

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



**Diajukan oleh  
Fitri Astiwahyuni  
15911089**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2017**

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

**TESIS S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Diajukan oleh  
Fitri Astiwahyuni  
15911089**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitri Astiwahyuni

No. Mahasiswa : 15911089

Dengan ini saya menyatakan bahwa penulisan tesis ini, “Kesesuaian Pengasuhan (*Parenting Fit*) PT. Professional Development Abadi Jaya pada Kelompok Bisnis PT. GA Link Group”, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh derajat magister di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan saya, jika dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 17 November 2017

A yellow revenue stamp (Meterai Tempel) with a value of 6000 Rupiah. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERAI TEMPEL', '6000 ENAM RIBU RUPIAH', and a unique identification number '6C23AAEF7257171988'. A handwritten signature is written over the stamp.

Fitri Astiwahyuni, S.T., M.M.

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 8 Desember 2017 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**FITRI ASTIWAHYUNI**

No. Mhs. : 15911089

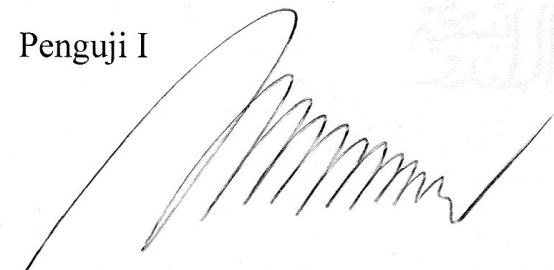
Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

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

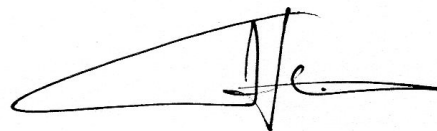
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

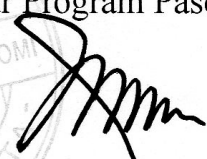
Penguji II



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

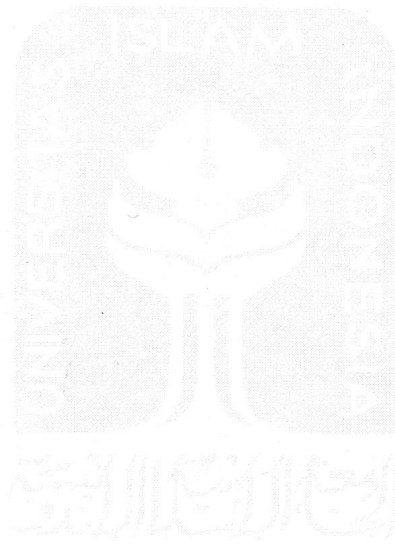
Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 10 Desember 2017

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Achmad Sobirin', is written over the name of the supervisor.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

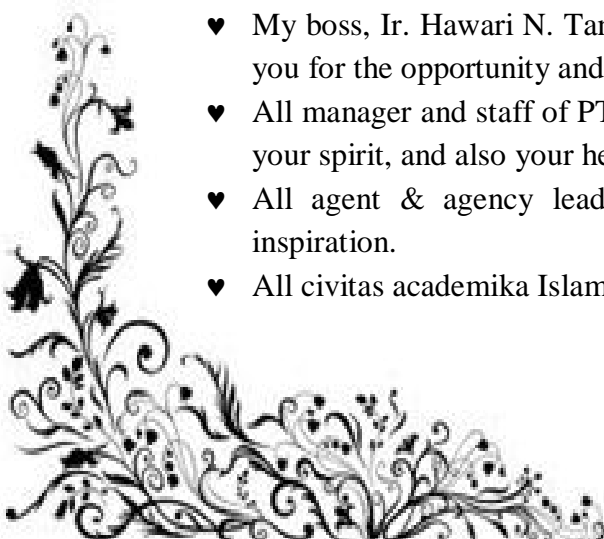
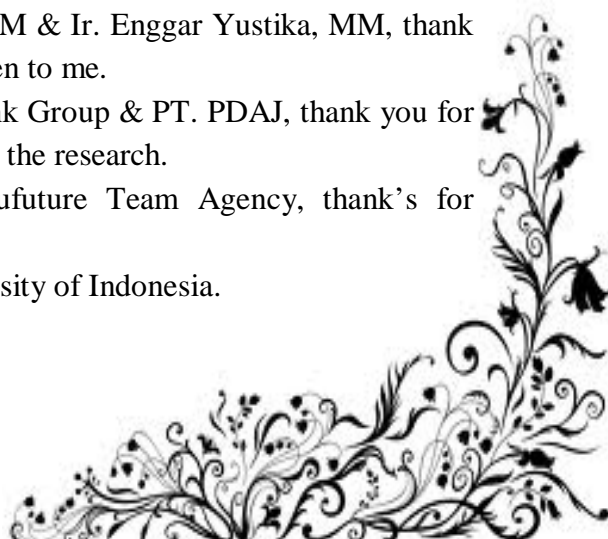


## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**“Tuhan Lebih Mengetahui Apa yang Terbaik BAGI Kita, Bukan yang Terbaik MENURUT kita.”**

All praise and thanksgiving to the presence of ALLAH, for it is in his grace and permission that I can complete this Master of Management education as well as the principle and Alhamdulillah can pass the time and the result satisfactory, therefore all the titles and results of this research I dedicate to:

- ♥ My God, Allah SWT, thank you for everything that you give for me, you are the best director.
  - ♥ My beloved mother, Siti Khofsah, SH and father (alm), M. Azhari, SH, thank you so much for all of the motivation, spirit, love, and also sacrifice during of my life, so I can be like now.
  - ♥ My husband, Wulan Darojat, ST, thank you so much for all of your help, spirit, and also love, you make my life more color full.
  - ♥ My daughter, Keysha Ameera Darojat, thank you for every understanding.
  - ♥ My mother in law, Siti Amin, CH and father in law, Marsono, CH, thank you for support and also motivation.
  - ♥ My sisters Dwi Novitasari and Tri Anggraini, and also my little brother, Muhammad Apriliansyah, thank you for your spirit.
  - ♥ My boss, Ir. Hawari N. Tandjaya, MM & Ir. Enggar Yustika, MM, thank you for the opportunity and trust given to me.
  - ♥ All manager and staff of PT. GA Link Group & PT. PDAJ, thank you for your spirit, and also your help during the research.
  - ♥ All agent & agency leader of Prufuture Team Agency, thank's for inspiration.
  - ♥ All civitas akademika Islamic University of Indonesia.
- 
- 

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun tesis yang berjudul **“Kesesuaian Pengasuhan (*Parenting Fit*) PT. Professional Development Abadi Jaya pada Bisnis Group PT. GA Link Group”** dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan pendidikan jenjang strata-2 (S-2) gelar Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana di Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penyusun ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM selaku Direktur Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini, serta ilmu yang telah diberikan baik saat bimbingan maupun saat kuliah.
3. Bapak Anjar Priyono, M.Si., Ph.D selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan pengarahan dalam penyempurnaan tesis ini, serta berbagi ilmu saat perkuliahan.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah membimbing dan berbagi ilmu, semoga Allah SWT akan membalas semua kebaikan bapak ibu.
5. Bapak M. Azhari, S.H. (alm) dan Ibu Siti Khofsah, S.H., serta Bapak Marsono, CH dan Ibu Siti Amin, CH, orang tua serta keluarga yang selalu memberikan dukungan baik materi maupun motivasi.
6. Kepada suamiku, Wulan Darajat, ST, yang selalu memberikan kesempatan dan mendorong untuk terus lebih baik lagi, dan kepada anakku Keysha Ameera Darajat, terima kasih yaa nak atas waktu yang diberikan untuk mama, semoga kelak kakak juga bisa seperti mama.

