

# **KESESUAIAN PENGASUHAN (PARENTING FIT) PT. PROFESSIONAL DEVELOPMENT ABADI JAYA PADA KELOMPOK BISNIS PT. GA LINK GROUP**

*Fitri Astiwahyuni (15911089)*

## **Abstrak**

*Kelompok group ialah salah suatu bentuk usaha yang merupakan penggabungan atau pengelompokan dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam berbagai kegiatan baik vertikal maupun horisontal. Menurut Chandler (1982), awalnya perusahaan kelompok bisnis merupakan satu perusahaan yang mempunyai satu produk yang sangat sukses di pasar. Menurut Wheelen dan Hunger (2006), perusahaan kelompok bisnis bertumbuh dengan pola terkonsentrasi (concentration) dan diversifikasi (diversification). Strategi korporat yang dikembangkan oleh perusahaan diversifikasi akan memiliki kecenderungan yang tepat jika perusahaan induk memiliki kecocokan (fit) yang tinggi dengan unit bisnisnya. Tugas perusahaan induk bukan hanya menagih kontribusi dari perusahaan-perusahaan anak, melainkan merancang pertumbuhan nilai kelompok bisnis sebagai satu kesatuan didasarkan dari portofolio bisnis yang kompleks, Balaban dan Rotschild (2002).*

*Hadirnya PT. PDAJ dalam PT. GA Link Group menjadi unit bisnis yang berbeda namun masih dalam bidang yang terkait. Perusahaan induk mempertimbangkan diversifikasi terkait sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan keunggulan perusahaan. Strategi diversifikasi adalah sebuah strategi yang kompleks implikasinya, karena bagi perusahaan, ini akan menjadi pengalaman baru, baik dari segi pasarnya (new market) maupun dari segi produknya (new product). Hal tersebut sangat unik dan perlu dicermati, karena perusahaan induk memiliki bidang yang berbeda dengan PT. PDAJ. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu menganalisa kesesuaian asuhan (parenting fit) pada PDAJ agar dapat memberikan asuhan yang tepat. Sehingga hasil tersebut dapat digunakan untuk penentuan strategi dimasa mendatang.*

*Kesimpulan dari action research ini diketahui bahwa PT. PDAJ berada pada area edge of heartland business dalam parenting fit matrix. PT. PDAJ sebenarnya memiliki potensi yang tinggi untuk masuk ke dalam area heartland business, karena PT. PDAJ memiliki keunggulan dan keunikan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan jasa pendidikan non formal lainnya, yaitu pada bidang training dan sumber daya manusia. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu melakukan beberapa perubahan pola intervensi. Sebaiknya pola intervensi yang dilakukan dalam mengasuh PT. PDAJ adalah intervensi tidak langsung dan desentralisasi, sehingga PT. PDAJ memiliki keleluasaan dalam berkreasi dan beinovasi. PT. PDAJ memiliki potensi untuk memiliki pasar terbuka. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar terbuka maka PT. PDAJ creating value, namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi destructive value bagi bisnis PT. GA Link Group. Serta memiliki potensi memiliki pasar tertutup. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar tertutup maka PT. PDAJ destructive value pada perusahaan PT. PDAJ (dari sisi omset), namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi creating value bagi bisnis PT. GA Link Group. PT. PDAJ sebaiknya tetap menerapkan pasar tertutup.*

**Kata Kunci :** Parenting Fit, Kelompok Bisnis

## PENDAHULUAN

Industri asuransi jiwa merupakan salah satu industri lembaga keuangan non bank yang berperan penting dalam sistem keuangan Indonesia. Industri ini memiliki pangsa pasar kedua terbesar setelah perbankan dan merupakan pemegang pangsa pasar terbesar dalam industri lembaga keuangan non bank (Bank Indonesia, 2010). Industri asuransi jiwa memiliki peluang pasar yang begitu besar di Indonesia. Potensi pasar tersebut disadari oleh perusahaan asuransi asing, sehingga banyak perusahaan asuransi asing beroperasi di Indonesia, meski harus bermitra dengan perusahaan lokal. Karena dalam industri ini terdapat batasan-batasan regulasi dari pemerintah, baik itu dari segi kepemilikan aset maupun izin beroperasi. Salah satunya PT. Prudential Life Assurance memiliki prosentase kepemilikan asing 94,60% (Darmawan, 2017). Prudential menerapkan sistem pembukaan kantor pemasaran mandiri (KPM) bukan kantor pemasaran.

Saat ini terdapat banyak kantor pemasaran mandiri (KPM) yang ada di Prudential salah satunya yang terbesar adalah Prufuture Team Agency. Pada awalnya Prufuture Team Agency mendirikan kantor pemasaran mandiri (KPM) di Yogyakarta pada 8 Agustus 2000 dengan nama perusahaan PT. Mataram Makmur Sejahtera. Prudential memberikan keleluasaan bagi kantor pemasaran mandiri untuk memperluas cakupan tenaga pemasar di luar wilayah kantor operasionalnya. Melihat penjualannya yang terus meningkat dan potensi pasar yang besar membuat Prufuture Team Agency ingin mengembangkan bisnisnya ke kota lain, sampai dengan memiliki 23 kantor pemasaran mandiri. Kemudian pemilik perusahaan tersebut mendirikan PT. GA Link Group pada 6 Mei 2009 sebagai induk perusahaan, sehingga sistem yang ada di perusahaan-perusahaan anak menjadi seragam. PT. GA Link Group mengontrol seluruh perusahaan-perusahaan anak.

Pola pertumbuhan yang dilakukan oleh PT. GA Link Group sesuai dengan pendapat Chandler (1982), setelah sukses dengan suatu produk, maka strategi bertumbuh yang dipilih perusahaan adalah integrasi horisontal, yaitu bertumbuh melalui perluasan bisnisnya saat ini, dengan masih mempertahankan struktur produk – pasar yang sama dengan saat ini. Strategi kunci dari perkembangan KPM yang ada di bawah asuhan PT. GA Link Group yaitu pengembangan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar. Selama ini pengembangan tenaga pemasar tidak sepenuhnya dikelola oleh Prudential Indonesia, tetapi oleh KPM.

Perusahaan asuransi terutama asuransi jiwa memiliki keunikan jika dilihat dari produk yang ditawarkan. Produk asuransi yang ditawarkan bukan produk nyata yang dapat dinikmati saat ini (saat konsumen membeli produk), akan tetapi lebih kepada mempersiapkan masa depan, baik itu perlindungan (proteksi) maupun investasi. Akan lebih mudah bagi seorang tenaga pemasar saat menawarkan produk yang dapat dinikmati saat ini dan nyata wujudnya, dibandingkan dengan menawarkan produk yang tidak dapat dinikmati atau hanya sekedar mimpi dan dirasa kurang dibutuhkan saat ini, namun untuk kenikmatan di masa depan apabila resiko tersebut terjadi. PT. GA Link Group berfikir untuk membekali para tenaga pemasar dengan ilmu di bidang perencanaan keuangan, optimalisasi komunikasi dengan pendekatan *Neuro Linguistic Programming* (NLP), serta motivasi. Hal utama yang perlu dilakukan oleh PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk untuk memecahkan persoalan tersebut, yaitu

bagaimana mengembangkan kemampuan, profesionalisme, kualitas dan kuantitas dari tenaga pemasar yang berkantor di KPM di bawah asuhan PT. GA Link Group.

Atas dasar yang telah dijabarkan di atas kemudian PT. GA Link Group mendirikan PT. Professional Development Abadi Jaya (PDAJ) pada 18 Februari 2016. Perusahaan baru asuhan PT. GA Link Group ini bergerak di bidang training dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini tenaga pemasar yang berkantor di KPM di bawah asuhan PT. GA Link Group. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk melakukan pemetaan portofolio bisnisnya dan melakukan divestasi dengan tujuan menciptakan nilai sebesar-besarnya. Harapannya dengan memiliki sendiri perusahaan yang bergerak di bidang *training* pengembangan SDM dalam hal ini tenaga pemasar, perusahaan dapat menekan biaya *training* tidak semahal *training* yang ada di luar perusahaan, dengan begitu lebih banyak tenaga pemasar yang paham mengenai bidang ilmu tersebut. Sehingga dengan lebih banyak tenaga pemasar yang paham mengenai bidang ilmu tersebut dapat meningkatkan penjualan asuransi jiwa pada KPM yang berada di bawah asuhan PT. GA Link Group.

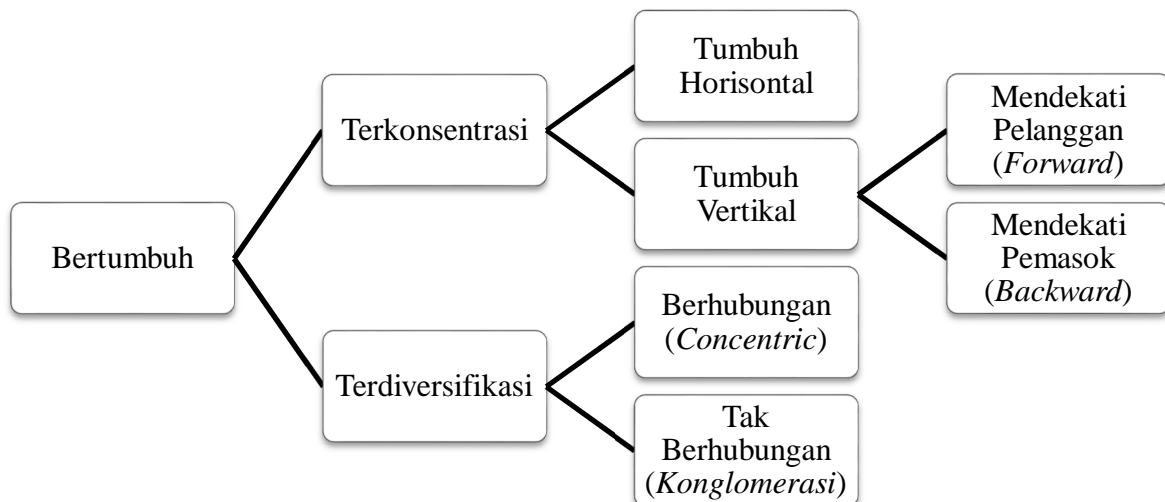
Strategi korporat yang dikembangkan oleh perusahaan diversifikasi akan memiliki kecenderungan yang tepat jika perusahaan induk memiliki kecocokan (*fit*) yang tinggi dengan unit bisnisnya. Tugas perusahaan induk bukan hanya menagih kontribusi dari perusahaan-perusahaan anak, melainkan merancang pertumbuhan nilai kelompok bisnis sebagai satu kesatuan didasarkan dari portofolio bisnis yang kompleks, Balaban dan Rotschild (2002). Keberadaan perusahaan induk sejatinya memberikan manfaat bagi kelompok bisnis secara keseluruhan. Perusahaan induk diharapkan dapat melakukan pengasuhan (*parenting*) yang membuat kompetensi inti kelompok bisnis terus berkembang dan kelompok bisnis dapat terus menciptakan nilai dan bertumbuh dengan basis kompetensi tersebut. Ketidaksiharian karakteristik antara perusahaan induk dan perusahaan anak membuat perusahaan induk tidak dapat melakukan pengasuhan yang menguntungkan bagi perusahaan anak.

