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Posisi Industri Layanan Pos di Indonesia**

*Sumber Data: Intelegen Pasar Biskom, 2000*

Dari sisi citra perusahaan, pelanggan dari kelas menengah-bawah mempersepsikan PT. Pos Indonesia sebagai rekanan mereka. Hal ini terutama terlihat di masyarakat pedesaan. Sebaliknya, pelanggan kelas atas yang tinggal di kota-kota besar menganggap PT. Pos Indonesia tidak memenuhi standar. Bagi mereka, ada banyak pilihan lain yang lebih baik, PT. Pos Indonesia menjadi pilihan terakhir.

### **Kecenderungan Layanan Pos Global**

Sektor layanan pos kebanyakan dikendalikan dan diproteksi pemerintah. Menurut Universal Postal Union (UPU), pengendalian dan proteksi pada industri yang sedang tumbuh justru menyebabkan terjadinya ketidakefisienan. Itu sebabnya beberapa operator layanan pos di dunia mengalami penurunan penjualan rata-rata sekitar 3 persen yang bahkan bisa mencapai sampai 30 persen. Kondisi ini mendorong operator di seluruh dunia mereformasi sistem manajemen mereka. UPU merekomendasikan, supaya menguntungkan, perusahaan pos mengubah fungsinya dari agen pemerintah menjadi institusi bisnis komersial yang fokus pada pelanggan.

Rekomendasi itu didukung banyak negara. Kenyataannya, beberapa negara berkembang, telah mereformasi layanan pos mereka sejak awal 1990-an dengan melepaskan hak monopoli, merubah status kepemilikan, memperbaharui peraturan organisasi dan memperjelas status hukum operator layanan pos. Deregulasi ini berdampak masuknya pesaing atau modal swasta pada industri layanan pos. Di Belanda dan Singapura, proses swastanisasi bahkan telah dilakukan melalui

penjualan saham ke publik. Negara-negara maju lainnya seperti Inggris, Perancis dan Selandia Baru sedang mempersiapkan juga swastanisasi sektor layanan pos mereka.

Bagaimana dengan Indonesia? Indonesia juga sudah mereformasi sektor layanan pos nya. Tahun 1995 adalah momentum awal reformasi tersebut, ketika status Perseroan Terbatas diberikan pada PT. Pos Indonesia. Setelah itu, Pemerintah terus mendorong PT. Pos Indonesia untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih berorientasi pelanggan, dan memberikan layanan berkualitas tinggi, supaya menguntungkan. Pemerintah juga mendukung percepatan proses swastanisasi beberapa BUMN, termasuk PT. Pos Indonesia. Dengan begitu pemerintah berharap defisit keuangan dapat diatasi.

### **Kinerja PT. Pos Indonesia**

Struktur organisasi PT. Pos Indonesia menggabungkan sistem departemen dan divisi, khususnya di Direktorat Operasi (Lampiran 1 dan 2). Direktorat ini mencakup empat unit usaha: unit komunikasi bisnis, logistik, keuangan dan agen, dan filateli. Dengan struktur seperti ini, PT.Pos Indonesia berharap untuk membangun jaringan yang efektif dan dapat diandalkan melalui penambahan jumlah gerai dan armada pengiriman. Dengan begitu, perusahaan berusaha memposisikan diri di benak pelanggan sebagai "Penyedia Layanan Pos berbasis informasi yang memberikan layanan terbaik kepada masyarakat Indonesia dan berdaya saing global".

Sejak PT. Pos Indonesia mengubah dirinya menjadi Perseroan Terbatas pada tahun 1995, pemerintah telah menghentikan subsidiya. Ternyata, pendapatan terus meningkat, namun beriring dengan kenaikan biaya (Tabel 4). Selanjutnya informasi rinci kinerja keuangan PT Pos Indonesia dapat dilihat pada Lampiran 3.