7. Bapak Ir. Hawari N. Tandjaya, MM., dan Ibu Ir. Enggar Yustika, terima kasih atas kesempatan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada saya.
8. Seluruh rekan-rekan kerja di PT. GA Link Group dan PT. Professional Development Abadi Jaya, serta agen dan leader Prufuture Team yang telah memberikan dorongan dan membantu dalam penelitian ini.
9. Teman-teman seperjuangan Program Pasca Sarjana angkatan 46 B dan kelas strategic, semoga tali silaturahmi kita tetap terjaga.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 17 November 2017

Penyusun



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
BERITA ACARA UJIAN TESIS .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
ABSTRAK .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	18
1.3 Tujuan Penelitian .....	19
1.4 Batasan Masalah .....	19
1.5 Manfaat Penelitian.....	20
BAB II LANDASAN TEORI .....	21
2.1 Kajian Teori .....	21
2.1.1 Definisi Perusahaan Kelompok/ Multibisnis .....	21
2.1.2 Strategi Korporat .....	24
2.1.3 <i>Corporate Parenting</i> .....	27
2.1.4 Kreasi Nilai oleh Perusahaan Induk .....	29
2.1.5 Kesesuaian Pengasuhan ( <i>Parenting Fit</i> ) .....	33
2.2 Penelitian Terdahulu .....	45
BAB III METODE PENELITIAN .....	48

3.1 Jenis Penelitian .....	48
3.2 Objek Penelitian .....	50
3.3 Data & Sumber Data .....	50
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	51
3.5 Metode Analisis Data .....	55
3.5.1 Metode Konvensional .....	55
3.5.2 Metode <i>Parenting Strategy</i> .....	56
3.6 Uji Validitas & Reliabilitas .....	58
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	60
4.1 Profil PT. GA Link Group .....	60
4.2 Keputusan Portofolio PT. GA Link Group .....	62
4.3 Profil PT. Professional Development Abadi Jaya .....	66
4.4 <i>Parenting Characteristic</i> PT. GA Link Group .....	82
4.5 Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> PT. Professional Development Abadi Jaya .....	86
4.5.1 <i>Critical Success Factors</i> PT. Professional Development Abadi Jaya .....	87
4.5.2 <i>Parenting Opportunities</i> PT. Professional Development Abadi Jaya .....	94
4.6 Kesesuaian <i>Parenting Characteristic</i> PT. GA Link Group dengan <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> PT. Professional Development Abadi Jaya .....	96
4.7 Posisi PT. Professional Development Abadi Jaya pada Kurva <i>Parenting Fit</i> .....	102
4.8 Implikasi <i>Parenting Fit Matrix</i> pada Area <i>Edge of Heartland</i> .....	104
4.9 Peran <i>Parenting (Parenting Strategy)</i> PT. GA Link Group terhadap Nilai PT. Professional Development Abadi Jaya .....	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
5.1 Kesimpulan .....	120
5.2 Saran .....	122
DAFTAR PUSTAKA .....	125

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Bisnis Group PT. GA Link Group .....	8
Gambar II.1 Peta Pertumbuhan Perusahaan Multibisnis .....	24
Gambar II.2 <i>Corporate Strategy Triangle</i> .....	26
Gambar II.3 Model Konseptual Kesesuaian Pengasuhan di Perusahaan Multibisnis .....	34
Gambar II.4 <i>Parenting Fit Matrix</i> .....	44
Gambar IV.1 Hubungan PT. GA Link Group dengan Perusahaan Anak .....	64
Gambar IV.2 Bidang <i>Training</i> dan Nama <i>Training</i> di PT. PDAJ .....	69
Gambar IV.3 Acara <i>Success Camp Agent</i> .....	75
Gambar IV.4 Acara <i>Success Camp Leader</i> .....	75
Gambar IV.5 Acara <i>Financial Planning Training</i> .....	76
Gambar IV.6 Acara <i>Skill with Money</i> di Hotel Jayakarta .....	77
Gambar IV.7 Acara <i>Selling with NLP</i> .....	79
Gambar IV.8 Diagram Alir Proses Analisa .....	99
Gambar IV.9 Posisi PT. PDAJ pada <i>Parenting Fit Matrix</i> .....	103
Gambar IV.10 Diagram Pie Jumlah Tenaga Pemasar Prufuture Team dan Alumni PT. PDAJ .....	118
Gambar IV.11 Grafik Perbandingan API tahun 2015 dan 2016 .....	119

## DAFTAR TABEL

Tabel IV.1 Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase ...	65
Tabel IV.2 Identifikasi <i>Parenting Characteristic</i> PT. GA Link Group .....	84
Tabel IV.3 Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> PT. PDAJ .....	87
Tabel IV.4 Analisis Kesesuaian <i>Parenting Characteristic</i> PT. GA Link Group dengan <i>Critical Success Factors</i> dan <i>Parenting Opportunities</i> PT. PDAJ	100
Tabel IV.5 Simulasi Omset PT. PDAJ untuk Pasar Terbuka (Non PT. GA Link Group .....	114
Tabel IV.6 Simulasi Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase Setelah PT. PDAJ Memiliki Pasar Terbuka .....	115
Tabel IV.7 Simulasi Omset Anak Perusahaan PT. GA Link Group dalam Persentase Setelah PT. PDAJ Memiliki Pasar Tertutup .....	117

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN Instrumen Penelitian .....	130
Form Wawancara untuk Manajemen PT. GA Link Group dan PT. PDAJ .....	131
Form Wawancara untuk Tenaga Pemasar .....	134

## 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*

## ABSTRACT

*Group is one form of business which is a merger or grouping of two or more companies engaged in various activities both vertical and horizontal. According to Chandler (1982), initially a business group company is one company that has one very successful product in the market. According to Wheelen and Hunger (2006), the company's business group grew with concentration and diversification. A corporate strategy developed by a diversified company will have the right tendency if the parent company has a high fit with its business unit. The duty of the parent company not only collects contributions from subsidiary companies, but designs the growth of business group values as a whole based on a complex business portfolio, Balaban and Rotschild (2002).*

*The presence of PT. PDAJ in PT. GA Link Group becomes a different business unit but still in related field. The parent company considers the associated diversification as one of the strategies to enhance the company's advantage. Diversification strategy is a complex strategy implication, because for the company, this will be a new experience, both in terms of market (new market) and in terms of products (new product). It is very unique and needs to be observed, because the parent company has a different field with PT. PDAJ. PT. GA Link Group as the parent company needs to analyze the parenting fit of the PDAJ in order to provide the right care. So that result can be used for the determination of strategy in the future.*

*The conclusion of this action research is known that PT. The PDAJ is at the edge of heartland business area in the parenting fit matrix. PT. PDAJ actually has a high potential to enter into the heartland business area, because PT. PDAJ has its own advantages and uniqueness compared with other non formal education service companies, namely in the field of training and human resources. PT. GA Link Group as a holding company needs to make some changes to the intervention pattern. Better intervention pattern undertaken in the care of PT. PDAJ is an indirect and decentralized intervention, so that PT. PDAJ has the flexibility in creating and innovating. PT. PDAJ has the potential to have an open market. When PT. PDAJ has open market then PT. PDAJ creating value, but in the same time can also become destructive value for business PT. GA Link Group. And has the potential to have a closed market. When PT. PDAJ has a closed market then PT. PDAJ destructive value in PT. PDAJ (from the side of turnover), but in the same time can also become a value for the business PT. GA Link Group. PT. PDAJ should keep a closed market in place.*

*Keywords: Parenting Fit, Business Group*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

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). Berdasarkan data dari Litbang Investor, premi neto asuransi jiwa tahun 2016 sebesar Rp 149,1 triliun atau meningkat 20,3% dari tahun sebelumnya sebesar Rp 123,9 triliun. Industri asuransi terus bertumbuh, bahkan di kuartal I tahun 2017 tumbuh 25%. Dalam kondisi ekonomi normal, rata-rata pertumbuhan asuransi jiwa hingga 30% (Darmawan, 2017). Sehingga potensi pasar berkembangnya bisnis asuransi jiwa masih sangat besar di Indonesia.

Industri asuransi jiwa memiliki peluang pasar yang begitu besar di Indonesia. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah penduduk Indonesia yang terus bertambah dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013 jumlah penduduk Indonesia 248,8 juta dengan 17,87% dari jumlah penduduk memiliki asuransi jiwa. Tahun 2014 jumlah penduduk Indonesia 252 juta dengan 19,47% dari jumlah penduduk memiliki asuransi jiwa. Tahun 2015 jumlah penduduk Indonesia 254 juta dengan 21,46% dari jumlah penduduk memiliki asuransi



jiwa. Tahun 2016 jumlah penduduk Indonesia 257,9 juta dengan 22,21% dari jumlah penduduk memiliki asuransi jiwa (Darmawan, 2017).

Penetrasi pasar asuransi jiwa di Indonesia masih sangat kecil dibandingkan dengan negara-negara lain. Dari seluruh jumlah penduduk Indonesia tahun 2016 yaitu 257,9 juta orang baru 2,8% yang memiliki asuransi jiwa. Di beberapa negara tetangga seperti Malaysia dengan 32,1 juta penduduk, 4% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa. Singapura dengan 5,6 juta penduduk, 7% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa. Tiongkok dengan 1.374,6 juta penduduk, 4,2% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa. Jepang dengan 126,7 juta penduduk, 7,9% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa. Amerika dengan 325,4 juta penduduk, 7,1% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa. Inggris dengan 65,6 juta penduduk, 12,2% dari penduduknya telah memiliki asuransi jiwa (Darmawan, 2017).