Hadirnya PT. PDAJ dalam PT. GA Link Group menjadi unit bisnis yang berbeda namun masih dalam bidang yang terkait. Perusahaan induk mempertimbangkan diversifikasi terkait sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan keunggulan perusahaan. Strategi diversifikasi adalah sebuah strategi yang kompleks implikasinya, karena bagi perusahaan, ini akan menjadi pengalaman baru, baik dari segi pasarnya (*new market*) maupun dari segi produknya (*new product*). Hal tersebut sangat unik dan perlu dicermati, karena perusahaan induk memiliki bidang yang berbeda dengan PT. PDAJ. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu menganalisa kesesuaian asuhan (*parenting fit*) pada PDAJ agar dapat memberikan asuhan yang tepat. Manfaatnya untuk mengevaluasi kesesuaian apakah PT. PDAJ menciptakan nilai (*creating value*) atau menghancurkan nilai (*destructive value*) pada bisnis group PT. GA Link Group. Selain itu dapat menganalisa peran *parenting* (*parenting strategic*) PT. GA Link Group terhadap nilai PT. PDAJ, jika keberadaan PT. PDAJ *destructive value*. Sehingga hasil tersebut dapat digunakan untuk penentuan strategi dimasa mendatang.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Bisnis Group

Perusahaan bisnis group ialah salah satu bentuk usaha yang merupakan penggabungan atau pengelompokan dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam berbagai kegiatan baik vertikal maupun horisontal. Simanjuntak (1996) mendefinisikan perusahaan bisnis group sebagai suatu gabungan atau susunan dari perusahaan-perusahaan yang secara yuridis mandiri, yang terkait satu dengan yang lain begitu erat sehingga membentuk suatu kesatuan ekonomi yang tunduk pada suatu pimpinan yaitu suatu perusahaan induk sebagai pimpinan sentral. Perusahaan multibisnis adalah perusahaan yang memiliki dan mengelola lebih dari satu bisnis (Collis & Montgomery, 1995). Menurut Chandler (1982), awalnya perusahaan multibisnis merupakan satu perusahaan yang mempunyai satu produk yang sangat sukses di pasar. Menurut Chandler (1982), strategi bertumbuh yang dipilih perusahaan pada tahap ini umumnya adalah integrasi horisontal, yaitu terus bertumbuh melalui perluasan bisnisnya saat ini, dengan masih mempertahankan struktur produk-pasar yang sama dengan saat ini. Selanjutnya perusahaan multibisni akan melakukan pertumbuhan dengan mengikuti pola diversifikasi, baik diversifikasi terpusat (*concentric diversification*) dengan memasuki bisnis-bisnis yang berbeda dengan bisnis intinya.



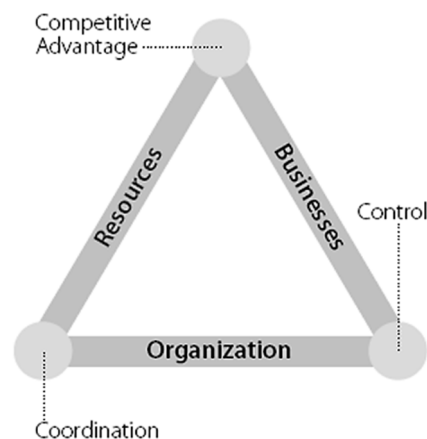
Gambar II.1 Peta Pertumbuhan Perusahaan Multibisnis

### Strategi Korporat

Strategi korporat menurut Collis dan Montgomery (2005) adalah cara perusahaan menilai melalui konfigurasi dan koordinasi pada aktifitas di beberapa pasarnya. Definisi ini mempunyai tiga aspek penting yaitu penciptaan nilai (*value creation*), konfigurasi (*configuration*) dan koordinasi (*coordination*). Aspek yang pertama adalah penekanan pada penciptaan nilai yang merupakan tujuan dari strategi korporat. Aspek yang kedua adalah fokus pada konfigurasi yaitu *scope* beberapa pasar perusahaan, termasuk didalamnya produk, geografi, batasan vertikal. Aspek yang ketiga menekankan pada bagaimana hirarki perusahaan (koordinasi). Poin ini lebih menekankan pada implementasi dan formulasi strategi korporat. Strategi korporat kemudian digambarkan pada pemahaman strategi bisnis dan lebih

memfokuskan pada hubungan perusahaan induk dan semua bagian dalam perusahaan secara khusus apakah unit bisnis diciptakan membuat perusahaan lebih baik atau lebih buruk (Collis dan Montgomery, 2005).

Sederhananya korporat memiliki dua tugas pokok yaitu menentukan portofolio bisnis yang hendak dimiliki melalui proses penyertaan modal yang terlihat pada jumlah dan jenis unit usaha yang hendak dibangun dan melakukan intervensi manajemen terhadap unit usaha yang dimiliki untuk membantu penciptaan kekayaan lebih besar. Ketika korporat berhasil menjalankan kedua tugas pokok tersebut dikatakan korporat berhasil membangun keunggulan asuhan (*parenting advantage*). Apabila kita lihat dari ketiga sisi segitiga yaitu *resources*, *businesses*, dan *organization* merupakan fondasi dari strategi korporat. Ketepatan harmonisasi seluruh elemen dalam segitiga korporasi di atas diharapkan dapat menciptakan nilai aktivitas pasar yang beragam. Nilai yang diciptakan itulah kemudian berkembang menjadi keunggulan perusahaan yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengembangkan unit bisnis yang dikelola.



Gambar II.2 *Corporate Strategy Triangle*

### ***Corporate Parenting***

*Corporate parenting*, sebaliknya memandang perusahaan dari segi sumber daya dan kapabilitas yang dapat digunakan untuk membangun unit bisnis dan juga untuk mendapatkan sinergi diantara unit-unit bisnis. *Corporate parenting* membuat strategi perusahaan dengan berfokus pada kompetensi inti induk perusahaan dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara induk perusahaan dan perusahaan-perusahaan bisnisnya. Dalam kaitannya dengan pusat perusahaan, dalam hubungan tersebut induk perusahaan memiliki kekuasaan yang besar. Jika terdapat kesesuaian antara keahlian dan sumber daya dan kebutuhan serta peluang dari induk perusahaan dengan unit-unit bisnisnya, perusahaan cenderung dapat menciptakan nilai. Sebaliknya, jika tidak ada kesesuaian maka perusahaan cenderung akan menghancurkan nilai. Kegunaan pendekatan bagi strategi perusahaan tidak hanya berguna untuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dilakukan, tetapi juga berguna dalam pemilihan cara pengelolaan dari masing-masing unit bisnis yang ada.

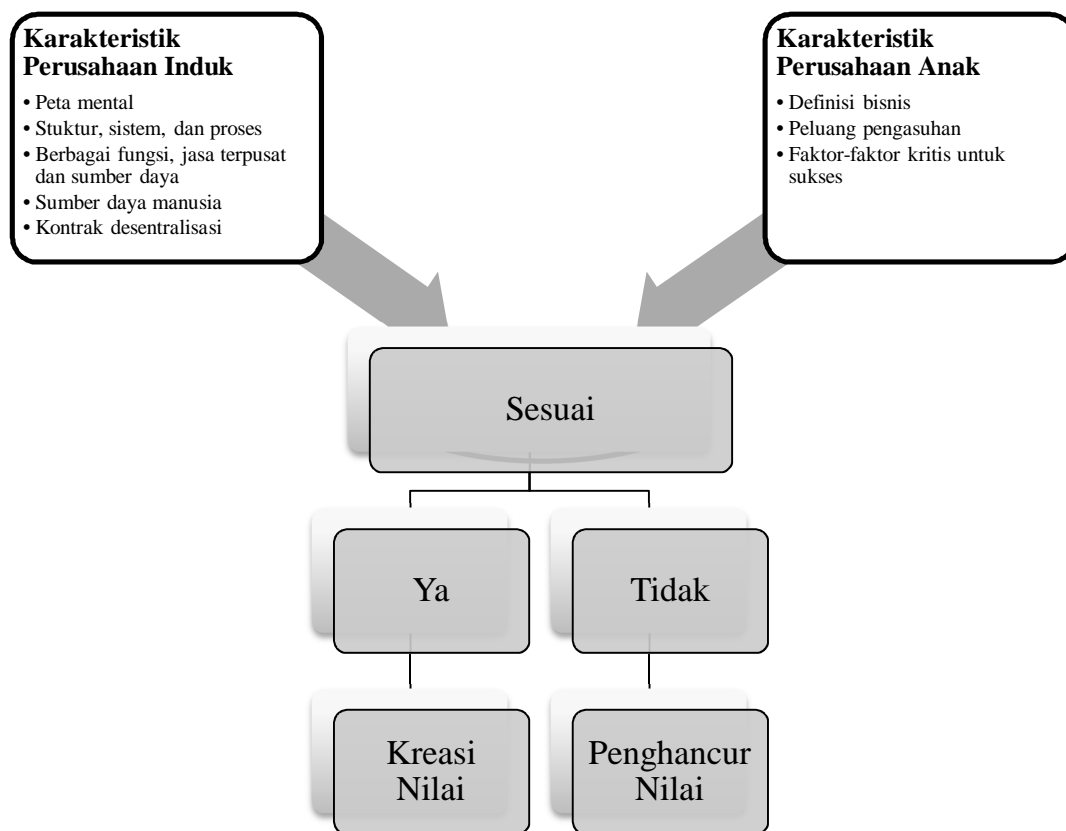
### **Kreasi Nilai oleh Perusahaan Induk**

Di antara perusahaan-perusahaan dalam kelompok bisnis, ada sebuah perusahaan yang berperan sebagai induk. Menurut Goold, dkk (1994) yang dimaksud dengan perusahaan induk dalam sebuah perusahaan multibisnis adalah perusahaan yang tidak secara langsung mengelola bisnis. Dengan demikian perusahaan-perusahaan lain yang langsung mengelola bisnis dalam sebuah perusahaan multibisnis, merupakan perusahaan anak. Studi mengenai perusahaan multibisnis difokuskan pada peran perusahaan induk, karena, berbeda dengan strategi bisnis, dalam strategi korporat perusahaan induklah yang mempunyai peran dominan (Chandler, 1991, Goold, dkk.,1994). Menurut Goold, dkk (1994), terdapat empat kemungkinan perusahaan induk melakukan kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis.

1. *Stand alone influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi masing-masing strategi bisnis.
2. *Linkage influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi seluruh perusahaan anak melalui pengendalian ketat atas hubungan antar unit bisnis.
3. *Control function and services*, kreasi nilai dalam perusahaan multibisnis dilakukan oleh perusahaan induk melalui pemusatan berbagai kegiatan fungsional dan pelayanan (*centralised functions and services*).
4. *Corporate development*, selain mempengaruhi unit-unit bisnis atau perusahaan-perusahaan anak yang sudah ada dalam perusahaan multibisnis, perusahaan induk juga melakukan kreasi nilai melalui penetapan portofolio bisnis (*corporate development*).

### **Kesesuaian Pengasuhan (Parenting Fit)**

Di dalam pengaturan usahanya perusahaan induk (*holding*) memiliki kekuasaan lebih dibandingkan dengan perusahaan anak. Namun kreasi nilai bisa menjadi penghancuran nilai bila tidak ada kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*) antara perusahaan induk dan perusahaan anak (Goold, dkk., 1994).



Gambar II.3 Model Konseptual Kesesuaian Pengasuhan di Perusahaan Multibisnis

Kesesuaian pengasuhan ditentukan oleh karakteristik perusahaan induk dan karakteristik perusahaan anak. Perusahaan ditingkat korporat mengidentifikasi permasalahan krusial yang menyangkut bisnis apa yang akan dimasukkan dalam portofolio, pendekatan apa yang seharusnya digunakan kepada unit bisnis (*company approach*) agar kinerja menjadi lebih baik. Adapun pendekatan analisa yang digunakan terdiri dari 4 komponen utama untuk melakukan penelitian tingkat kesesuaian yang dipetakan dalam *parenting fit matrix* (Campbell, dkk 1995), yaitu:

1. *Critical Success Factor*, merupakan keseluruhan faktor sukses dari unit bisnis yang membantu meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan bersaing.
2. *Parenting Opportunities*, merupakan kemampuan atau potensi yang terdapat pada unit bisnis dan memungkinkan *corporate* untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan nilai tambah bagi unit bisnis melalui pengaruh dan perannya. *Parenting opportunities* dapat diidentifikasi dengan melakukan penelusuran melalui beberapa faktor yaitu *size* dan *age*; *management*; *common capabilities*; *business definition*; *predictable error*; *external relation*; *major changer*; *special expertise*; dan *linkage*.
3. *Parenting Characteristic*, merupakan salah satu karakter *parenting* yang menjadi keunggulan bersaing perusahaan sehingga memberikan kemungkinan bagi upaya

penciptaan nilai kepada unit bisnis. *Parenting characteristic* dapat dikelompokkan dalam lima kategori, yaitu *the mental maps that guide parent managers; the corporate structure, management system and process; the central function, service, and resource; the decentralization contract between parents and business; dan the nature, experience and skill of manager in the parent organization.*

4. *Parenting Fit Matrix*, merupakan pemetaan unit bisnis yang membantu menggambarkan posisi seluruh unit bisnis dalam portofolio bisnis dari suatu perusahaan, dimana setiap posisi tersebut mempunyai implikasi strategi yang berbeda bagi perkembangan strategi dimasa yang akan datang.