**Tabel 4**  
**Rasio Biaya-Pendapatan**

|                          | 1996    | 1997    | 1998    | 1999    | 2000    |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pendapatan (Juta Rupiah) | 510,035 | 592,035 | 757,406 | 880,842 | 909,807 |
| Biaya (Juta Rupiah)      | 440,538 | 528,664 | 756,696 | 860,540 | 861,495 |
| Rasio (%)                | 86.37   | 89.30   | 99.91   | 94.70   | 94.69   |

Salah satu bagian yang besar pada unsur biaya adalah biaya sumber daya manusia. Ternyata biaya SDM cenderung meningkat secara signifikan dari waktu ke waktu (Tabel 5).

**Tabel 5 Kinerja SDM**

|   | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Biaya SDM terhadap Total Biaya (%)      | 45.99 | 52.07 | 56.77 | 63.57 | 68.46 | 74.10 |
| Rasio Pendapatan terhadap biaya SDM (%) | 1.98  | 2.09  | 1.78  | 1.73  | 1.52  | 1.98  |

Biaya SDM yang cukup besar ini disebabkan oleh besarnya jumlah karyawan, bukan pada kenaikan gaji karyawan. Sayangnya, jumlah yang banyak tersebut ternyata masih belum memenuhi kebutuhan kompetensi. Kesenjangan tersebut adalah situasi yang kontraproduktif. Tabel 5 juga menunjukkan produktivitas karyawan dihitung berdasarkan rasio pendapatan terhadap biaya SDM.

Masalah lain bagi PT. Pos Indonesia adalah inefisiensi dalam titik layanan. Jaringan pelayanan nasional sampai ke daerah terpencil disatu sisi adalah kekuatan, namun di sisi lain juga menjadi kelemahan. Sebuah studi yang dilakukan perusahaan pada 2.497 poin layanan menunjukkan bahwa hampir 90 persen titik layanan mencatatkan kontribusi negatif. Sehingga tidak mengherankan jika tahun 1998 hingga 2000, PT. Pos harus menutupi kerugian rata rata Rp. 100 M per tahun.

Kinerja perusahaan semakin menjadi perhatian serius mengingat laba adalah keharusan selain tanggung jawab "misi sosial" dari pemerintah. Ternyata, dari hasil penelitian, PT. Pos Indonesia pada tahun 2000, terlihat bahwa "misi sosial" ini membebani perusahaan (Tabel 6)

**Tabel 6**

Alokasi Keuangan PT. Pos Indonesia untuk Misi Sosial

| Tahun | Total (Rupiah)  |
|-------|-----------------|
| 1998  | 98,723,929,848  |
| 1999  | 96,585,500,104  |
| 2000  | 94,259,916,134  |
| Total | 289,569,346,086 |

### Waralaba di Indonesia

Waralaba telah populer di Indonesia sejak tahun 1970, dimulai dengan waralaba restoran cepat saji seperti KFC, McDonald, dan Pizza Hut. Ternyata setelah itu mengalami pertumbuhan yang luar biasa. Pada tahun 1992, terdapat 35 perusahaan waralaba, 29 di antaranya adalah waralaba asing. Pada tahun 1996, hanya dalam waktu empat tahun, jumlahnya menjadi 230 atau naik lebih dari tujuh kali. Kenaikan ini utamanya terjadi di waralaba asing, meningkat menjadi 210 usaha (Tabel 7).

Angka itu kemudian menurun setelah krisis ekonomi tahun 1997-1998. Pada tahun 2000, jumlah pemilik waralaba asing turun dari 235 (1997) menjadi 212 (2000). Sebaliknya, waralaba lokal naik sedikit dari 30 (1997) menjadi 39 (2000).

Peningkatan jumlah waralaba lebih terlihat dalam industri makanan dan minuman, baik lokal ( 46,9 persen ) dan asing ( 58,8 persen ). Pertumbuhan waralaba lokal yang relatif lebih lambat adalah akibat dari citra merek kurang kuat, teknologi kurang mendukung, dan manajemen kurang profesional.