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. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian Pasal 6 ayat 3 menyatakan bahwa “Pada saat pendirian perusahaan, penyertaan langsung pihak asing dalam Perusahaan Perasuransian sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) paling banyak 80% (delapan puluh per seratus)”. Sehingga

perusahaan asing tidak boleh membuka kantor cabang yang terlalu banyak dan kepemilikan asing di perusahaan asuransi dibatasi 80% (Darmawan, 2017). Namun pada saat krisis moneter membuat kepemilikan lokal sulit bertahan sehingga dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 1999 yang memberikan restu penambahan kepemilikan asing di atas 80%. Sehingga terdapat 11 (sebelas) perusahaan asing yang memiliki prosentase kepemilikan asing lebih dari 80%. Salah satunya PT. Prudential Life Assurance memiliki prosentase kepemilikan asing 94,60% (Darmawan, 2017).

PT. Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia) didirikan pada tahun 1995 dan merupakan bagian dari Prudential plc, Lontan – Inggris. Di Asia, Prudential Corporation Asia (PCA) berkedudukan di Hong Kong. Asuransi Prudential merupakan produk dari Perusahaan Prudential plc, perusahaan multi nasional *corporation* yang merupakan sebuah grup jasa keuangan internasional terkemuka Inggris yang menyediakan jasa keuangan ritel dan pengelolaan dana di pasar-pasar pilihan, seperti Inggris, Amerika, Asia dan Eropa Kontinen. Prudential Indonesia memiliki izin usaha di bidang asuransi jiwa patungan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Indonesia Nomor: 241/KMK.017/1995 tanggal 1 Juni 1995 juncto Surat Menteri Keuangan Nomor: S.191/MK.6/2001 tanggal 6 Maret 2001 juncto Surat Menteri Keuangan Nomor S.614/MK.6/2001 tanggal 23 Oktober 2001 juncto Surat Menteri Keuangan Nomor S-9077/BL/2008 tanggal 19 Desember 2008. Perusahaan juga memiliki izin usaha Unit Syariah

berdasarkan surat Menteri Keuangan Nomor KEP 167/KM.10/2007 yang dikeluarkan pada tanggal 20 Agustus 2007 (Prudential, 2017).

PT. Prudential Life Assurance merupakan asuransi terbesar pertama tahun 2016 dengan premi neto Rp 25,8 triliun, serta berdasarkan aset yang dimiliki perusahaan ini memiliki aset terbesar diantara perusahaan asuransi lain, yaitu Rp 64,1 triliun. Prudential juga memiliki laba bersih 2016 terbesar diantara perusahaan asuransi lain yaitu Rp 5,7 triliun (Darmawan, 2017). Prudential Indonesia, sampai dengan 31 Desember 2016, memiliki kantor pusat di Jakarta dengan 6 kantor pemasaran di Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan dan Batam. Prudential Indonesia melayani lebih dari 2,4 juta nasabah melalui lebih dari 260.000 tenaga pemasar berlisensi di 393 Kantor Pemasaran Mandiri (KPM) di seluruh Nusantara termasuk Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Yogyakarta, Batam dan Bali (Prudential, 2016).

Prudential Indonesia memiliki komitmen untuk mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Melihat peluang potensi pasar asuransi yang begitu besar di Indonesia dan ancaman dari regulasi pemerintah yang memberikan batasan-batasan, akhirnya sistem *agency* murni menjadi solusi bagi Prudential untuk mengatasi hal tersebut. Prudential menerapkan sistem pembukaan kantor pemasaran mandiri (KPM) bukan kantor pemasaran. Kemudian Prudential memberikan kesempatan bagi para tenaga pemasar yang telah berada di jenjang karir level *Agency Director* (AD) untuk membuka kantor pemasaran mandiri (KPM) yang dikelola langsung oleh AD tersebut, dengan sebelumnya dilakukan penilaian terlebih dahulu oleh Prudential mengenai

kelayakan AD tersebut dalam membuka kantor pemasaran mandiri (KPM). Saat ini terdapat banyak kantor pemasaran mandiri (KPM) yang ada di Prudential salah satunya yang terbesar adalah *Prufuture Team Agency*.

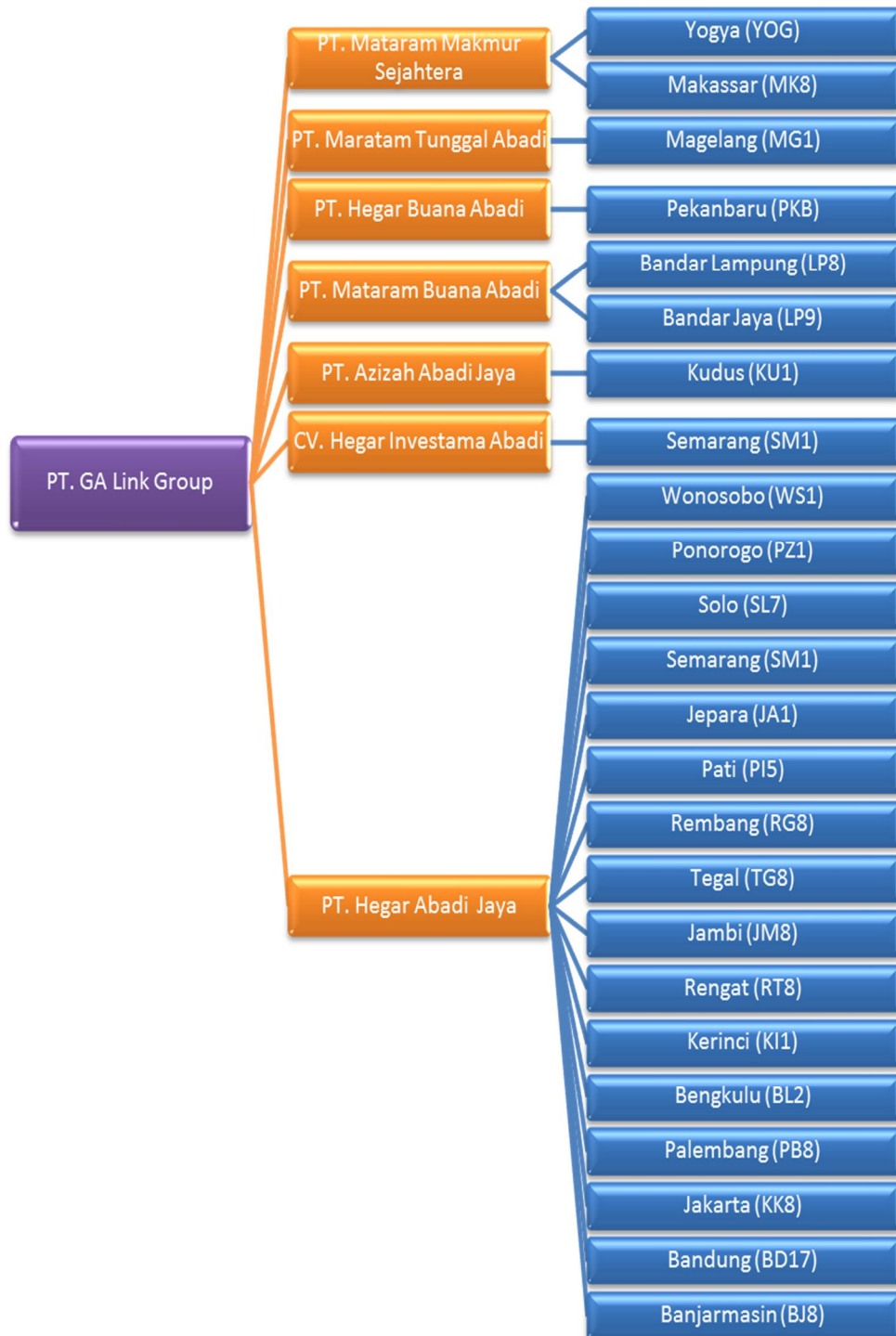
Strategi korporat yang dilakukan oleh PT. Prudential Life Assurance untuk mengembangkan sayapnya di bisnis asuransi Indonesia dimana Indonesia memiliki wilayah yang begitu luas adalah melakukan aliansi strategi. Prudential melakukan kerjasama dengan perusahaan yang dimiliki oleh *Agency Director (AD)*, dimana masing-masing perusahaan tersebut menggabungkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Jenis aliansi strategis yang diterapkan adalah *nonequity alliances*, yaitu bentuk aliansi strategis berupa kontrak kerjasama antara dua perusahaan untuk menyediakan, membuat, memasarkan, atau mendistribusikan suatu produk dan jasa tanpa harus membentuk suatu badan usaha secara bersama-sama.