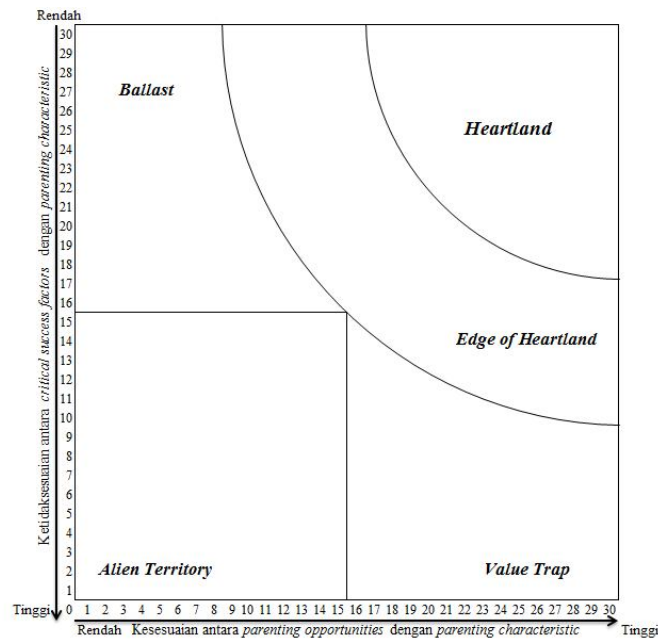
Campbell, Alexander, Whitehead, Goold, (2014) merekomendasikan bahwa penelitian mengenai strategi yang tepat bagi perusahaan meliputi tiga tahap:

1. Memeriksa faktor-faktor penting kesuksesan dari masing-masing unit bisnis.
2. Memeriksa bidang dari masing-masing unit bisnis dimana kinerja dapat ditingkatkan.
3. Menganalisa seberapa baik induk perusahaan memiliki kesesuaian dengan unit bisnis.

Kesesuaian karakteristik perusahaan induk dan perusahaan-perusahaan anak selanjutnya dapat dipetakan dalam sebuah petak kualitatif yang dinamakan matriks kesesuaian pengasuhan (*parenting fit matrix*) yang dikembangkan oleh Campbell, dkk. (1995). Matriks tersebut dibentuk oleh sumbu horisontal yang merefleksikan derajat kesesuaian antara peluang pengasuhan dan karakteristik pengasuhan dan sumbu vertikal yang merefleksikan derajat ketidaksesuaian antara faktor sukses kritis anak perusahaan dengan karakteristik pengasuhan. Hasil pemetaan dapat menempatkan perusahaan-perusahaan anak ke dalam lima daerah, yaitu

1. *Heartland Business*, kawasan bisnis inti tersebut memiliki peluang bagi peningkatan yang dilakukan oleh induk, dan faktor-faktor penting kesuksesannya diketahui dengan baik oleh induk.
2. *Edge of Heartland Business*, pada kawasan bisnis ini, beberapa karakteristik induk bersesuaian dengan karakteristik bisnis tersebut, sedangkan sebagian lagi tidak bersesuaian.
3. *Ballast Business*, banyak memiliki kesesuaian dengan induk perusahaan, tetapi peluangnya kecil untuk ditingkatkan oleh induk.
4. *Allien Territory Business* memiliki peluang yang kecil untuk ditingkatkan oleh perusahaan, dan terdapat suatu ketidaksesuaian antara karakteristik induk dengan faktor-faktor penting kesuksesan unit bisnis perusahaan.
5. *Value Trap Business*, memiliki kesesuaian dengan peluang induk, tetapi mereka memiliki ketidaksesuaian dengan pengertian induk akan faktor-faktor penting kesuksesan unit.





Gambar II.4 *Parenting-Fit Matrix*

## METODE PENELITIAN

. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field study research*) yang bermaksud mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi suatu sosial, individu, kelompok, lembaga, dan masyarakat (Usman & Akbar, 2000). Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif karena penelitian ini merujuk pada penjelasan Patton (1990) yaitu tidak tersedia cukup teori untuk mendukung peneliti menarik kesimpulan komprehensif mengenai bagaimana suatu fenomena terjadi mendalam mengenai objek studi dan generalisasi hasil studi bukan merupakan hal yang menjadi tujuan utama studi. Menurut Sugiyono (2016), metode kualitatif paling cocok digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh dalam lapangan. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan atau *action research*. Menurut Kartowagiran (2005), penelitian tindakan atau *action research* adalah penelitian *collective self-reflective* yang dilakukan oleh partisipan dalam ilmu sosial dan pendidikan untuk memperbaiki pemahaman dan pelaksanaan pekerjaannya sendiri dan juga membawa dampak pada lingkungan di sekitarnya.

Merujuk pada hal tersebut maka studi yang bersifat memahami ditujukan untuk memperoleh jawaban kesesuaian pengasuhan antara perusahaan induk dan perusahaan anak dalam proses menciptakan nilai (*creating value*) pada PT. GA Link Group. Objek dalam penelitian ini adalah manajemen PT. Professional Development Abadi Jaya sejumlah 5 orang, manajemen PT. GA Link Group sejumlah 5 orang, serta tenaga pemasar sebagai *user* dari PT. PDAJ sejumlah 6 orang.

Analisis dilakukan terhadap data-data yang diperoleh secara kritis dengan menggunakan kerangka *corporate parenting framework*. Proses pemetaan setiap unit bisnis menggunakan dua dimensi pengukuran untuk melakukan penilaian tingkat kesesuaian sebagai dasar penempatan posisi masing-masing unit bisnis dalam *parenting fit matrix*. Menurut Sugiyono (2016), pada penelitian kualitatif terdapat pengujian keabsahan data data menggunakan uji kredibilitas untuk menilai aspek kebenaran (*validitas internal*), *transferability* untuk menilai aspek penerapan (*validitas eksternal*), *dependability* untuk

menilai aspek konsistensi (reliabilitas), dan *confirmability* untuk menilai aspek naturalisasi (obyektivitas).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Profil PT. GA Link Group

PT. GA-Link Group adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultasi bisnis serta aset dan manajemen. Perusahaan ini fokus untuk memfasilitasi dan mengontrol kantor pemasara mandiri Prufuture Team. Prufuture Team merupakan nama *agency* kantor pemasaran mandiri PT. Prudential Life Assurance. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 6 Mei 2009 di Yogyakarta dengan bentuk perseroan terbatas (PT). Visi dari PT. GA Link Group adalah menjadi perusahaan terkemuka yang mampu memberi kontribusi pada kemakmuran bangsa dan kesejahteraan bagi banyak orang dengan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia sehingga mampu berkompetisi dalam pasar global. Untuk mencapai visi tersebut perusahaan ini memiliki misi yaitu menciptakan peluang bisnis dan membentuk insan-insan yang profesional serta dapat diandalkan dengan memberi nilai tambah pada sumber daya yang ada.

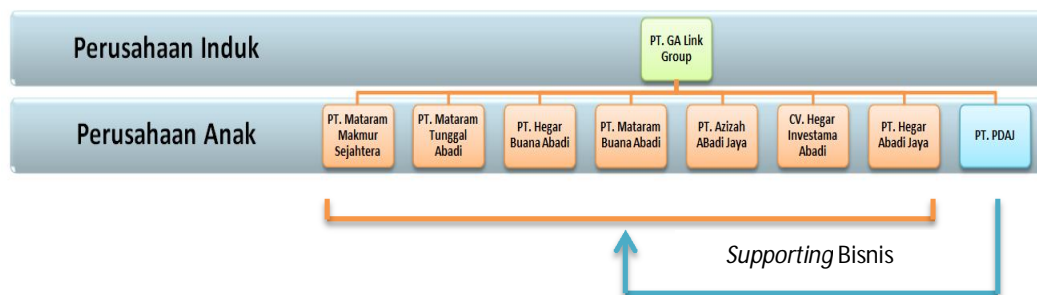
Perusahaan ini merupakan induk dari beberapa perusahaan anak yaitu PT. Mataram Makmur Sejahtera, PT. Mataram Tunggal Abadi, PT. Hegar Buana Abadi, PT. Mataram Buana Abadi, PT. Azizah Abadi Jaya, CV. Hegar Investama Abadi, PT. Hegar Abadi Jaya. Perusahaan-perusahaan anak tersebut bergerak di bidang pengembangan kantor pemasaran mandiri Prudential. Untuk menghadapi tantangan yang ada PT. GA Link Group yang berorientasi pada *continuous improvement* untuk terus menghasilkan inovasi baru dan berpartisipasi dalam pengembangan ekonomi nasional. Bentuk *continuous improvemnet* PT. GA Link Group dalam menghadapi tantangan pengembangan tenaga pemasar, yaitu mendirikan perusahaan anak bernama PT. Professional Development Abadi Jaya yang bergerak di bidang pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan jasa pendidikan. Harapannya perusahaan ini mampu meningkatkan kemampuan, profesionalisme, dan kualitas tenaga pemasar yang berada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group.

### Keputusan Portfolio PT. GA Link Group

Setelah sukses mengembangkan kantor pemasaran mandiri Prudential di berbagai kota di seluruh Indonesia, PT. GA Link Group berfikir untuk mengembangkan SDM dalam hal ini tenaga pemasar yang ada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhannya. Karena strategi kunci dari pengembangan KPM yaitu pengembangan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar. Selama ini pengembangan tenaga pemasar bertumpu pada KPM, walaupun memang tetap ada dukungan dari Prudential. Pengembangan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar sangat diperlukan, sebab dibandingkan dengan sektor usaha lain, perusahaan asuransi terutama asuransi jiwa memiliki keunikan jika dilihat dari produk yang ditawarkan. Produk asuransi yang ditawarkan bukan produk nyata

yang dapat dinikmati saat ini (saat konsumen membeli produk), akan tetapi lebih kepada mempersiapkan masa depan, baik itu perlindungan (proteksi) maupun investasi.

Tenaga pemasar merupakan salah satu aset terpenting bagi industri asuransi jiwa. Tenaga pemasar sebagai ujung tombak pemasaran memiliki peran untuk melakukan edukasi kepada masyarakat akan pentingnya asuransi jiwa dan pentingnya memiliki perlindungan serta memiliki perencanaan keuangan dalam meraih kesejahteraan di masa mendatang. Kemampuan tenaga pemasar sangat berpengaruh dalam melakukan penjualan pada nasabah. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk kemudian berfikir untuk melakukan diversifikasi terkait dengan mendirikan sebuah perusahaan yang fokus untuk memberikan jasa pendidikan pada para tenaga pemasar yang berkantor di KPM di bawah asuhan PT. GA Link Group. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk membuat strategi korporat dengan melakukan diversifikasi terkait untuk mendukung berkembangnya tenaga pemasar yang berkantor di KPM asuhan PT. GA Link Group. Keterkaitan bidang yaitu fokus bidang asuransi (bersifat pasar spesifik), membuat perusahaan lain tidak mudah meniru apa yang ada di PT. PDAJ, dan perusahaan dapat dengan cepat didirikan dan jauh lebih murah bagi PT. GA Link Group untuk mengembangkan bisnis tersebut. Gambaran perusahaan PT. GA Link Group dengan anak perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar IV.1 Hubungan PT. GA Link Group dengan Perusahaan Anak

Hadirnya PT. PDAJ dalam PT. GA Link Group bertujuan dengan memiliki sendiri perusahaan yang bergerak di bidang *training* pengembangan SDM dalam hal ini tenaga pemasar, perusahaan dapat menekan biaya *training* tidak semahal *training* yang ada di luar perusahaan, dengan begitu lebih banyak tenaga pemasar yang paham mengenai bidang ilmu tersebut. PT. GA Link Group lebih megedepankan pada peningkatan kemampuan para tenaga pemasar agar mereka memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan tenaga pemasar di luar PT. GA Link Group. Harapannya dengan meningkatnya kemampuan tenaga pemasar dapat meningkatkan penjualan pada perusahaan anak di bawah asuhan PT. GA Link Group. Meningkatnya penjualan pada perusahaan anak, tentunya akan meningkatkan omset PT. GA Link Group secara keseluruhan. Meningkatnya penjualan pada perusahaan anak, tentunya akan meningkatkan omset PT. GA Link Group secara keseluruhan.