**Tabel 7**  
**Pertumbuhan Usaha Sistem Waralaba di Indonesia**

| Tahun | Waralaba Asing | Waralaba Lokal | Total |
|-------|----------------|----------------|-------|
| 1992  | 29             | 6              | 35    |
| 1995  | 117            | 15             | 132   |
| 1996  | 210            | 20             | 230   |
| 1997  | 235            | 30             | 265   |
| 2000  | 222            | 39             | 261   |

Kenyataannya beberapa sektor sukses melakukan waralaba di Indonesia. Sektor tersebut adalah pendidikan, teknologi informasi, olahraga (*fitness center*), *specialty store*, *convenience store*, kafe, dan restoran.

Dukungan Pemerintah Indonesia terhadap bisnis waralaba sangat besar, karena yakin bahwa waralaba dapat memberikan masyarakat kesempatan untuk berwirausaha atau bekerja. Pada akhirnya diharapkan membantu Indonesia bertahan dalam krisis ekonomi.

### **Masa Depan Akan Seperti Apa?**

Alinafiah telah mengamati bisnis waralaba di Indonesia dan yakin betul bahwa waralaba akan menjadi solusi untuk meningkatkan profitabilitas dan citra perusahaan di masa depan. Dia memang dapat meminta subsidi lebih dari pemerintah untuk menutupi defisit perusahaan, namun ia berusaha supaya itu adalah pilihan terakhir.

Kesuksesannya dalam bermitra dengan Citibank untuk mengedarkan tagihan pelanggan Citibank melalui PT. Pos Indonesia meyakinkannya bahwa dengan integritas dan profesionalisme, banyak pelanggan akan memakai layanan perusahaan. Penerima waralaba yang akan dilatih oleh PT. Pos Indonesia pasti akan membuat mimpinya menjadi kenyataan. Namun, Karim dan timnya masih harus menganalisis aspek lain dari sistem waralaba ini dan mengembangkan paket kelayakan waralaba untuk penerima waralaba. Hal ini diperlukan untuk memperbaiki kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Rincian Paket waralaba dirumuskan oleh Karim dan timnya disajikan pada Lampiran 4.

## Teaching Note

Copy Right ©2003 PPM School Of Management

### PT. POS INDONESIA

#### 1. Latar Belakang dan Ringkasan Kasus

Kasus ini menggambarkan berbagai permasalahan yang dihadapi PT Pos Indonesia dalam menghadapi perubahan besar dalam industri persuratan dan kurir, baik lokal maupun global. Perubahan yang cepat ini memaksa PT Pos Indonesia untuk berkompetisi dengan lebih banyak pesaing, tidak hanya di bidang jasa pengiriman surat atau kurir domestik dan internasional, tetapi juga di industri logistik baik lokal maupun global.

Selain intensitas persaingan dalam industri, PT Pos Indonesia juga harus menghadapi beberapa masalah internal. Jumlah karyawan yang tinggi dan tingkat produktivitas yang rendah merupakan masalah serius yang harus dihadapi perusahaan ini. Selain itu, peran sosialnya sebagai lembaga pemerintah yang melayani seluruh Indonesia secara nasional memperkuat upaya perusahaan untuk menjadi perusahaan yang profit.

Masalah-masalah tersebut kemudian diatasi dengan mentransformasikan sistem operasinya ke arah franchising. Namun, satu pertanyaan utama yang masih harus diselesaikan dan menjadi titik fokus untuk dianalisis: apakah sistem waralaba ini merupakan solusi yang tepat untuk meningkatkan posisi kompetitif PT Pos serta meningkatkan produktivitasnya?

#### 2. Tujuan Pengajaran

Kasus ini secara umum memberikan gambaran kepada mahasiswa S1 Manajemen untuk menyikapi bagaimana sebuah perusahaan seperti PT. Pos Indonesia melawan dinamika dan intensitas persaingan industri. Kasus ini telah digunakan dalam mata pelajaran Manajemen Pemasaran, terutama pada sesi “menganalisis peluang pemasaran: menghadapi persaingan”.

Kasus ini secara khusus dapat digunakan untuk menunjukkan perlunya sebuah perusahaan menganalisis siapa pesaing sebenarnya, apa strategi mereka, dan akhirnya merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang ketat.