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. Kemudian *Prufuture Team Agency* mulai membuka KPM di Pekanbaru pada tanggal 2 Agustus 2004 di bawah PT. Hegar Buana Abadi. Pada 1 April 2005 *Prufuture Team Agency*

membuka KPM di Bandar Lampung di bawah PT. Mataram Buana Abadi dan dibawah perusahaan yang sama pada tanggal 1 Desember 2010 membuka KPM di Bandar jaya. Di tanggal 16 Oktober 2008 membuka KPM di Semarang di bawah CV. Hegar Investama Abadi. Pada 28 Oktober 2010 membuka KPM di Kerinci di bawah PT. Hegar Abadi Jaya dan dibawah perusahaan yang sama pada 28 Februari 2011 membuka KPM di Jepara, 1 Maret 2011 membuka KPM di Pati, 24 Oktober 2011 membuka KPM di Bengkulu, 21 April 2012 membuka KPM di Tegal, 23 April 2012 membuka KPM di Jambi, 9 Juli 2012 membuka KPM di Wonosobo, 13 Januari 2013 membuka KPM di Rengat, 21 Januari 2013 membuka KPM di Jakarta, 21 Januari 2013 membuka KPM di Banjarmasin, 24 Maret 2014 membuka KPM di Ponorogo, 14 April 2014 membuka KPM di Palembang, 28 April 2014 membuka KPM di Solo, 12 Mei 2014 membuka KPM di Bandung, serta 21 Juli 2014 membuka KPM di Rembang. Kemudian pada 28 Oktober 2010 membuka KPM di Kudus di bawah PT. Azizah Abadi Jaya. Pada tanggal 21 Desember 2010 membuka KPM di Magelang dibawah PT. Mataram Tunggal Abadi. Kemudian pada tanggal 2 Mei 2015 membuka KPM di Makassar di bawah PT. Mataram Makmur Sejahtera.

Dalam hal ini *Prufuture Team Agency* melakukan penambahan atau perpindahan lokasi usaha tanpa melakukan perubahan atas model usaha. Strategi perluasan pasar yang diterapkan *Prufuture Team Agency* dalam mengembangkan KPM asuransi Prudential dengan menerapkan model ekspansi pasar dengan kepemilikan penuh.

Perusahaan-perusahaan tersebut dimiliki, dikontrol dan dimotori oleh seorang *Agency Director* (AD) beserta keluarganya sehingga dapat dikatakan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga. Banyak keluarga di Indonesia yang memilih PT sebagai badan usaha dalam menjalankan bisnis, karena PT merupakan asosiasi modal dan badan hukum yang mandiri dengan tanggung jawab terbatas pada harta kekayaan perusahaan itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (Simanjuntak, 2010), bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Kemudian *Agency Director* (AD) selaku pemilik perusahaan-perusahaan di atas 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. Hubungan PT. GA Link Group dengan perusahaan-perusahaan anak digambarkan pada Gambar I.1 berikut ini.



Gambar I.1 Bisnis Group PT. GA Link Group

*Prufuture Team Agency* dalam asuhan PT. GA Link Group merupakan *agency* yang memiliki KPM terbanyak di seluruh Indonesia. Hal ini

merupakan salah satu kelebihan yang dimiliki oleh *Prufuture Team Agency* dalam asuhan PT. GA Link Group dibandingkan dengan KPM atau *agency* lain yang mereka hanya memiliki 1 atau 2 kantor. *Prufuture Team Agency* dalam asuhan PT. GA Link Group membuka kantor pemasaran di berbagai kota besar di Indonesia bertujuan untuk memudahkan tenaga pemasar yang ada di bawah naungan *Prufuture Team Agency* saat melakukan penjualan maupun perekrutan tenaga pemasar di kota besar lainnya. Prudential tidak memberi batasan wilayah. Hal itu dilihat sebagai peluang besar oleh perusahaan induk PT. GA Link Group untuk mengembangkan bisnisnya di bidang KPM Prudential.

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. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan perluasan geografis, dari satu wilayah ke wilayah lain.

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. 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.

Asuransi adalah suatu kemauan untuk menetapkan kerugian-kerugian kecil yang sudah pasti sebagai pengganti kerugian-kerugian yang besar dan belum pasti (Salim, 1995). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri pada tertanggung dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti atau tidak memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan (Latumaerisa, 2011).

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. Sebagian orang terlibat dalam praktek asuransi dengan motif untuk mengalihkan beban atas kemungkinan kerugian kepada pihak lain yang bersedia mengambil alih risiko. Hal tersebut

terjadi karena kesadaran masyarakat Indonesia dalam berasuransi masih sangat rendah. 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.

Visi *Prufuture Team Agency* yaitu menjadi *agency* solid, sehat, dan kuat melalui *support* kantor pemasaran mandiri yang terintegrasi dengan pengelolaan yang profesional. Untuk mencapai visi tersebut, *Prufuture Team Agency* memiliki misi menghasilkan pertumbuhan perusahaan yang berkesinambungan melalui sistem manajemen berkualitas tinggi dan pendekatan inovatif, meningkatkan kualitas pelayanan dengan menerapkan sikap profesional, menjadi mitra yang dapat diandalkan melalui sistem yang kuat dan terintegrasi, memberikan dukungan kepada perencana keuangan melalui pelatihan dan pembelajaran yang selalu *up to date*, mencetak perencana keuangan yang mampu saling bekerja sama dilandasi rasa kebersamaan (Prufuture, 2016).

Berdasarkan visi dan misi tersebut kemudian PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk yang mengelola beberapa KPM di seluruh Indonesia, berpikir untuk menciptakan inovasi dan memecahkan persoalan yang terjadi atas permasalahan penjualan produk asuransi. 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 mematahkan problem Sumber Daya Manusia (SDM) yang selama ini terjadi, KPM lain di Prudential hanya mengandalkan *training* tenaga pemasar dari Prudential langsung sehingga hasilnya masih kurang optimal. Prudential pada umumnya telah memiliki *Training & Development Department* (TED), untuk memberikan pengetahuan kepada tenaga pemasar Prudential mengenai *product knowledge* Prudential. Namun itu saja dirasa masih belum cukup bagi PT. GA Link Group, untuk memberikan nilai lebih pada para tenaga pemasar yang berkantor di KPM di bawah asuhan PT. GA Link Group.

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. Bidang ilmu tersebut dianggap oleh PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk *inline* dengan bidang asuransi, untuk meningkatkan daya saing tenaga pemasar.

Di luar perusahaan sebenarnya banyak lembaga pendidikan atau universitas yang memberikan *training* maupun sertifikasi profesi di bidang perencanaan keuangan ataupun *Neuro Linguistic Programming* (NLP), namun memiliki biaya yang relatif mahal (membutuhkan investasi yang besar). Misalnya *Institute Financial Planning* Indonesia (IFPI) ataupun Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada bekerjasama dengan *Financial Planner Standards Boards* (FPSB) Indonesia, memiliki program *Certified Financial Planner* (CFP), yaitu program internasional dari *Financial Planner Standards Boards* (FPSB) USA. Program ini memberikan ketrampilan dan keahlian dalam pengelolaan keuangan nasabah individu. Untuk biaya pendidikan program CFP adalah Rp 13.500.000 (tiga belas juta lima ratus ribu rupiah), belum termasuk biaya sertifikasi. NLP Indonesia memiliki program *Licensed Business Practitioner of Neuro Linguistic Programming Training*, dengan biaya *training* Rp 25.000.000 (dua puluh lima juta rupiah). Investasi yang besar perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan para tenaga pemasar agar para tenaga pemasar memiliki nilai lebih dibandingkan dengan tenaga pemasar lain. Sehingga tidak banyak tenaga pemasar yang dapat mengambil program tersebut. Padahal peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan kualitas tenaga pemasar sangat diperlukan untuk memudahkan para tenaga pemasar dalam memasarkan produk asuransi jiwa pada calon nasabahnya.

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. Profesional Development Abadi Jaya (PDAJ) fokus untuk melaksanakan kegiatan usaha jasa pendidikan. Perusahaan ini memberikan pendidikan dan pelatihan non formal di bidang pengembangan SDM. Kantor pusat PT. Profesional Development Abadi Jaya berada di Casa Grande Square Kav. 106, Ringroad Utara, Desa Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

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. 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.