Tabel IV.1 Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase

No.	Nama PT	Kode KPM	Omset Per Tahun
1.	PT. Mataram Makmur Sejahtera	YOG, MK8	24,2 %
2.	PT. Mataram Tunggal Abadi	MG1	3,7 %
3.	PT. Hegar Buana Abadi	PKB	16,0 %
4.	PT. Mataram Buana Abadi	LP8, LP9	4,4 %
5.	PT. Azizah Abadi Jaya	KU1	4,4 %
6.	CV. Hegar Investama Abadi	SM1	6,2 %
7.	PT. Hegar Abadi Jaya	JA1, PI5, BL2, AM8, JM8, TG8, WS1, BJ8, KK8, RT8, PZ1, PB8, SL7, RG8, BD17	40,7%
8.	PT. Professional Development Abadi Jaya		0,4%
Total			100%

Sumber: Wawancara, Dokumentasi, dan Triangulasi data

Berdasarkan data keuangan PT. GA Link Group pada tabel IV.1 persentase omset PT. PDAJ paling minim yaitu 0,4% dibandingkan anak perusahaan lainnya. Sejak awal berdirinya PT. PDAJ perusahaan ini bertugas *mensupport* pengembangan tenaga pemasar perusahaan anak di bawah asuhan PT. GA Link Group. PT. PDAJ berprinsip bagaimana agar semakin banyak tenaga pemasar dapat mengikuti *training* tersebut, sehingga pihak manajemen PT. PDAJ selalu menekan biaya pendaftaran.

### Profil PT. Professional Development Abadi Jaya

PT. Professional Development Abadi Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan non formal. Perusahaan ini memberikan pendidikan dan pelatihan non formal di bidang pengembangan SDM. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 18 Februari 2016 dan berada di Casa Grande Square Kav. 106, Ringroad Utara, Desa Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebelumnya perusahaan ini berbentuk Lembaga yang bernama Lembaga *Professional Development Academy*. Moto PT. Professional Development Abadi Jaya adalah *developing top performance* (mengembangkan performa terbaik). Selain itu visi dari perusahaan ini adalah menjadi pelopor pendidikan non formal dalam bidang pengembangan karakter, mental dan *attitude* untuk menjadi manusia yang profesional dalam era persaingan global.

*Training* di PT. PDAJ merupakan *training* berbayar dengan harga yang relatif terjangkau dibandingkan dengan *training* di luar perusahaan pada umumnya. Bidang *training* yang diajarkan dalam perusahaan ini antara lain *success camp*, perencanaan keuangan, *Neuro Linguistic Programming (NLP)*, *personal development*, *grooming*, serta *Prudential basic product training*. *Training & development* yang diberikan oleh PT. PDAJ pada tenaga pemasar pada kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group merupakan

*training* berbayar, karena *training* ini memberikan *advance knowledge*. Namun *training* tersebut tidak 100% murni berbayar, PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk selalu memberikan subsidi pada PT. PDAJ untuk menekan biaya *training*. Biaya registrasi yang dibebankan pada peserta *training* lebih kepada untuk pemenuhan fasilitas makan siang ataupun sewa hotel apabila *training* di adakan di luar kantor. Hal tersebut dilakukan agar biaya *training* pada PT. PDAJ lebih terjangkau, sehingga lebih banyak tenaga pemasar yang dapat mengikuti *training* tersebut.

### **Parenting Characteristic PT. GA Link Group**

*Parenting characteristics* PT. GA Link Group, berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi data-data yang diperoleh dari manajemen, meliputi *CREATIVE*. *CREATIVE* merupakan kepanjangan dari C = *Create Motivation*, R = *Reliable*, E = *Emphaty*, A = *Affection*, T = *Transparant*, I = *Idea Generating*, V = *Victorious*, E = *Enjoy & Helpful*. Hal ini merupakan pondasi yang membentuk kesamaan komitmen baik itu staf dan tenaga pemasar PT. GA Link Group, maupun perusahaan anak di bawah PT. GA Link Group dalam berfikir dan bertindak untuk menjalankan misi dan mencapai visi dari PT. GA Link Group.

Tabel IV.2 Identifikasi *Parenting Characteristic* PT. GA Link Group

<b>No.</b>	<b><i>Parenting Characteristic</i></b>	<b>Keterangan</b>
1	<i>Create Motivation</i>	Menciptakan motivasi
2	<i>Reliabel</i>	Dapat diandalkan
3	<i>Emphaty</i>	Empati
4	<i>Affection</i>	Kasih sayang
5	<i>Transparant</i>	Keterbukaan
6	<i>Idea Generating</i>	Memiliki ide
7	<i>Victorius</i>	Pemenang
8	<i>Enjoy &amp; Helpful</i>	Menikmati & Bermanfaat

Sumber: Wawancara, Observasi, Dokumentasi, dan Triangulasi data

1. *Create Motivation*

Setiap elemen yang ada di PT. GA Link Group memiliki motivasi tinggi untuk diri sendiri, keluarga, orang lain, dan lingkungan di mana dia berada.

2. *Reliable*

Setiap bagian baik staf maupun tenaga pemasar yang ada di PT. GA Link Group dapat diandalkan dalam pekerjaan atau tugas apapun dengan rasa tanggung jawab.

3. *Emphaty*

PT. GA Link Group menerapkan pada seluruh elemen inti perusahaan untuk menggunakan pikiran yang sehat dan merasakan dengan hati nurani dalam bekerja dan bersosialisasi.

4. *Affection*

Bekerja dengan berlandaskan rasa cinta dan kasih sayang kepada diri sendiri, keluarga, dan sesama menjadi dasar bagi staf maupun tenaga pemasar yang ada di PT. GA Link Group dalam bekerja.

5. *Transparant*

Keterbukaan dan kejujuran menjadi dasar dalam bekerja dan mengambil keputusan yang ada di PT. GA Link Group.

6. *Idea Generating*

Staf maupun tenaga pemasar yang ada di PT. GA Link Group selalu memiliki ide baru yang inovatif dalam berpikir dan bertindak.

7. *Victorious*

Memiliki semangat pantang menyerah dan selalu bertekad menjadi yang terbaik dan terdepan merupakan hal yang wajib dimiliki dalam menghadapi tantangan.

8. *Enjoy & Helpful*

Bekerja dengan rasa senang hati, saling membantu tanpa ada beban dan dapat menikmati arti sebuah kesuksesan menjadi nilai inti dari perusahaan yang diterapkan seluruh bagian yang ada di PT. GA Link Group.

### Identifikasi *Critical Success Factors* dan *Parenting Opportunities* PT. Professional Development Abadi Jaya

PT. Professional Development Abadi Jaya (PT. PDAJ) merupakan salah satu anak perusahaan yang ada di PT. GA Link Group yang *mensupport* kemajuan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pemasar yang ada di PT. GA Link Group. Bisnis inti dari PT. PDAJ memberikan pendidikan dan pelatihan non formal di bidang pengembangan SDM kepada para tenaga pemasar yang ada di bawah kantor pemasaran mandiri asuhan PT. GA Link Group. Bidang *training*, SDM, harga, dan *brand image* menjadi faktor sukses utama PT. PDAJ. Hal tersebut diperoleh selain dari dokumen perusahaan juga diungkapkan nara sumber saat wawancara. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi data dengan pihak manajemen PT. PDAJ dapat disimpulkan *critical success factors* dan *parenting opportunities* dari PT. PDAJ adalah sebagai berikut.

Tabel IV.3 Identifikasi *Critical Success Factors* dan *Parenting Opportunities* PT. PDAJ

No.	<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Parenting Opportunities</i>	Bobot
1	Bidang <i>Training</i>	40%	Jumlah Kantor	30%
2	Sumber Daya Manusia	30%	Manajemen	25%
3	Harga	20%	Inovasi	20%
4	<i>Brand Images</i>	10%	Sinergi	15%
5			Infrastruktur	10%
Jumlah		100%	Jumlah	100%

Sumber: Wawancara, Observasi, Dokumentasi, dan Triangulasi data

### *Critical Success Factors* PT. Professional Development Abadi Jaya

Salah satu faktor sukses yang dimiliki oleh PT. Professional Development Abadi Jaya (PT. PDAJ) dengan bobot terbesar adalah bidang *training*. PT. PDAJ *mensupport* tenaga pemasar yang ada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Agar

tenaga pemasar memiliki daya saing yang lebih baik perlu adanya peningkatan SDM khususnya tenaga pemasar pada kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Pada pendidikan formal, belum ada jurusan industri asuransi ataupun *marketing* asuransi, sehingga untuk menjawab peningkatan SDM diperlukan bidang *training* yang mengikuti ilmu yang dibutuhkan bagi tenaga pemasar.

Bidang *training* PT. PDAJ seperti yang telah diungkapkan sebelumnya yaitu bidang perencana keuangan, NLP, dan motivasi. Ilmu perencanaan keuangan sangat dibutuhkan karena tenaga pemasar harus memberikan edukasi kepada nasabah mengenai pentingnya perencanaan keuangan keluarga. Bidang *training* yang dimiliki oleh PT. PDAJ dirancang secara khusus dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya, karena mengkombinasikan antara ilmu perencanaan keuangan sebagai landasan untuk memberikan perencanaan keuangan bagi para nasabah, ilmu *neuro linguistic programming* (NLP) sebagai bekal tenaga pemasar dalam berkomunikasi dengan calon nasabah yang notabene adalah orang-orang yang baru mereka kenal ataupun yang sudah dikenal, dan motivasi untuk terus membangkitkan gairah tenaga pemasar dalam melakukan penjualan. Dengan ilmu tersebut tenaga pemasar lebih mudah masuk dalam memberikan edukasi kepada calon nasabah untuk dapat memiliki produk asuransi dalam hal ini asuransi jiwa. Ditambah PT. PDAJ memiliki *camp* wajib yang dilaksanakan 2 hari 1 malam bernama *Success Camp*, *camp* ini bertujuan untuk membentuk sikap mental tenaga pemasar profesional terhadap hasil yang signifikan. Oleh karena itu manajemen PT. PDAJ memberikan bobot tertinggi untuk bidang *training* yaitu sebesar 40%.

Sumber daya manusia (SDM) yang menjadi tenaga pengajar/ *trainer* di PT. PDAJ 50% merupakan profesional dan 50% merupakan praktisi. Tenaga pengajar profesional merupakan staf dari PT. PDAJ yang direkrut dengan kualifikasi yang baik dan memiliki *passion* dalam bidang pendidikan, sehingga *sharing knowledge* menjadi hal yang begitu menyenangkan bagi para tenaga pengajar. Saat proses perekrutan dan pengembangan tenaga pengajar menjadi perhatian karena menurut manajemen korporat SDM menentukan kinerja perusahaan. Sebelumnya *trainer* PT. PDAJ mengambil sertifikasi dan kelas khusus untuk mendalami bidang *training* yang ada di PT. PDAJ. Tenaga pengajar praktisi merupakan *leader* (tenaga pemasar pada level tertentu) yang telah berpengalaman di bidang asuransi sehingga mengetahui betul praktek pemasaran asuransi jiwa secara menyeluruh mulai dari proses membangun dan mendefinisikan hubungan, menetapkan tujuan keuangan calon nasabah, mengumpulkan data yang relevan, menganalisa data, mengembangkan rencana, menetapkan rencana, sampai dengan memonitor rencana. Hal tersebut perlu dilakukan agar tidak ada lagi proses *hard selling* dalam pemasaran asuransi jiwa. Oleh karena itu manajemen PT. PDAJ memberikan skor pembobotan sebesar 30% untuk SDM.

Untuk harga dalam hal ini adalah harga *training* memiliki bobot sebesar 20%, karena menurut pihak manajemen PT. PDAJ, harga *training* dari PT. PDAJ relatif terjangkau. Hal tersebut dapat terjadi karena pada beberapa bidang *training* biaya *training* disubsidi oleh PT. GA Link Group dan peserta *training* yang merupakan tenaga pemasar hanya perlu membayar biaya akomodasi (makan siang, ataupun hotel jika *training* diadakan di luar kantor). Harga *training* merupakan investasi yang perlu dikeluarkan oleh tenaga pemasar yang ingin memperoleh hasil yang signifikan.