#### 3. Pembaca Potensial Kasus

Seperti dijelaskan di atas, mahasiswa S1 Manajemen, adalah audiens yang cocok untuk mengerjakan kasus ini. Kasus tersebut telah mempersiapkan beberapa analisis sebelumnya. Mahasiswa akan dibagi menjadi beberapa tim untuk menganalisis dan memecahkan masalah kasus ini.

#### 4. **Pertanyaan Kasus**

Berbagai pertanyaan dapat dikembangkan untuk kasus ini. Berikut ini merupakan titik awal untuk mata kuliah yang mengajarkan kasus secara luas:

1. Apa sebenarnya industri itu?
2. Siapa pesaing sebenarnya?
3. Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan ini dalam menghadapi persaingan?
4. Apakah waralaba cara yang tepat untuk PT Pos Indonesia mengalahkan kelemahannya?
5. Apakah waralaba dapat menjadi salah satu cara perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya?
6. Apakah paket *franchise* yang ditawarkan oleh PT Pos Indonesia menarik *franchisee*?
7. Apakah secara *financial* investasi pada paket *franchise* ini layak bagi *franchisee*?

#### 5. **Rangkuman Rencana Pembelajaran**

Dosen harus menyadari bahwa kasus ini menimbulkan kontroversi yang cukup besar dan dapat mengakibatkan perdebatan sengit. Para mahasiswa akan memiliki pandangan yang kuat, baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan, terhadap peran ganda PT Pos serta rencananya untuk mewaralabakan layanan tersebut. Oleh karena itu, tidak mudah untuk membuat rencana pembelajaran yang ketat.

Pada dasarnya proses analisis dapat dimulai dengan membahas peran perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan mendefinisikan industri. Berdasarkan definisi ini, diskusi lebih lanjut didorong untuk mengidentifikasi pesaing. Analisis industri dan persaingan, serta analisis internal perusahaan, kemudian digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Pada akhirnya, pembahasan harus difokuskan pada aspek waralaba: apakah pilihan ini merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kelemahan perusahaan? Layanan mana yang harus diwaralabakan? Apakah paket franchise yang ditawarkan akan menarik franchisee?

#### 6. **Diskusi Pembelajaran**

Diskusi kelas dapat diawali dengan bertanya kepada siswa: apakah mereka pernah menggunakan jasa PT. Pos Indonesia dalam tiga bulan terakhir? Jika tidak, layanan apa lagi yang mereka gunakan sebagai pengganti?

Selanjutnya, diskusi kasus dapat diarahkan dengan menjawab pertanyaan satu per satu secara berurutan.

1. Apa sebenarnya industri itu?

Mahasiswa didorong untuk mendefinisikan industri dalam arti luas

dengan konsep persaingan industri atau persaingan pasar. Berbekal hal tersebut, mahasiswa diharapkan dapat menyimpulkan bahwa definisi industri persuratan dapat meluas ke industri logistik, mengingat perusahaan-perusahaan yang dulu mengkhususkan diri dalam industri persuratan sebagai kurir kini berekspansi ke arah layanan logistik terintegrasi. Kelas juga harus dipimpin untuk membahas masalah yang dihadapi oleh PT Pos Indonesia jika perusahaan ini terus melihat dirinya murni di industri pengiriman surat dan paket. Menyimpulkan bahwa PT Pos pada akhirnya harus mendefinisikan kembali industri dan pasarnya secara luas, bukan secara sempit.

2. Siapa pesaing sebenarnya?

Mengacu pada definisi yang luas PT Pos tidak hanya dalam persuratan dan kurir lokal, tetapi juga persuratan dan kurir internasional serta menjadi perusahaan yang menawarkan layanan logistik terintegrasi. Gambar 9.3 pada Bab 9 Buku teks Manajemen Pemasaran (Kotler, 2003) dapat digunakan sebagai referensi.

3. Bagaimana persaingan antar pesaing dalam industri?

Intensitas persaingan dalam industri dievaluasi dengan konsep kekuatan kompetitif, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.1 buku teks (Kotler, 2003). Mahasiswa digiring pada dua kekuatan yang mendominasi intensitas persaingan dalam industri ini, yaitu ancaman substitusi dan kekuatan pembeli. Disimpulkan bahwa persaingan di antara para pesaing sangat ketat.