*Training* yang diadakan oleh PT. PDAJ merupakan *training* berbayar, berbeda dengan *training product knowledge* dari TED Prudential. Bidang *training* yang diberikan di PT. PDAJ selain *training product knowledge* Prudential juga bidang perencanaan keuangan dan optimalisasi komunikasi dengan pendekatan *Neuro Linguistic Programming, Success Camp*, sehingga

para tenaga pemasar dapat lebih mudah dalam melakukan *selling* dan *approaching* pada nasabah untuk mengikuti asuransi Prudential serta membuat tenaga pemasar memiliki nilai juang lebih ketika menemui hambatan. *Training* dengan bidang yang digeluti PT. PDAJ di luar PT. GA Link Group memiliki nilai investasi yang cukup mahal. PT. GA Link Group mendirikan PT. PDAJ, bertujuan agar investasi yang harus dikeluarkan oleh tenaga pemasar dapat lebih terjangkau. Harapannya 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.

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. Diversifikasi terkait memungkinkan PT. GA Link Group untuk mengeksploitasi keterkaitan antara unit bisnisnya yang berbeda (Markides, 1994). 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.

Tenaga pengajar yang di PT. PDAJ 50% merupakan profesional dari luar bidang asuransi jiwa dan 50% merupakan praktisi, orang yang telah berpengalaman di bidang asuransi jiwa, bahkan beberapa merupakan pelaku bisnis asuransi langsung. Sehingga ketika memberikan *training &*

*development* dapat lebih mudah diserap oleh para tenaga pemasar, apalagi ketika kondisi tersebut merupakan *case* di lapangan langsung.

Strategi korporat yang dikembangkan oleh perusahaan diversifikasi akan memiliki kecenderungan yang tepat jika perusahaan induk memiliki kecocokan (*fit*) yang tinggi dengan unit bisnisnya. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan induk mampu menciptakan nilai bagi perusahaan anak, artinya perusahaan anak memiliki kinerja yang lebih baik di bawah pengelolaan manajemen korporat (*under single corporate umbrella*) daripada jika berdiri sendiri secara independen (*stand alone business*). Penciptaan nilai dapat terjadi jika perusahaan induk memiliki wawasan penciptaan nilai (*value creation insight*), serta karakteristik khusus, sehingga dapat membangun proses perencanaan strategis yang efektif.

Sebagian besar perusahaan multibisnis merupakan hasil penjumlahan dari seluruh perusahaan yang ada dalam kelompoknya. 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). Pada buku Chandler (1982), juga Rumelt (1974) diuraikan bahwa sampai dengan tahun 1950an, perusahaan yang ada di Amerika Serikat dan di Eropa diorganisasikan sebagai bisnis tunggal yang dikendalikan secara fungsional. Perusahaan-perusahaan tersebut berkembang menjadi korporasi dengan banyak produk yang beroperasi di berbagai wilayah dan pengorganisasiannya secara divisional dalam menjalankan gurita bisnisnya.

Ketika kompleksitas bisnis semakin meningkat, perusahaan paling dominan kemudian menjadi perusahaan induk atau dapat pula para pemegang saham dan pengelola perusahaan membentuk organisasi baru yang tidak mengelola bisnis secara langsung namun memiliki tanggung jawab atas laba sebagai perusahaan induk (Chandler, 1991).

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. Namun nilai dapat dihancurkan (*destructive value*) bila antara perusahaan induk dan perusahaan anak tidak ada kesesuaian pengasuhan. Ketidaksesuaian pengasuhan terjadi karena tidak ada kesesuaian antara karakteristik perusahaan induk dengan karakteristik perusahaan-perusahaan anak.

Ketidaksesuaian karakteristik antara perusahaan induk dan perusahaan anak membuat perusahaan induk tidak dapat melakukan pengasuhan yang menguntungkan bagi perusahaan anak. Studi terkait perusahaan multibisnis adalah studi yang tidak mudah, karena melibatkan banyak perusahaan sekaligus. Terutama studi multibisnis yang terkait dengan pengelolaan kesesuaian asuhan terhadap perusahaan-perusahaan anak yang bertujuan menciptakan nilai secara menyeluruh.

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.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas, penulis ingin merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah PT. PDAJ menciptakan nilai (*creating value*) atau menghancurkan nilai (*destructive value*) pada bisnis group PT. GA Link Group?
- 2) Jika keberadaan PT. PDAJ menciptakan nilai (*creating value*) dan atau menghancurkan nilai (*destructive value*), bagaimana PT. GA Link Group melakukan peran *parenting* (*parenting strategic*) terhadap nilai PT. PDAJ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Mengevaluasi kesesuaian apakah PT. PDAJ menciptakan nilai (*creating value*) atau menghancurkan nilai (*destructive value*) pada bisnis group PT. GA Link Group.
- 2) Menganalisa peran *parenting (parenting strategic)* PT. GA Link Group terhadap nilai PT. PDAJ, jika keberadaan PT. PDAJ menciptakan nilai (*creating value*) dan atau menghancurkan nilai (*destructive value*).

### 1.4 Batasan Masalah

Dalam membuat penelitian ini penulis ingin memberikan batasan masalah penelitian yaitu PT. PDAJ beroperasi di kantor pemasaran mandiri (KPM) di bawah asuhan PT. GA Link Group. Pusat PT. PDAJ berada di Yogyakarta, sehingga paling banyak dilakukan training di kantor pemasaran mandiri (KPM) Yogyakarta, adapun training yang juga dilakukan PT. PDAJ di kantor pemasaran mandiri (KPM) Solo, Magelang, Wonosobo, Ponorogo, Semarang, Kudus, Jepara, Pati, Rembang, Tegal, Jakarta, Bandung, Pekanbaru, Jambi, Bengkulu, Palembang, Banjarmasin, dan Makassar. Penelitian dilakukan pada kantor pusat karena manajemen inti perusahaan berada di kantor pusat.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian atau kegunaan penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1) Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan empirik mengenai peran *parenting* PT. GA Link Group pada PT. PDAJ.
- b. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian, penulis berharap manfaat hasil penelitian dapat diterima sebagai kontribusi untuk meningkatkan performa PT. PDAJ pada khususnya dan PT. GA Link Group pada umumnya.

### 2) Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan untuk mengidentifikasi kesesuaian pola asuhan perusahaan induk terhadap perusahaan anak sehingga berguna untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*).

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Definisi Perusahaan Bisnis Group/ Multibisnis**

Perusahaan bisnis group di Indonesia dikenal dengan konglomerasi. Kata konglomerasi berasal dari kalimat bahasa Inggris yaitu *conglomerate*. Menurut *Black Law Dictionary* pengertian *conglomerate* berarti "*a corporation that owns unrelated enterprises in wide variety of industry*" (Abridged, 2000). Dari pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa konglomerasi atau perusahaan kelompok merupakan perusahaan yang memiliki hubungan yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan dalam beragam jenis industri. Di Indonesia selain dengan istilah konglomerasi, juga dikenal dengan perusahaan kelompok, grup perusahaan, atau *concern*.

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. Pada perusahaan kelompok,

berbagai macam upaya dilakukan oleh perusahaan induk untuk memastikan grup di dalam perusahaan berkinerja dengan baik.

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. Operasionalisasi perusahaan dikendalikan dengan struktur fungsional, sehingga lebih mudah mengendalikan kegiatan-kegiatan pemasaran, produksi, SDM dan tentunya keuangan. Kemudian perusahaan melakukan pengembangan bisnis dengan memasuki wilayah yang berbeda atau divisionalisasi geografis, dan/ atau meningkatkan jenis produk yang ditawarkan atau divisionalisasi produk.