Sedangkan untuk *brand images*, bobotnya sebesar 10% karena PT. PDAJ merupakan perusahaan baru dan lebih mudah dalam membangun *image* positif pada konsumennya. Konsumen dari PT. PDAJ merupakan tenaga pemasar yang berada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Ditambah PT. GA Link Group memiliki *images* positif karena mampu memiliki jumlah kantor yang cukup banyak yaitu 6% dari jumlah total kantor pemasaran mandiri yang ada di Prudential. Sehingga PT. PDAJ juga memiliki *images* yang positif juga di mata konsumennya. Namun terkadang terdapat *images* negatif dari hal *images* tenaga pengajar. Tenaga pengajar dikesankan lebih mementingkan

*training* PT. PDAJ karena terdapat tambahan uang masuk ketika *trainer* mengisi *training* di luar kota *homebase* dari *trainer* berada.

### **Parenting Opportunities PT. Professional Development Abadi Jaya**

Jumlah kantor yang berada dibawah asuhan PT. GA Link Group terdapat 23 kantor pemasaran mandiri yang tersebar di berbagai kota di seluruh Indonesia. Banyaknya jumlah kantor tersebut memungkinkan bagi PT. PDAJ untuk berkembang mengikuti dan masuk memberikan *training* dan *development* kepada para tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Hal tersebut oleh manajemen diberikan bobot sebesar 30% untuk *parenting opportunities*-nya.

Manajemen baik manajemen pada perusahaan induk dan manajemen perusahaan anak yang telah dikelola dengan baik akan memberikan dampak yang baik pula pada perusahaan secara keseluruhan. Peran penting yang dimiliki oleh manajemen ini diberikan bobot 25% oleh manajemen PT.PDAJ untuk *parenting opportunities*-nya. *Continuous improvement* menjadi hal yang sangat dikedepankan oleh PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk dan juga oleh perusahaan anak, sehingga perusahaan terus melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan jaman, apalagi bidang ilmu dari perencanaan keuangan ini selalu terdapat hal-hal yang *upto date* mengikuti kebutuhan dari nasabah dan disesuaikan dengan tujuan dari nasabah tersebut. Perusahaan terus melakukan inovasi dari tahun ke tahun untuk terus dapat *support* tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Manajemen memberikan bobot 20% untuk *parenting opportunities*-nya.

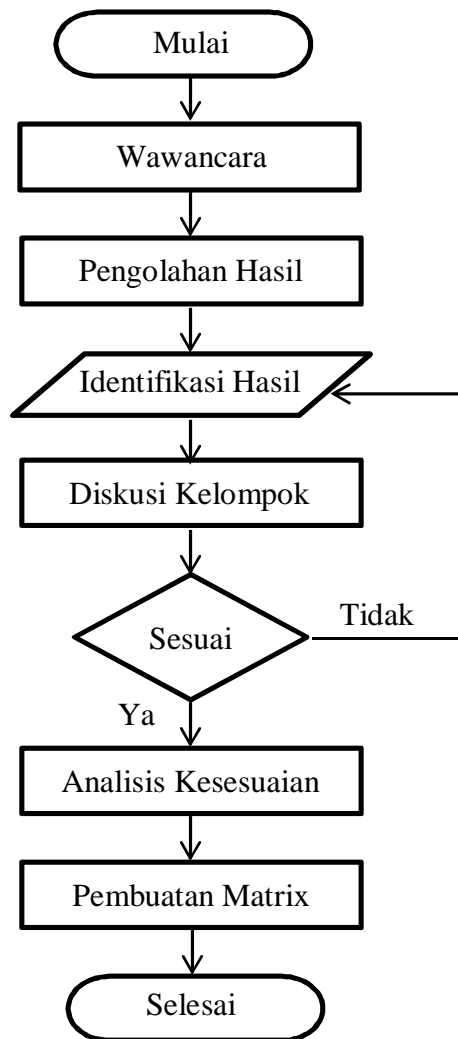
Sinergi antara manajemen perusahaan induk dan manajemen perusahaan anak cukup erat sehingga semua permasalahan bisnis dapat terselesaikan dengan baik. PT. GA Link Group membuat sinergi yang baik pada anak perusahaan yang memiliki bidang pengembangan kantor pemasaran mandiri dan juga pada PT. PDAJ. Sehingga sinergi diberikan bobot sebesar 15% oleh manajemen untuk *parenting opportunities*-nya. Infrastruktur merupakan hal yang cukup penting bagi perusahaan. Dengan adanya PT. GA Link sebagai induk dari PT. PDAJ, ketika PT. GA Link Group telah memiliki infrastruktur yang baik dan memadai, misalnya kantor, ruang *training* yang memadai, maka PT. PDAJ dapat menggunakan infrastruktur tersebut untuk kemajuan bersama. Oleh manajemen diberikan bobot 10% untuk *parenting opportunities*-nya.

### **Kesesuaian Parenting Characteristic PT. GA Link Group dengan Critical Success Factors dan Parenting Opportunities PT. Professional Development Abadi Jaya**

Dalam menentukan kesesuaian *parenting characteristic* PT. GA Link Group dengan *critical success factors* dan *parenting opportunities* PT. PDAJ dilakukan dengan proses wawancara dan diskusi kelompok langsung dengan manajemen PT. GA Link Group dan manajemen PT. PDAJ. Bahkan ketika menentukan poin tersebut diberikan arahan langsung dari pihak manajemen. Awalnya dibahas mengenai kesesuaian antar masing-masing variabel *critical success factors* dengan *parenting characteristic*. Kemudian dibahas mengenai masing-masing variabel *parenting opportunities* dengan *parenting characteristic*. Setelah dilakukan wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi data pihak manajemen PT. GA Link Group dan PT. PDAJ maka dapat diperoleh hasil rekapitan untuk mengetahui kesesuaian *parenting characteristic* PT. GA Link Group dengan *critical success factors* dan *parenting opportunities* PT. PDAJ pada tabel IV.4.



Bidang training memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan *parenting characteristic* PT. GA Link Group dengan jumlah poin 22. Sedangkan SDM memperoleh poin 33, poin ini merupakan poin tertinggi diantara *critical success factors* lainnya karena dalam *parenting characteristic* PT. GA Link Group harus dimiliki oleh SDM PT. PDAJ walaupun mungkin kadarnya yang masih berbeda, belum setinggi pada SDM di PT. GA Link Group. Harga memperoleh poin 8 karena hanya ada kesesuaian dari sisi *reliable* (dapat diandalkan) dan *transparant* (transparan). Dari sisi harga PT. PDAJ memiliki harga yang relatif murah dibandingkan dengan *training* di luar perusahaan dengan kualitas yang lebih baik, selain itu manajemen PT. PDAJ selalu menyampaikan biaya training (harga) tersebut digunakan untuk keperluan apa saja. *Brand image* memperoleh poin 14 karena *image* perusahaan induk yang sudah besar, membuat PT. PDAJ mengikuti *image* tersebut namun dari sisi *skala* cakupan belum menyeluruh.



Gambar IV.2 Diagram Alir Proses Analisa

Tabel IV.4 Analisis Kesesuaian *Parenting Characteristic* PT. GA Link Group dengan *Critical Success Factors* dan *Parenting Opportunities* PT. PDAJ

Keterangan		Parenting Characteristic								Jumlah	Bobot	Total
		<i>Create Motivation</i>	<i>Reliable</i>	<i>Empathy</i>	<i>Affection</i>	<i>Transparent</i>	<i>Idea Generating</i>	<i>Victorious</i>	<i>Enjoy &amp; Helpful</i>			
<i>Critical Success Factors</i>	<i>Bid. Training</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	22	8,8	20,8
	SDM	3	4	3	4	3	4	4	5	30	9	
	Harga	0	4	0	0	4	0	0	0	8	1,6	
	<i>Brand Image</i>	3	3	0	0	2	2	2	2	14	1,4	
<i>Parenting Opportunities</i>	∑ Kantor	0	4	0	0	0	0	0	0	4	1,2	19,45
	Manajemen	4	3	4	4	4	4	4	4	31	7,75	
	Inovasi	3	3	0	3	4	4	3	3	23	6,9	
	Sinergi	3	3	2	2	3	3	3	3	22	3,3	
	Infrastruktur	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0,3	

Sumber: Sumber: Wawancara, Observasi, Dokumentasi, dan Triangulasi data

Berdasarkan dari total *critical success factors* dibandingkan dengan *parenting characteristic* diperoleh poin sebesar 20,8, hal tersebut menunjukkan terdapat tingkat kesesuaian yang cukup baik antara *parenting characteristic* PT. GA Link Group dengan *critical success factors* PT. PDAJ. Namun terdapat beberapa faktor yang memiliki tingkat kesesuaian cukup rendah dan perlu diperbaiki. Hal yang perlu diperbaiki yaitu *brand image* dengan tingkat kesesuaian hanya 1,4 poin dari total 4 poin. Harga memiliki tingkat kesesuaian hanya 1,6 poin dari total 8 poin. Hal-hal tersebut masih memungkinkan untuk diperbaiki seperti *brand image* perusahaan yang awalnya merupakan lembaga pendidikan/ *academy* internal perusahaan PT. GA Link Group bisa saja diperluas cakupannya. Begitu juga dengan harga yang relatif di tekan begitu murah padahal memiliki potensi memiliki harga (biaya *training*) yang dapat mendatangkan profit bagi perusahaan baik itu PT. PDAJ pada khususnya maupun bagi PT. GA Link Group pada umumnya.

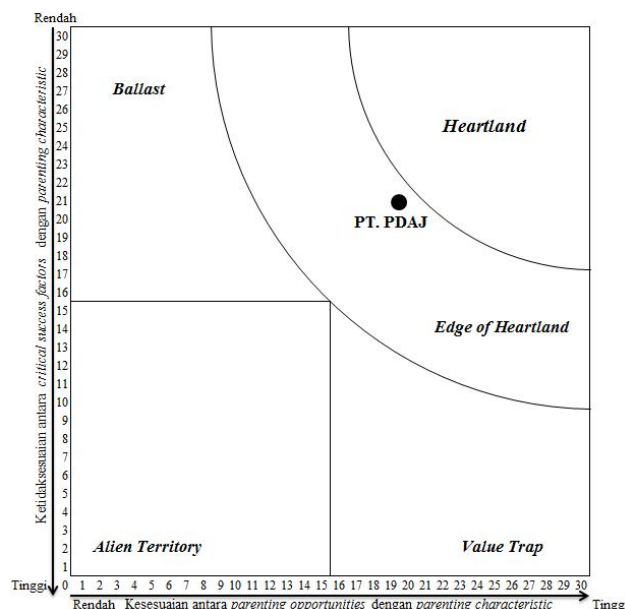
Keunggulan yang paling menonjol yang dimiliki oleh PT. PDAJ yaitu sumber daya manusia (SDM) dan bidang training perlu dijaga sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Sebab belum ada lembaga pendidikan/ *academy* yang mengkombinasikan dua bidang ilmu yang sangat membantu para tenaga pemasar untuk memasarkan produk asuransi jiwa. Ditambah ilmu motivasi yang diberikan untuk terus menjaga konsistensi tenaga pemasar dalam menjalankan bisnis di bidang pemasaran asuransi jiwa. Telah kita ketahui bersama produk asuransi merupakan produk *intangible* sehingga memiliki tantangan tersendiri dalam memasarkan produk tersebut.

Untuk *parenting opportunities* memperoleh skor total sebesar 19,45 poin. Artinya terdapat kesesuaian yang cukup baik antara *parenting opportunities* PT. PDAJ dengan *parenting characteristic* perusahaan induk, PT. GA Link Group. Jika dilihat dari komposisi nilai, terdapat beberapa variabel yang menjadi perhatian utama perusahaan yaitu jumlah kantor dan infrastruktur. Artinya jumlah kantor yang banyak yang dimiliki oleh PT. GA Link Group yang semula menjadi keunggulan dari PT. GA Link Group namun pada kaitannya PT. PDAJ disini perlu dilakukan peningkatan dari sisi jumlah SDM. Hal tersebut perlu dilakukan agar dapat mengcover seluruh kantor yang dimiliki PT. GA Link Group, karena PT. PDAJ

tidak bisa hanya mengandalkan tenaga pengajar praktisi saja, namun juga tenaga pengajar profesional yang lebih memahami *expert* bidang ilmu tertentu. Tenaga pengajar praktisi cenderung memberikan motivasi dan *skill* dibandingkan dengan bidang ilmu baru.