4. Apa kekuatan dan kelemahan PT. Pos Indonesia dalam menghadapi persaingan ini?

Sebelum terjun langsung untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dosen harus membujuk mahasiswa untuk menganalisis kondisi aktual PT Pos Indonesia. Mahasiswa diminta untuk menganalisis beberapa tabel yang diberikan dalam kasus ini. Keunggulan dominan PT Pos Indonesia adalah jaringannya yang luas, ditambah pengalamannya dalam melakukan bisnis pengiriman surat ke daerah pedesaan dan terpencil. Mahasiswa diminta untuk mengidentifikasi keuntungannya dari sudut pandang kebijakan pemerintah yang masih melindungi keberadaan PT Pos. Selain itu, mahasiswa diminta untuk mendiskusikan kelemahan perusahaan. Tampaknya kelemahan utama adalah produktivitas yang rendah, jumlah karyawan yang berlebihan, karyawan yang terampil dan berpendidikan rendah, dan dukungan teknologi yang hampir tidak ada.

5 dan 6. Apakah waralaba salah satu solusi terbaik, apakah ini bisa meningkatkan daya saingnya?

Tujuan dari waralaba pada dasarnya adalah untuk membuka titik layanan baru dengan investasi franchisee. Dengan cara ini, PT Pos berharap dapat

meningkatkan kualitas layanannya, mengingat kantor pos yang menggunakan sistem franchising ini akan beroperasi berdasarkan profit. Selanjutnya, PT Pos Indonesia berharap untuk lebih fokus pada layanan lain yang menambah nilai profitabilitasnya dengan bermitra kepada pihak ketiga dalam memberikan layanan pengiriman suratnya.

Ada pro dan kontra yang muncul dari proses diskusi tersebut. Beberapa tim menganggap bahwa sistem waralaba tidak akan membawa perbaikan pada kinerja PT Pos. Mereka berpendapat bahwa titik layanan waralaba perusahaan ini masih sangat sedikit dan terkonsentrasi terutama di daerah perkotaan, meskipun basis pasar layanannya di pedesaan dan daerah terpencil serta targetnya pada kelas ekonomi menengah ke bawah.

Di sisi lain, tim yang menyukai gagasan waralaba memandang bahwa model waralaba ini akan meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas layanannya. Waralaba beberapa titik layanan di perkotaan dianggap sebagai cara yang tepat untuk mengangkat citra perusahaan di kelas menengah ke atas. Titik layanan yang diwaralabakan lebih baik dalam hal tampilan fisik daripada kantor pos biasa dengan ruangan ber-AC dan desain interior yang menarik.

Upaya peningkatan kualitas layanan perusahaan ini pada akhirnya akan meningkatkan daya saingnya di industri pengiriman surat dan paket. Selain itu, waralaba layanan ini akan memungkinkan PT Pos untuk lebih fokus pada layanan lain dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangannya.

7. Apakah paket franchise yang ditawarkan oleh PT Pos menarik franchisee?

Pertanyaan ini dapat dijawab dengan mengarahkan mahasiswa untuk menghitung net present value, IRR, dan payback period dari kedua paket franchise yang ditawarkan oleh PT Pos. Data tersedia di lampiran. Hasilnya kemudian digunakan untuk menyimpulkan bahwa modal yang diinvestasikan oleh franchisee pada dua paket ini layak.

### **Rencana Kelas yang Diusulkan**

Diskusi kelas akan berlangsung sekitar 70 menit, dibagi menjadi beberapa segmen: 0-5 menit tinjauan kasus

5-10 menit pertanyaan diskusi kasus 1

10-15 menit pertanyaan diskusi kasus 2

15-25 menit diskusi kasus pertanyaan 3

25-35 menit pertanyaan diskusi kasus 4

35-50 menit pertanyaan diskusi kasus 5 dan 6

50-65 menit diskusi kasus pertanyaan 7

65-70 menit penutup dan kesimpulan

Catatan:

Referensi harus menggunakan edisi yang terbaru.