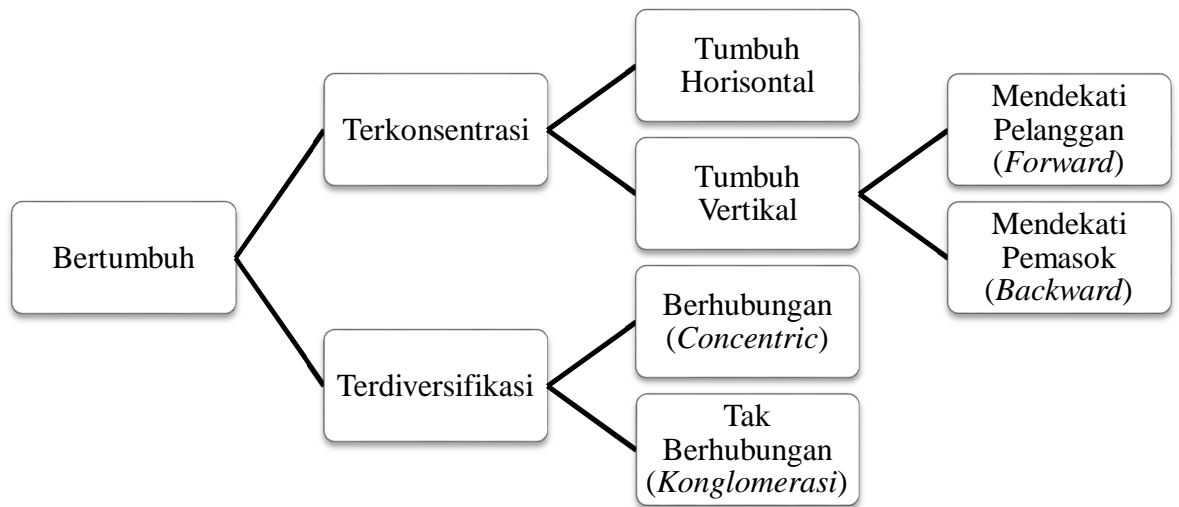
Menurut Chandler (1982), strategi bertumbuh yang dipilih perusahaan pada tahap ini umumnya adalah integrasi horisontal, yaitu terus bertumbuh melalui perluasan bisnisnya saat ini, dengan masih mempertahankan struktur produk-pasar yang sama dengan saat ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan perluasan geografis, dari satu wilayah ke wilayah lain, bahkan dari skop lokal menjadi internasional bahkan global. Selanjutnya, perluasan wilayah biasanya diikuti dengan perluasan produk dan perluasan pasar.

Setelah bertumbuh secara horisontal tidak lagi memberikan manfaat yang signifikan, umumnya perusahaan akan bertumbuh melalui integrasi vertikal. Pemicu strategi ini terutama adalah keinginan perusahaan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan atau sumber daya yang sangat signifikan

bagi bisnisnya. Terutama kegiatan dan sumber daya yang penting untuk kreasi nilai yang membuatnya berbeda secara strategis dibandingkan pesaing.

Ada dua macam integrasi vertikal, ke arah hulu mendekati pemasok atau integrasi vertikal ke belakang (*backward vertical integration*) dan ke arah hilir mendekati konsumen atau integrasi vertikal ke depan (*forward vertical integration*) (Muhammad, 2013). Bila titik jenuh pertumbuhan secara vertikal tercapai, maka langkah logis selanjutnya adalah bertumbuh dengan memasuki bisnis baru melalui strategi diversifikasi. Sifat diversifikasi bisnis bisa berhubungan atau memasuki bidang-bidang bisnis yang berkaitan dengan bisnis inti atau *concentric diversification*, bisa pula tidak berkaitan. Jenis terakhir ini biasa disebut sebagai konglomerasi atau *conglomerate diversification* (Carpenter dan Sanders, 2007).

Menurut Wheelen dan Hunger (2006), perusahaan multibisnis bertumbuh dengan pola terkonsentrasi (*concentration*) dan diversifikasi (*diversification*). Sebelum perusahaan multibisnis melakukan pertumbuhan perusahaan-perusahaan multibisnis akan bertumbuh dengan cara melakukan integrasi vertikal dan/ atau integrasi horizontal. Selanjutnya perusahaan multibisnis 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

### 2.1.2 Strategi Korporat

Strategi Korporat adalah mengenai keberadaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing dan bukan bagaimana bersaing dalam industri tertentu. Pada tingkat korporat masalahnya adalah definisi bisnis dimana perusahaan akan berpartisipasi dan penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut. Analisa strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya dan bisnis yang akan di *divestasi* (dijual) (Anthony dan Govinjar, 2004).

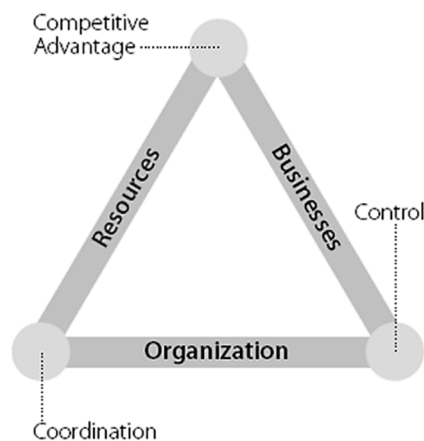
Strategi korporat menurut Collis dan Montgomery (2005) adalah cara perusahaan menilai melalui konfigurasi dan koordinasi pada aktifitas di beberapa pasarnya. Definisi ini mempunyai tiga aspek penting yaitu penciptaan nilai (*value creation*), konfigurasi (*configuration*) dan koordinasi (*coordination*). 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.

Definisi dari strategi korporat melibatkan lebih banyak operasi korporat kantor pusat. Tanpa memperhatikan tipe strategi perusahaan, banyak dari nilai akan dapat disadari dalam unit bisnis, melalui peningkatan kemampuan untuk memproduksi dan mengantarkan jasa dan barang kepada konsumen. Sehingga perusahaan harus menciptakan nilai untuk memberikan alasan keberadaan sebagai entitas bisnis yang mampu memberikan kontribusi pada *competitive advantage* bagi bisnis tersebut. 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*).



Gambar II.2 *Corporate Strategy Triangle*

Sumber daya perusahaan merupakan modal dasar dalam melakukan aktivitas bisnis, hal tersebut meliputi aset, keahlian dan kapabilitas dari suatu perusahaan. Sumber daya merupakan faktor kritis dari sebuah strategi, karena dengan sumber daya dapat menentukan apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Sumber daya juga penentu bagaimana perusahaan dapat menciptakan *corporate advantage* pada level unit bisnis yang dapat digunakan sebagai pembeda dengan perusahaan lain.

Bisnis dalam segitiga tersebut merupakan industri dimana perusahaan beroperasi. Pemilihan bidang industri sebagai lahan bisnis perusahaan sangat mempengaruhi seberapa besar keuntungan yang akan dicapai perusahaan

dikemudian hari. Hal ini karena prediksi keuntungan yang akan didapat perusahaan sangat bergantung sektor mana perusahaan tersebut bergerak.

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.

### **2.1.3 Corporate Parenting**

Campbell, Alexander, Whitehead, Goold (2014) mengatakan bahwa strategi perusahaan harus diarahkan untuk menjawab dua pertanyaan berikut:

- Bisnis apa yang harus dimiliki oleh perusahaan dan mengapa?
- Struktur organisasi, proses-proses dan filosofi yang bagaimana yang dapat membantu perkembangan kinerja yang unggul dari unit bisnis?

Analisis portofolio berusaha untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan memeriksa daya tarik dari berbagai industri dan memeriksa pengelolaan unit bisnis melalui aliran biaya, yaitu, dengan penggunaan biaya yang didapat dari unit-unit yang telah mencapai kedewasaan untuk membangun lini-lini produk baru. Namun demikian, analisis portofolio gagal dalam menjawab pertanyaan tentang industri apa yang harusnya dimasuki oleh perusahaan atau bagaimana sebuah perusahaan bisa mendapatkan sinergi di antara lini-lini produk dan unit bisnis mereka. Seperti yang disarankan dari

namanya, analisis portofolio cenderung memandang permasalahan secara finansial, daripada memandang unit bisnis dan lini produk sebagai suatu investasi yang terpisah dan independen.

*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 kaitanya 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. Oleh karena itu, tugas utama pusat perusahaan adalah untuk mendapatkan sinergi di antara unit-unit bisnisnya dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan kepada unit-unit tersebut, melakukan alih keahlian dan kapabilitas di antara unit-unit bisnis, dan melakukan berbagai koordinasi fungsi-fungsi untuk mendapatkan lingkup ekonomis (Campbell, Alexander, Whitehead, Goold, 2014).

#### 2.1.4 Kreasi Nilai oleh Perusahaan Induk

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat diwujudkan.