### Posisi PT. Professional Development Abadi Jaya pada Kurva *Parenting Fit Matrix*

Total nilai *critical success factor* sebesar 20,8 poin dan *parenting opportunities* sebesar 19,45 poin, kemudian digambar dalam *parenting fit matrix* untuk mengetahui letak portofolio bisnis yang dikelola oleh PT. GA Link Group ini berada di area mana. Letak PT. PDAJ pada *parenting fit matrix* dapat dilihat pada Gambar IV.3. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa PT. PDAJ berada pada area *edge of heartland*. Perusahaan induk dapat menambah nilai melalui bidang *training* yang telah disesuaikan dengan kebutuhan *training* PT. GA Link Group, serta memiliki sumber daya manusia yang telah terbentuk dari PT. GA Link Group pada khususnya tenaga pengajar praktisi yang telah memiliki pengalaman dalam bidang asuransi jiwa selama beberapa tahun bahkan belasan tahun.



**Gambar IV.3** Posisi PT. PDAJ pada *Parenting Fit Matrix*

Sumber: Data Diolah

Campbell, dkk (1995) menyampaikan bahwa pada perusahaan-perusahaan anak yang terletak pada area *edge of heartland*, perusahaan induk dapat melakukan dua hal. Pertama adalah belajar mengenai kompetensi yang harus dimiliki untuk mengelola bisnisnya dan kedua adalah mengetahui kapan harus membiarkan mitra kerja atau eksekutif perusahaan anak mengambil keputusan strategis berkaitan dengan aspek bisnis yang tidak dikuasainya.

### Implikasi *Parenting Fit Matrix* pada Area *Edge of Heartland*

PT. PDAJ berada di area *edge of heartland business* dalam *parenting fit matrix*. Hasil pemetaan ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa *parenting characteristic* dari PT. GA Link Group memiliki tingkat kesesuaian tinggi dengan *critical success factors* dan *parenting opportunities* dari perusahaan anak pengelola portofolio bisnis tersebut, walaupun terdapat beberapa *parenting characteristic* lain yang memiliki tingkat kesesuaian rendah. Menurut

Muhammad (2008) pada area *edge of heartland* terdapat nilai tambah yang tercipta akibat intervensi korporat terkurangi adanya ketidakcocokan antara karakteristik korporat dengan faktor keberhasilan kunci. Jadi intervensi korporat menimbulkan efek positif dan negatif.

Pada bisnis yang terletak di wilayah *edge of heartland* biasanya akan diarahkan untuk menuju kategori *heartland business* dengan konsekuensi perusahaan induk perlu mempelajari *critical success factors* dari perusahaan anak pengelola portofolio bisnis tersebut. Selain itu menurut Muhammad (2008), manajemen perusahaan induk harus mampu melakukan perubahan perilaku dan strategi bersaing, terutama ketika perusahaan induk mampu menemukan momentum kapan seharusnya tidak melakukan intervensi. Hal itu perlu dilakukan untuk menghindari kemungkinan terjadinya penghancuran nilai (*destructive value*).

Terdapat beberapa alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan anak, PT. PDAJ untuk dapat memperbaiki posisi mereka, antara lain:

- a. Pengembangan inovasi dengan tujuan menciptakan produk dan pelayanan (*services*) yang lebih baik dan memperbesar kapabilitas inti (*core capabilities*) perusahaan.
- b. Memperluas pangsa pasar karena PT. PDAJ memiliki potensi untuk berkembang, di luar hanya memberikan *training & development* pada perusahaan di bawah asuhan PT. GA Link Group.

### **Peran *Parenting (Parenting Strategy)* PT. GA Link Group terhadap Nilai PT. Professional Development Abadi Jaya**

PT. PDAJ yang berada di area *edge of heartland* dalam *parenting fit matrix*, sehingga perlu dilakukan evaluasi dan pertimbangan mengenai strategi apa yang dapat dilakukan dalam menambah nilai dari PT. PDAJ. Karena PT. PDAJ dinilai memiliki peluang bisnis yang bagus di masa yang akan datang. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu melakukan koordinasi pada manajemen PT. PDAJ untuk dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan pencapaian sinergi yang optimal. Pencapaian sinergi yang optimal dapat berpengaruh pada penciptaan nilai (*value creation*) baik pada PT. PDAJ maupun pada PT. GA Link Group secara keseluruhan. Ketika terdapat perusahaan anak yang berada di luar wilayah *heartland* padahal perusahaan tersebut memiliki peluang untuk mengalami pergeseran posisi menuju wilayah tersebut, maka perusahaan induk perlu melakukan perubahan terhadap dirinya sendiri sebelum melakukan intervensi (Campbell, Goold, Alexander, 1995). Karakteristik perusahaan induk perlu disesuaikan bahkan dirubah sebelum melakukan intervensi.

Namun dalam melakukan perubahan tersebut tentunya tidak mudah bagi perusahaan induk. Karakteristik perusahaan tersebut biasanya lahir dari proses yang lama, panjang dan dibangun berdasarkan ideologi, nilai, ajaran yang sudah diyakini kebenarannya. Mungkin bisa terjadi modifikasi di sana-sini, akan tetapi tidak hendak merubah esensinya. Sehingga yang lebih sering terjadi adalah sebaliknya. Perusahaan induk tidak melakukan perubahan karakteristik, tetapi portofolio yang dimiliki mengalami perubahan. Perusahaan induk dengan demikian membuka peluang untuk melakukan divestasi usaha (Muhammad, 2008).

*Parenting strategy* merupakan strategi yang memandang perusahaan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang dapat digunakan untuk membangun nilai bagi unit bisnis sekaligus menghasilkan sinergi di antara berbagai unit bisnis tersebut. Strategi ini fokus pada

kompetensi inti (*core competencies*) perusahaan induk (*parent corporation*) dan pada nilai yang diciptakan dari hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan anak. Intervensi perusahaan induk pada perusahaan anak yang dikelola dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Disamping itu perusahaan induk dapat mengarahkan perusahaan anak untuk memiliki keunggulan bersaing berdasarkan keunggulan biaya atau diferensiasi. Keputusan akhir dari dua pilihan tersebut langsung atau tidak langsung dan keunggulan biaya atau diferensiasi tergantung sepenuhnya pada tingkat kecocokan karakter perusahaan induk dengan perusahaan anak yang menjadi asuhannya (Muhammad, 2013).

Pada karakteristik perusahaan induk PT. GA Link Group terdapat 8 karakteristik yang dapat dikembangkan oleh PT. GA Link Group dalam melakukan peran pengasuhannya.

- a. Peta mental yang membimbing manajer perusahaan induk yaitu *reliable* (dapat diandalkan) dan *victorious* (pemenang). Peta mental tersebut akan mempertajam persepsi manajer korporat terhadap kesempatan yang ada untuk memperbaiki kinerja unit bisnis.
- b. Struktur perusahaan, sistem manajemen dan proses dapat terlihat dari karakteristik *idea generating* (memiliki ide) dan *enjoy & helpful* (menikmati dan bermanfaat) yang dimiliki oleh PT. GA Link Group. Karakteristik tersebut membantu manajemen bisnis agar mampu berinteraksi di dalam struktur dan proses tersebut untuk menciptakan nilai lebih pada perusahaan anak.
- c. Fungsi, pelayanan dan sumber daya terlihat pada karakteristik *create motivation* (menciptakan motivasi) yang dimiliki oleh perusahaan induk. Sehingga mampu mendukung penciptaan nilai perusahaan anak, agar mampu menyesuaikan kondisi dan situasi lingkungan yang berbeda.
- d. Kontrak desentralisasi antara perusahaan induk dan perusahaan anak terlihat pada karakteristik *transparent* (keterbukaan) yang dimiliki oleh perusahaan induk sehingga dapat diketahui batasan otoritas dan pembagian tugas serta pendelegasian wewenang kepada manajemen perusahaan anak.
- e. Sifat, pengalaman, dan keterampilan manajer dalam perusahaan induk terlihat dari karakteristik *emphaty* (empati) dan *affection* (kasih sayang). Karakteristik tersebut mampu menciptakan nilai bagi perusahaan anak karena perusahaan anak merasa begitu diperhatikan dan terlihat kapabilitas dan kompetensi dari perusahaan induk dalam menjalankan perannya.

Intervensi perusahaan induk pada perusahaan anak yang dikelola dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Disamping itu perusahaan induk dapat mengarahkan perusahaan anak untuk memiliki keunggulan bersaing berdasarkan keunggulan biaya atau diferensiasi. Keputusan akhir dari dua pilihan tersebut langsung atau tidak langsung dan keunggulan biaya atau diferensiasi tergantung sepenuhnya pada tingkat kecocokan karakter perusahaan induk dengan perusahaan anak yang menjadi asuhannya (Muhammad, 2013).

Telah disampaikan sebelumnya bahwa selain mengasuh PT. PDAJ, PT. GA Link Group memiliki beberapa perusahaan anak lainnya. Perusahaan anak dibawah PT. GA Link Group antara lain PT. Mataram Makmur Sejahtera, PT. Mataram Tunggal Abadi, PT. Hegar Buana Abadi, PT. Mataram Buana Abadi, PT. Azizah Abadi Jaya, CV. Hegar Investama Abadi, dan PT. Hegar Abadi Jaya serta PT. PDAJ. Perusahaan-perusahaan anak tersebut memiliki bidang bisnis yang sama yaitu mengelola kantor pemasaran mandiri Prudential, sedangkan pada PT. PDAJ memiliki bidang bisnis yang berbeda yaitu jasa pendidikan non

formal. Tentunya pola pengasuhan PT. GA Link Group pada anak perusahaan lain dengan PT. PDAJ berbeda.

Hal yang selama ini terjadi adalah PT. GA Link Group melakukan intervensi secara langsung (*direct intervention*) pada seluruh perusahaan anaknya. Intervensi secara langsung tidak menjadi kendala pada perusahaan anak yang bergerak di bidang pengembangan kantor pemasaran mandiri, karena memiliki bidang bisnis yang sama sehingga wajar jika seluruh program yang di jalankan seragam. Sedangkan, bidang bisnis PT. PDAJ berbeda dengan bidang bisnis perusahaan anak lainnya yang ada di bawah asuhan PT. GA Link Group.

PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu melakukan beberapa perubahan pola intervensi. Pola intervensi yang selama ini secara langsung pada PT. PDAJ, sebaiknya dirubah menjadi intervensi tidak langsung. Selain itu PT. GA Link Group melakukan sentralisasi kegiatan tertentu yang dinilai berlaku umum (menyeluruh) bagi perusahaan-perusahaan anak lainnya, begitu juga pada PT. PDAJ. Pola yang semula sentralisasi sebaiknya dirubah menjadi desentralisasi. Sehingga pola intervensi yang dilakukan dalam mengasuh PT. PDAJ adalah intervensi tidak langsung dan desentralisasi, sehingga PT. PDAJ memiliki keleluasaan dalam berkreasi dan beinovasi.

PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk dapat memberikan petunjuk dan nasihat (*guidence and advice*) yang harus dipatuhi oleh perusahaan anak dalam hal ini PT. PDAJ. PT. GA Link Group tinggal membuat aturan mengenai *reward and punishment* bagi manajemen PT. PDAJ apabila manajemen berhasil atau gagal dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian peran utama perusahaan induk tidak hanya sebagai perencana, akan tetapi lebih dekat dengan pengendalian dan pengawasan.

PT. PDAJ memiliki potensi pangsa pasar yang besar seiring dengan bertumbuhnya jumlah tenaga pemasar PT. Prudential Life Assurance pada khususnya dan perusahaan asuransi lain pada umumnya. PT. PDAJ memiliki keunggulan dan keunikan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan jasa pendidikan non formal lainnya, baik dalam bidang *training* dan sumber daya manusia. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk sebaiknya memberikan kebebasan pada PT. PDAJ untuk berinovasi dan menentukan jalan hidupnya. PT. PDAJ sebaiknya diperbolehkan untuk memberikan *training & development* pada tenaga pemasar di luar perusahaan maupun di luar Prudential.