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). Sederhananya, strategi korporat adalah mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan induk, sementara strategi bisnis adalah mengenai apa yang dilakukan oleh perusahaan anak. Lebih lanjut, ditegaskan pula bahwa strategi korporat adalah apa yang dilakukan perusahaan induk untuk menciptakan nilai (*value creation*) dalam perusahaan multibisnis (Collis dan Montgomery, 1998, Goold, dkk., 1994, dan Zook, 2004). Dimana kreasi nilai disini didefinisikan sebagai kreasi kelebihan dan di atas harapan minimal para pemangku kepentingan keberadaan perusahaan multibisnis (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. Jadi kreasi nilai disini terjadi karena perusahaan induk menerapkan pengendalian yang ketat atas kinerja perusahaan-perusahaan anak yang diberi tanggung jawab atas laba. Bentuk area korporat ini mempengaruhi unit bisnisnya berupa keterlibatan langsung dalam setiap pengambilan keputusan-keputusan penting dan strategis, sehingga memberi dampak kepada strategi dan kinerja dari seluruh unit bisnis yang dimilikinya. Keterlibatan langsung ini berupa pemantauan terhadap *performance targets* dan memberi persetujuan terhadap *capital expenditure*, seleksi dan penempatan manajer unit bisnis, *product-market strategies*, kebijakan penetapan harga (*transfer pricing policy*), serta pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pada kondisi ini terlihat jelas pengaruh yang sangat kuat (*strongly*) dari korporat, manakala memiliki keinginan untuk menciptakan nilai, namun yang terjadi justru sebaliknya, karena pengaruh yang begitu kuat memberi dampak yang cukup serius dan merugikan unit bisnisnya. Seperti mendorong terjadinya investasi yang merugikan, penunjukkan manajer yang kurang pas karena tidak memiliki kapabilitas dan kompetensi yang memadai untuk mengelola unit bisnis tersebut.
2. *Linkage influence*, dimana perusahaan induk mempengaruhi seluruh perusahaan anak melalui pengendalian ketat atas hubungan antar unit

bisnis. Seperti ditegaskan oleh Kanter (1998) kreasi nilai dalam *linkage influence* terjadi karena perusahaan induk sangat memperhatikan sinergi antar perusahaan dalam perusahaan multibisnisnya agar nilai yang diciptakan tidak hanya sekedar hasil penjumlahan nilai dari perusahaan-perusahaan anak, melainkan lebih dari itu. Korporat memberi pengaruh terhadap unit bisnis yang dimilikinya dengan berusaha mengaitkan kerjasama dan sinergi diantara unit bisnis yang dapat dikembangkan dengan cara peningkatan skala ekonomis (*economic scale*) melalui *sharing back office system*, seperti *client billing*, *data processing*, jaringan distribusi, jaringan *supplier*, membangun identitas yang lebih luas dimana konsumen melalui *sharing a brand name*, penunjukkan manajer klien yang dapat mempererat hubungan antara klien dengan perusahaan serta menggunakan pendekatan yang terkoordinasi. Namun, kenyataannya area *linkage influence* ini justru menghambat usaha perbaikan karena adanya perbedaan karakteristik dari masing-masing unit bisnis, sehingga sangat sulit bagi korporat untuk melakukan *share billing system*. Sehingga manajemen unit bisnis yang ada cenderung dan lebih suka mengelola bisnis masing-masing diluar portofolio perusahaan.

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*). Pada area ini dapat merusak nilai unit bisnis yang dimilikinya, karena area ini menyebabkan tingginya biaya *overhead*, memperlambat pengambilan

keputusan, dan dukungan yang diberikan tidak memadai (*unresponsive support*). Hal ini mengakibatkan kinerja unit bisnis akan melemah. Kebijakan yang berpusat pada korporat (*corporate centers*) justru lebih banyak menghambat pengambilan kebijakan penting dan strategis pada unit bisnisnya karena otoritas yang dimiliki oleh manajemen unit bisnis sangat terbatas sehingga membuat manajemen harus melewati banyak hierarki atau tingkatan (*level*), atau dengan kata lain harus melewati mata rantai yang sangat panjang. Untuk mengatasi permasalahan ini, manajemen korporat seharusnya mengurangi otoritas strateginya dengan memberikan otoritas yang lebih luas bagi masing-masing unit bisnisnya, dengan harapan kinerja masing-masing unit bisnis dapat ditingkatkan secara menyeluruh.

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*). Adanya kepercayaan diri yang sangat besar bagi korporat untuk menciptakan nilai melalui aktivitas pengembangan korporat. Korporat melakukan diversifikasi dengan salah satu cara berupa mengakuisisi bisnis baru dengan harga relatif murah, dengan harapan akan membuat mereka menjadi lebih kompetitif, serta terciptanya modal baru yang akan mendukung potensi pertumbuhan di masa yang akan datang. Kenyataannya, aktivitas pengembangan yang dilakukan oleh korporat ini

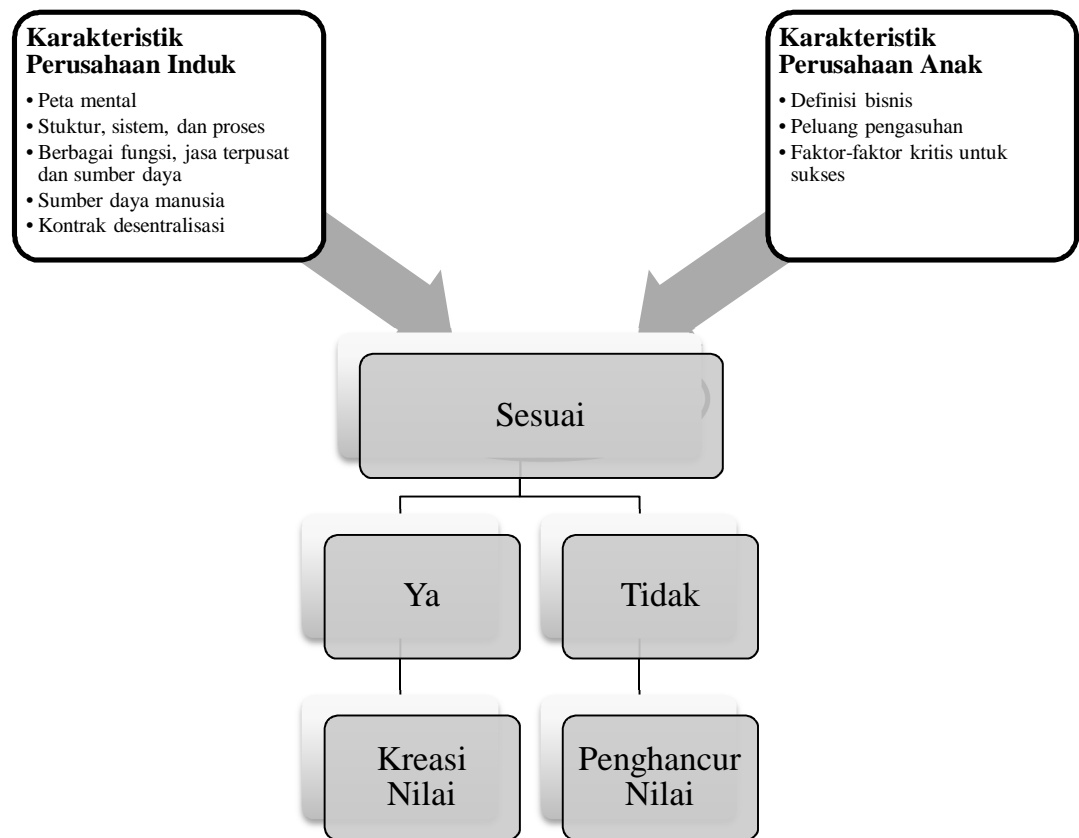
terkadang justru merusak nilai karena biaya yang dikeluarkan untuk mengakuisisi bisnis baru menjadi besar, yang mengakibatkan berkurangnya modal, serta keharusan untuk mengadakan redefinisi bisnis. Proses perusakan nilai pada area ini dapat terjadi pada setiap tingkatan manajemen, karena manajemen korporat akan mengalami kesulitan untuk mempengaruhi unit bisnisnya yang baru dalam kaitan dengan proses pengambilan keputusan untuk menjalankan bisnis, kenyataan ini terkadang membuat manajemen mengambil keputusan keliru yang akan memperburuk kinerja bisnisnya.

Seperti diuraikan oleh Balaban dan Rotschild (2002) dan Zook (2004), perusahaan induk melakukan pemetaan portofolio bisnisnya dan melakukan divestasi atau diversifikasi dengan tujuan menciptakan nilai sebesar-besarnya.

#### **2.1.5 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). Kesesuaian pengasuhan ditentukan oleh karakteristik perusahaan induk dan karakteristik perusahaan anak (Gambar II.3).





Gambar II.3 Model Konseptual Kesesuaian Pengasuhan di Perusahaan Multibisnis

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 peranannya. *Parenting opportunities* dapat diidentifikasi dengan melakukan penelusuran melalui beberapa faktor sebagai berikut:
- a. *Size* dan *age*, faktor usia bisnis dan ukuran dari suatu unit bisnis akan sangat berpengaruh terhadap munculnya permasalahan yang berkaitan dengan rumitnya prosedur birokrasi, biaya *overhead*, suksesi kepemimpinan, serta kapabilitas fungsional dan keuangan.
  - b. *Management*, kebebasan dan wewenang yang dimiliki oleh manajemen bisnis untuk merekrut karyawan yang memiliki keahlian dan kualitas tinggi agar tujuan unit bisnis dapat tercapai secara efektif.
  - c. *Common capabilities*, kapabilitas suatu unit bisnis dapat dibagi dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja bisnis yang lain.
  - d. *Business definition*, definisi suatu bisnis yang dikembangkan dalam rangka membantu unit bisnis untuk menentukan target pasar yang akan dimasuki. Perubahan definisi bisnis akan menciptakan suatu *parenting opportunities* yang baru.
  - e. *Predictable error*, kekeliruan sebagai akibat kesalahan manajemen bisnis seperti *excessive diversification* dan *long product cycle* yang akan berdampak pada persepsi dan kepercayaan pelanggan terhadap suatu produk.