Berdasarkan data jumlah tenaga pemasar Prudential pada akhir tahun 2016 adalah 260.000 orang dan pada semester 1 tahun 2017 telah bertumbuh menjadi 271.000 orang (Prudential, 2017). Hal tersebut merupakan peluang yang cukup baik bagi PT. PDAJ untuk mengembangkan pangsa pasarnya, tanpa harus meninggalkan pangsa pasar yang selama ini ada, yaitu tenaga pemasar yang berada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Jadi PT. PDAJ tetap memberikan *training & development* pada tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri di bawah PT. GA Link Group, tenaga pemasar di luar PT. GA Link Group namun masih dalam lingkup Prudential, dan tenaga pemasar umum di luar Prudential.

PT. PDAJ perlu diberikan kebebasan untuk menentukan harga untuk *training & development* bagi tenaga pemasar di luar PT. GA Link Group, karena harga untuk umum sudah tidak ada subsidi langsung dari PT. GA Link Group. Ketika memberikan *training & development* khusus untuk PT. GA Link Group, *training & development* di luar PT. GA Link namun masih dalam lingkup Prudential, dan *training & development* umum di luar Prudential

terdapat perbedaan harga (biaya *training*). Dengan begitu harapannya PT. PDAJ dapat mengoptimalkan profit perusahaan, sehingga PT. PDAJ dapat tumbuh dan berkembang lebih baik. Ketika profit PT. PDAJ meningkat, profit PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk juga meningkat.

PT. PDAJ memiliki potensi untuk

1. Memiliki pasar terbuka. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar terbuka maka PT. PDAJ *creating value*, namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi *destructive value* bagi bisnis PT. GA Link Group. Karena ketika PT. PDAJ membuat pasar terbuka, dimungkinkan persaingan penjualan tenaga pemasar asuransi semakin meningkat (tenaga pemasar pandai tidak hanya di PT. GA Link Group). Sehingga berpotensi mengurangi omset PT. GA Link Group secara keseluruhan.
2. Memiliki pasar tertutup. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar tertutup maka PT. PDAJ *destructive value* pada perusahaan PT. PDAJ (dari sisi omset), namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi *creating value* bagi bisnis PT. GA Link Group. Karena ketika PT. PDAJ membuat pasar tertutup, dimungkinkan persaingan penjualan tenaga pemasar asuransi menurun (tenaga pemasar pandai hanya di PT. GA Link Group). Sehingga berpotensi meningkatkan omset PT. GA Link Group secara keseluruhan. Penilaian kinerja PT. PDAJ tidak hanya dilihat dari sisi omset, namun dari sisi banyaknya jumlah tenaga pemasar PT. GA Link Group yang mengikuti training dan kinerja (*performance*) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dari sisi produksi.

Skenario untuk pasar terbuka, PT. PDAJ pada bagian awal telah diungkapkan bahwa persentase omset PT. PDAJ hanya 0,4% dari total omset yang diperoleh oleh PT. GA Link Group. Apabila PT. PDAJ memiliki kebebasan dalam menentukan harga training untuk pasar terbukanya tentunya dapat meningkatkan persentase omset PT. PDAJ. Simulasi omset PT. PDAJ untuk masing-masing training yang akan diselenggarakan untuk umum (non PT. GA Link Group) sebagai berikut:

Tabel IV.5 Omset PT. PDAJ untuk Pasar Umum (Non PT. GA Link Group)

No.	Jenis Training	Harga per Pax	Jumlah Maksimum Peserta	Jumlah Pelaksanaan dalam 1 Tahun	Total Omset
1.	Success Camp Basic	Rp750.000	100	6	Rp450.000.000
2.	Success Camp Intermediate	Rp1.000.000	75	4	Rp300.000.000
3.	Financial Consultant Training	Rp3.000.000	30	5	Rp450.000.000
4.	NLP Training	Rp3.000.000	30	4	Rp360.000.000
5.	Personal Development Training	Rp500.000	50	3	Rp750.000.000
6.	Grooming Training	Rp250.000	75	6	Rp112.500.000
	Total Omset dalam 1 Tahun				Rp1.747.500.000

Sumber: Wawancara, Dokumentasi, dan Triangulasi data

Bersarkan gambaran tersebut dapat diketahui bahwa omset PT. PDAJ untuk pasar terbuka dapat mencapai Rp 2 milyar. Hal tersebut dapat terjadi jika program-program tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang telah dijadwalkan. Meningkatnya omset PT. PDAJ sebagai perusahaan anak, tentunya akan meningkatkan omset PT. GA Link Group secara keseluruhan. Sehingga meningkatnya omset PT. PDAJ dapat merubah persentase omset anak perusahaan PT. GA Link Group. Perubahan tersebut dapat digambarkan pada tabel IV.6.

Tabel IV.6 Simulasi Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase Setelah PT. PDAJ Memiliki Pasar Terbuka

No.	Nama PT	Kode KPM	Omset Per Tahun (Awal)	Omset Per Tahun
1.	PT. Mataram Makmur Sejahtera	YOG, MK8	24,2 %	21,1 %
2.	PT. Mataram Tunggal Abadi	MG1	3,7 %	3,6 %
3.	PT. Hegar Buana Abadi	PKB	16,0 %	14,0 %
4.	PT. Mataram Buana Abadi	LP8, LP9	4,4 %	3,8 %
5.	PT. Azizah Abadi Jaya	KU1	4,4 %	3,8 %
6.	CV. Hegar Investama Abadi	SM1	6,2 %	5,4 %
7.	PT. Hegar Abadi Jaya	JA1, PI5, BL2, AM8, JM8, TG8, WS1, BJ8, KK8, RT8, PZ1, PB8, SL7, RG8, BD17	40,7 %	35,4 %
8.	PT. Professional Development Abadi Jaya		0,4 %	13,3 %
Total			100%	100%

Sumber: Wawancara, Dokumentasi, dan Triangulasi data

Berdasarkan simulasi omset PT. GA Link Group pada tabel 4.6 persentase omset PT. PDAJ meningkat menjadi 12%. Artinya peningkatan omset tersebut dapat terjadi apabila PT. PDAJ diberikan kebebasan untuk menentukan harga untuk *training & development* bagi tenaga pemasar di luar PT. GA Link Group. Asalkan kebebasan dalam menentukan harga tersebut tetap mengikuti petunjuk dan nasihat (*guidence and advice*) yang telah diberikan oleh PT. GA Link Group.

Peningkatan persentase omset PT. PDAJ mengakibatkan menurunnya persentase omset untuk anak perusahaan lainnya, baik secara persentase maupun secara jumlah absolut nominal omset anak perusahaan PT. GA Link lainnya di luar PT. PDAJ mengalami penurunan. Artinya peningkatan omset PT. PDAJ mempengaruhi omset anak perusahaan PT. GA Link lainnya. Karena ketika PT. PDAJ memiliki pasar terbuka mengakibatkan persaingan antar tenaga pemasar meningkat. Hal tersebut terjadi karena penjualan asuransi adalah penjualan antar individu yang dapat berdampak pada penjualan kantor pemasaran mandiri dan penjualan antar perusahaan. Walaupun banyak juga jumlah nasabah potensial di Indonesia yang belum memiliki asuransi jiwa. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa jumlah masyarakat Indonesia yang memiliki polis asuransi masih sedikit yaitu 2,8%



dari jumlah penduduk dan dilihat dari pertumbuhan jumlah pemilik polis asuransi berbanding lurus dengan pertumbuhan jumlah pemilik polis asuransi.

Skenario untuk pasar tertutup, PT. PDAJ pada bagian awal telah diungkapkan bahwa persentase omset PT. PDAJ hanya 0,4% dari total omset yang diperoleh oleh PT. GA Link Group. Apabila PT. PDAJ hanya memiliki pasar tertutup maka tidak memiliki kebebasan dalam menentukan harga training untuk pasar tertutupnya. Artinya kemungkinan untuk meningkatkan persentase omset PT. PDAJ hanya dapat dilakukan dengan lebih banyak mengadakan training untuk pasar PT. GA Link. Walaupun peningkatan persentase omset PT. PDAJ relatif sama, namun omset PT. GA Link Group secara absolut nominal dapat lebih besar dibandingkan dengan persentasenya. Apalagi jika harga training pada PT. PDAJ dapat disubsidi oleh PT. GA Link Group lebih besar lagi. Karena ketika PT. GA Link Group memberikan subsidi untuk pengadaan training-training yang ada di daerah maka dapat lebih meningkatkan omset penjualan pada KPM yang ada di bawah PT. GA Link Group.

Tabel IV.7 Simulasi Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase Jika PT. PDAJ Memiliki Pasar Tertutup

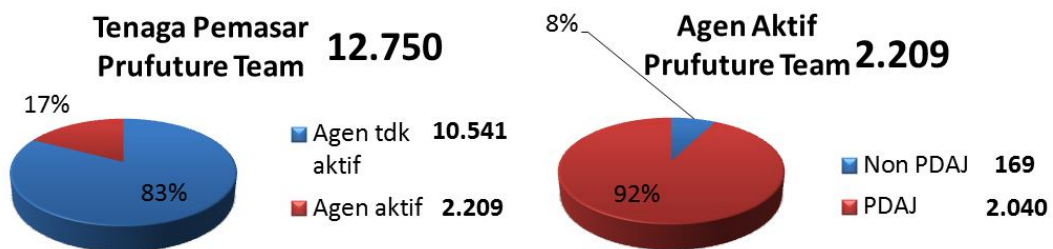
No.	Nama PT	Kode KPM	Omset Per Tahun (Awal)	Omset Per Tahun
1.	PT. Mataram Makmur Sejahtera	YOG, MK8	24,2 %	24,3 %
2.	PT. Mataram Tunggal Abadi	MG1	3,7 %	3,7 %
3.	PT. Hegar Buana Abadi	PKB	16,0 %	16,0 %
4.	PT. Mataram Buana Abadi	LP8, LP9	4,4 %	4,4 %
5.	PT. Azizah Abadi Jaya	KU1	4,4 %	4,4 %
6.	CV. Hegar Investama Abadi	SM1	6,2 %	6,2 %
7.	PT. Hegar Abadi Jaya	JA1, PI5, BL2, AM8, JM8, TG8, WS1, BJ8, KK8, RT8, PZ1, PB8, SL7, RG8, BD17	40,7 %	40,7 %
8.	PT. Professional Development Abadi Jaya		0,4 %	0,3 %
Total			100%	100%

Sumber: Wawancara, Dokumentasi, dan Triangulasi data

Dari sisi total omset PT. GA Link Group secara keseluruhan dalam angka untuk total omset pasar terbuka senilai 13.5 M dalam 1 tahun, sedangkan untuk total omset pasar tertutup mencapai 14,3 M dalam 1 tahun. Artinya penggunaan pasar tertutup pada PT. PDAJ jauh lebih menguntungkan jika dilihat dari sisi total omset keseluruhan PT. GA Link Group. Selain itu pada skenario pasar tertutup penilaian kinerja PT. PDAJ dilihat dari banyaknya jumlah tenaga pemasar PT. GA Link Group yang mengikuti training dan kinerja

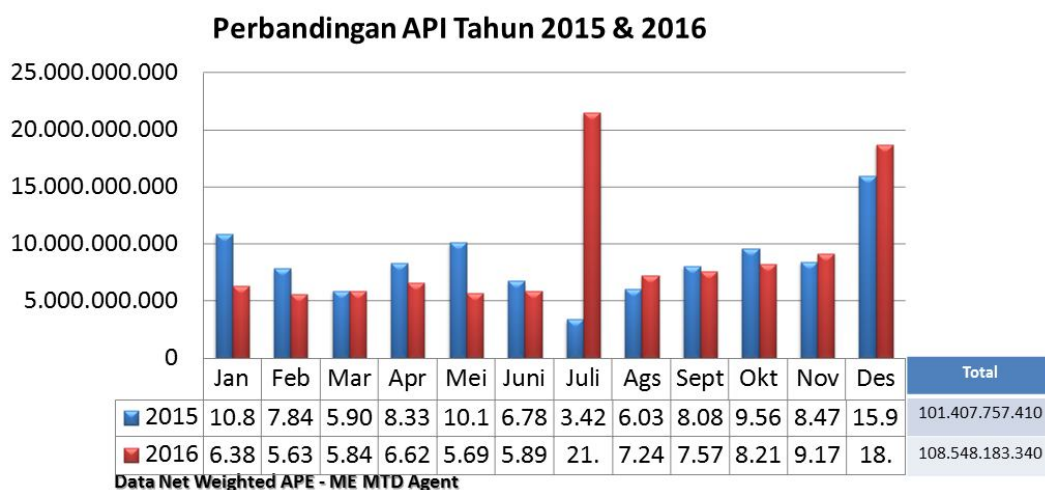
(performance) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dari sisi produksi.

Jumlah tenaga pemasar PT. GA Link Group pada tahun 2016 secara keseluruhan adalah 12.750 orang. Dari jumlah tenaga pemasar tersebut yang aktif melakukan aktifitas penjualan adalah 2.209 orang. Dari jumlah tenaga pemasar aktif tersebut yang telah mengikuti training PT. PDAJ adalah 2.040 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah tenaga pemasar yang telah mengikuti training PT. PDAJ adalah 92% dari total tenaga pemasar aktif. Hal tersebut dapat digambarkan pada gambar IV. 4



Gambar IV.4 Diagram Pie Jumlah Tenaga Pemasar Prufuture Team dan Alumni PT. PDAJ

Kinerja (performance) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dapat dilihat dari sisi produksi atau pada umumnya sering disebut penjualan. Produksi kantor pemasaran mandiri Prudential dihitung dalam satuan API (Annual Premium Income) yaitu premi bulanan yang telah disetahunkan. Produksi kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group pada tahun 2015 adalah 101.407.757.410 API. Sedangkan produksi tahun 2016 mengalami peningkatan 7% menjadi 108.548.183.340 API. Detail produksi kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dapat dilihat pada gambar IV.5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja (performance) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group mengalami peningkatan setelah adanya PT. PDAJ.



Gambar IV.5 Grafik Perbandingan API tahun 2015 dan 2016

## KESIMPULAN & SARAN

Pada studi kualitatif *action research* ini mengenai kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*) PT. Professional Development Abadi Jaya pada bisnis group PT. GA Link Group dapat diperoleh dua kesimpulan:

1. PT. PDAJ berada pada area *edge of heartland business* dalam *parenting fit matrix*.
  - a. Hasil pemetaan ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa parenting characteristic dari PT. GA Link Group memiliki tingkat kesesuaian tinggi dengan critical success factors dan parenting opportunities dari PT. PDAJ, walaupun terdapat beberapa parenting characteristic lain yang memiliki tingkat kesesuaian rendah. PT. PDAJ sebenarnya memiliki potensi yang tinggi untuk masuk ke dalam area heartland business, karena PT. PDAJ memiliki keunggulan dan keunikan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan jasa pendidikan non formal lainnya, yaitu pada bidang training dan sumber daya manusia.
  - b. Ketika terdapat perusahaan anak yang berada di luar wilayah heartland padahal perusahaan tersebut memiliki peluang untuk mengalami pergeseran posisi menuju wilayah heartland, maka perusahaan induk perlu melakukan perubahan terhadap dirinya sendiri ataupun melakukan intervensi. Hal itu perlu dilakukan oleh perusahaan induk PT. GA Link Group untuk menghindari kemungkinan terjadinya penghancuran nilai (*destructive value*). Oleh karena itu PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk perlu melakukan beberapa perubahan pola intervensi. Pola intervensi yang selama ini dilakukan oleh PT. GA Link Group adalah secara langsung dan sentralisasi. Sebaiknya pola intervensi yang dilakukan dalam mengasuh PT. PDAJ adalah intervensi tidak langsung dan desentralisasi, sehingga PT. PDAJ memiliki keleluasaan dalam berkreasi dan berinovasi. Perubahan pola intervensi tersebut dapat memberikan keleluasaan bagi PT. PDAJ untuk menentukan pangsa pasar dan harga (biaya training) yang baru terutama bagi peserta non PT. GA Link Group.
2. PT. PDAJ memiliki potensi untuk
  - a. Memiliki pasar terbuka. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar terbuka maka PT. PDAJ *creating value*, namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi *destructive value* bagi bisnis PT. GA Link Group. Karena ketika PT. PDAJ membuat pasar terbuka, dimungkinkan persaingan penjualan tenaga pemasar asuransi semakin meningkat (tenaga pemasar pandai tidak hanya di PT. GA Link Group). Sehingga berpotensi mengurangi omset PT. GA Link Group secara keseluruhan.
  - b. Memiliki pasar tertutup. Ketika PT. PDAJ memiliki pasar tertutup maka PT. PDAJ *destructive value* pada perusahaan PT. PDAJ (dari sisi omset), namun dalam waktu bersamaan dapat juga menjadi *creating value* bagi bisnis PT. GA Link Group. Karena ketika PT. PDAJ membuat pasar tertutup, dimungkinkan persaingan penjualan tenaga pemasar asuransi menurun (tenaga pemasar pandai hanya di PT. GA Link Group). Sehingga berpotensi meningkatkan omset PT. GA Link Group secara keseluruhan.

3. PT. PDAJ sebaiknya tetap menerapkan pasar tertutup. Karena dari sisi total omset PT. GA Link Group secara keseluruhan dalam angka untuk total omset pasar tertutup jauh lebih besar dibandingkan dengan total omset pasar terbuka. Selain itu pada skenario pasar tertutup penilaian kinerja PT. PDAJ dilihat dari banyaknya jumlah tenaga pemasar PT. GA Link Group yang mengikuti training dan kinerja (performance) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dari sisi produksi.

Saran untuk studi kualitatif *action research* ini mengenai kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*) PT. Professional Development Abadi Jaya pada bisnis group PT. GA Link Group:

1. Bagi Perusahaan
  - a. Perusahaan induk PT GA Link Group, tentunya menginginkan pencapaian nilai (*value creation*), ketika perusahaan mengembangkan strategi diversifikasi terkait (*related*) ataupun bisnis yang tidak terkait (*unrelated*) dengan bisnis inti dan kemampuan inti perusahaan. Sehingga sebagai perusahaan induk, PT. GA Link Group sebaiknya mempelajari terlebih dahulu karakter bisnis yang akan dimasuki. Hal tersebut dapat membantu mengarahkan pihak manajemen dalam mengembangkan bisnis yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan induk maupun bagi perusahaan anak.
  - b. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk dapat memberikan petunjuk dan nasihat (*advice and advice*) yang harus dipatuhi oleh perusahaan anak dalam hal ini PT. PDAJ. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan anak, dalam hal ini PT. PDAJ, maka perusahaan induk seharusnya mampu memahami kapan dia harus ikut andil dan kapan perusahaan anak dibiarkan untuk berkembang.
2. Bagi peneliti lain
  - a. Ketika perusahaan induk memahami posisi setiap unit bisnis dalam lima area pada *parenting fit matrix*, perusahaan induk dapat menghindari terjadinya *value destruction* yang mungkin dilakukan dan memberikan kontribusi negatif bagi perusahaan anak. Perusahaan induk dapat meningkatkan penciptaan nilai bagi perusahaan anak dengan melakukan beberapa perubahan strategis sehingga korporasi dapat dikelola secara lebih optimal.
  - b. Perusahaan induk diharapkan dapat mengelola seluruh perusahaan anak dengan baik secara lebih baik untuk menghindari kemungkinan terjadinya bias ketika menentukan keputusan strategis sekaligus menghindari kemungkinan terjadinya *value distruction* secara terus menerus tandap disadari oleh perusahaan induk.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Campbell, Whitehead, Alexander, & Goold, M. (2014). *Startegy for the Corporate Lever*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Abriged. (2000). *Black's Law Dictionary 7th Edition*. St. Paul Minnesota: West Publishing.
- Anthony, Robert N. & Govinjar, V. (2004). *Management Control System*, 11th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Balaban, R. & P. Rotschild. (2002). Mapping Value Growth in Complex Portofolios. *Journal of Business Strategy* Hlm.35-39.
- Bank Indonesia. (2010). *Laporan Tahunan Bank Indonesia Tahun 2010*. Jakarta: Biro Hubungan Masyarakat BI.
- Baskoro, Bobby Boris. (2013). *Analisis Portofolio Bisnis PT. Multimedia Nusantara*. Tesis Master Universitas Gadjah Mada.
- Campbell, A., M. Goold, & M. Alexander. (1995). Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, March-April Hlm 120-132.
- Campbell, Andrew., Alexander, Marcus., Whitehead, Jo., Goold, Michael. (2014). *Strategy for teh Corporate Level*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. (2007). *Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases* (2nd Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Chandler, A. D. (1982). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Publications.
- Chandler, A. D. (1991). The Function of the HQ Unit in the Multibusinesses Firm. *Strategy Management Journal* Vol.12 Hlm 31-50.
- Collis, D & Montgomery, C. 1995. Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, July – August Hlm. 71-83.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, May-June Hlm. 71-82.
- Darmawan, Komang. (2017). Minimnya Inovasi Perusahaan Asuransi. *Majalah Investor* Vol.XIX/288 Hlm. 20-30.
- Goold, M. A. , Campbell, & A. Alexander. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hasan, Mustafa. (2000). *Teknik Sampling*. Bandung: Alfabeta.
- Hirawan, Bubun Setiawan & Toha, Moh. (2013). Corporate Strategi Formulation for Polutry Equipment Division of PT. Medion: Diretional, Portofolio, and Parenting Strategy. *The Indonesian Journal of Business Administration* Vol.2 No.18 Hlm 2179-2187.
- Kabalmay. (2002). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Kanaka, Aria. (2010). Strategi Pertumbuhan Kantor Akuntan Publik (KAP) Baru: Studi Kasus pada KAP Jas. *Tesis Universitas Indonesia, Fakultas Ekonomi*.
- Kanter, R.M., In Goold, M., & K.S. Luchs (Eds.). (1998). *Achieving Synergies Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*. London: Routledge.
- Kartowagiran, Badrun. (2005). Dasar-dasar Penelitian Tindakan. *Makalah Penelitian Tindakan bagi Dosen IKIP PGRI Yogyakarta*.
- Kerlinger. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behaviour*, Edisi 3, Cetakan 7. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Latumaerisa, Julius R. (2011). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: Salemba Empat.
- Markides, C., & Williamson, P. (1994). Related diversification, Core Competencies and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, Hlm. 149-165.
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Matriks & Skenario dalam Strategi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muhammad, Suwarsono. (2013). *Manajemen Strategik – Konsep dan Alat Analisis*, Edisi Kelima. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Munir, Ningky. (2010). Kesesuaian Pengasuhan (*Parenting Fit*) di Perusahaan Multibisnis: Studi Kasus Kelompok Transportasi. *Journal of Business Strategy and Execution* Vol.2 Hlm. 126-157.
- Nawawi & Martini. (1991). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Neuman, W. L. (1997) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches in Social Works*. New York: Columbia University.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage: Beverly Hills, CA Hlm. 169-186.
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods 3rd Edition*. United States of America: Sage Publications. Inc.
- Poerwandari, E. Kristi. (1998). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Prabowo. (1996). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Prudential. (2016). *Prulink Laporan Tahunan 2016*. Jakarta: Prudential.
- Prudential. (2017). *Tentang Prudential Indonesia*. Diambil tanggal 18 Agustus 2017 dari [https://www.prudential.co.id/corp/prudential\\_in\\_id/header/aboutus/](https://www.prudential.co.id/corp/prudential_in_id/header/aboutus/)
- Prufuture. (2016). *Evaluasi Prufuture Team*. Yogyakarta: Business Plan.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Salim, Abbas. (1995). *Dasar-Dasar Asuransi*. Bandung: Tarsito Bandung.
- Sekaran, Uma. (1992). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 4, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, Djisman. (2010). Good Corporate Governance Relevance, Mechanism, Role Models. *Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) Makalah*.
- Simanjuntak, Emmy Pangaribuan. (1996). *Perusahaan Kelompok*. Yogyakarta: Seksi Hukum Dagang Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Husaini & Akbar, Purnomo Setiady. (2000). *Metodologi Penelitian Social*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yin, Robert K. (2003). *Studi Kasus Desain dan metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukho, Nadhif Iqbal. (2013). *Implementasi Corporate Prenting Framework pada PT. Borneo Sejahtera Group*. Tesis Master Universitas Islam Indonesia.
- Zook, C. (2004). *Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*. Massachusettes: Harvard Business School Press.