- f. *External relation*, suatu unit bisnis yang mempunyai *external stakeholder* seperti pemegang saham (*shareholder*), pemerintah, serikat pekerja, serta pemasok.
  - g. *Major changer*, perubahan-perubahan mendasar dan penting yang dilakukan oleh manajemen unit bisnis yang miskin pengalaman agar mereka meningkatkan kinerjanya.
  - h. *Special experties*, keahlian khusus yang dimiliki korporat yang seharusnya mampu memberikan manfaat/ keuntungan bagi seluruh unit bisnis melalui kapabilitas dan kemampuan yang dimilikinya.
  - i. *Lingkage*, meningkatkan efisiensi dan posisi pasar dengan membangun jaringan (*linkage*) yang lebih efektif dengan unit bisnis yang lain.
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:
- a. *The mental maps that guide parent managers*, nilai (*value*), aspirasi, pembiasaan dan faktor sukses yang membantu manajer korporat untuk melakukan kesepakatan dengan unit bisnisnya. *Mental maps* tersebut akan mempertajam persepsi manajer korporat terhadap *opportunities* yang ada untuk memperbaiki kinerja unit bisnis. Persepsi ini pada umumnya direfleksikan secara mendalam berdasarkan perilaku dan kepercayaan yang bersumber pada pengalaman pribadi pada manajer korporat, dimana seorang manajer unit bisnis akan menghasilkan

pemetaan yang berbeda dari pengalaman manajer unit bisnis yang berbeda.

- b. *The corporate structure, management system and process*, banyaknya tingkatan dalam suatu hirarki, keberadaan suatu matrik, proses penunjukan manajemen, sistem perekrutan SDM, proses perencanaan dan pembelajaran, struktur pembuatan keputusan strategis dan sistem harga transfer adalah faktor penting yang memungkinkan untuk menciptakan nilai. Walaupun perencanaan struktur dan proses itu penting, namun yang lebih penting adalah bagaimana manajemen bisnis mampu berinteraksi didalam struktur dan proses tersebut.
- c. *The central function, service, and resource*, keunggulan sumber daya, *corporate brand* dan *special goverment relationship* seharusnya mampu mendukung usaha manajemen lini untuk menciptakan nilai, walaupun sangat tergantung kepada kondisi dan situasi lingkungan yang berbeda pada setiap unit bisnis tersebut.
- d. *The decentralization contract between parents and business*, kategori yang berisi batasan otoritas dan pembagian tugas ini akan membuat definisi secara jelas pada bagian mana suatu korporat mempunyai pengaruh yang besar dan pada bagian mana suatu *corporate* seharusnya mendelegasikan wewenang kepada manajemen bisnisnya.
- e. *The nature, experience and skill of manager in the parent organization*, banyak korporat mampu menciptakan nilai bagi

bisnisnya karena dominasi manajer dengan kapabilitas dan kompetensi yang kuat.

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:

- a. Tahap pertama, memeriksa faktor-faktor penting kesuksesan dari masing-masing unit bisnis. Faktor-faktor penting kesuksesan adalah elemen-elemen pada perusahaan yang menentukan keberhasilan atau kegagalan strategi perusahaan. Faktor tersebut menekankan kompetensi langkah perusahaan untuk memastikan keuntungan kompetitif. Faktor-faktor penting kesuksesan akan berbeda-beda pada masing-masing perusahaan dan berbeda dari satu unit bisnis dengan unit bisnis lainnya. Orang-orang yang berada dalam unit bisnisnya akan mengetahui faktor-faktor penting kesuksesan tersebut sewaktu mereka membuat strategi bisnis bagi kepentingan unit mereka.
- b. Tahap kedua, memeriksa bidang dari masing-masing unit bisnis dimana kinerja dapat ditingkatkan. Tahap ini dianggap sebagai peluang-peluang berinduk. Sebagai contoh, dua unit bisnis mungkin

dapat memperoleh lingkup ekonomis dengan melakukan penggabungan tenaga penjualan mereka. Contoh lain, salah satu unit bisnis mungkin memiliki keahlian manufaktur dan logistik yang baik tetapi tidak besar. Induk perusahaan dapat mengalihkan beberapa orang dari salah satu unit bisnis yang memiliki keahlian tersebut kepada unit bisnis yang memerlukannya. Orang-orang pada induk perusahaan, karena pengalaman mereka dalam berbagai industri, dapat melihat bidang yang mungkin dilakukannya peningkatan, dimana orang-orang dalam bisnis yang bersangkutan tidak melihatnya. Kecuali pada bidang tertentu yang secara signifikan sangat lemah dari pada pesaing, orang dalam unit bisnis mungkin tidak waspada bahwa bidang-bidang tersebut dapat ditingkatkan, khususnya apabila masing-masing unit bisnis hanya memonitor industri mereka sendiri.

- c. Tahap ketiga, menganalisa seberapa baik induk perusahaan memiliki kesesuaian dengan unit bisnis. Pusat perusahaan harus waspada akan kekuatan dan kelemahan mereka sendiri dipandang dari segi sumber daya, keahlian, dan kapabilitas. Dalam melakukan hal ini, induk perusahaan harus menjawab apakah ia memiliki karakteristik yang sesuai dengan peluang induk dari masing-masing unit bisnis. Perusahaan juga harus menjawab apakah terdapat ketidaksesuaian antara karakteristik induk dengan faktor-faktor penting kesuksesan dari masing-masing 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 daerah *heartland*, *edge of heartland*, *ballast*, *value trap*, dan *alien territory*.

a. *Heartland Business*

Menurut Campbell, Alexander, Whitehead, Goold, (2014), unit bisnis yang berada di ujung kanan atas dari Matrik akan menjadi inti perusahaan di masa mendatang. Kawasan bisnis inti tersebut memiliki peluang bagi peningkatan yang dilakukan oleh induk, dan faktor-faktor penting kesuksesannya diketahui dengan baik oleh induk. Bisnis tersebut harus dijadikan prioritas bagi keseluruhan aktivitas perusahaan.

b. *Edge of Heartland Business*

Pada kawasan bisnis ini, beberapa karakteristik induk bersesuaian dengan karakteristik bisnis tersebut, sedangkan sebagian lagi tidak bersesuaian. Induk tidak memiliki semua karakteristik yang diperlukan oleh bisnis tersebut, atau induk mungkin tidak benar-benar

mengetahui faktor-faktor penting kesuksesan unit bisnis. Sebagai contoh, sebuah unit dalam kawasan ini mungkin akan menjadi kuat dengan menciptakan sendiri *image* mereka melalui periklanan – suatu faktor penting kesuksesan dalam industrinya. Induk perusahaan mungkin tidak memiliki kekuatan ini dan cenderung untuk memberikannya kepada agen periklanannya. Jika induk memaksa agar unit mengabaikan usaha kreatif yang dibuatnya sendiri agar menggunakan iklan favorit dari agen periklanan perusahaan, maka unit tersebut akan menggelepar. Unit bisnis yang demikian cenderung untuk meminta perhatian yang besar dari induk, karena induk mencoba untuk memahami mereka dengan lebih baik dan mengalihkan mereka ke kawasan inti bisnis. Dalam contoh ini, induk perlu mengetahui kapan harus terlibat dalam aktivitas dan dalam strategi unit serta kapan harus menarik diri.

c. *Ballast Business*

*Ballast business* banyak memiliki kesesuaian dengan induk perusahaan, tetapi peluangnya kecil untuk ditingkatkan oleh induk. Keadaan ini seperti kasus pada unit bisnis yang telah bertahun-tahun bersama induk perusahaan dan mengalami kesuksesan. Induk mungkin memiliki nilai tambah pada masa lalu, tetapi kemudian tidak dapat lagi menemukan peluang berinduk berikutnya. Seperti aliran dana, *ballast business* merupakan sumber penting bagi stabilitas dan pemasukan. Meskipun demikian, unit bisnis pada kawasan ini juga



dapat menyeret perusahaan sebagai satu kesatuan dengan memperlambat pertumbuhan dan mengalihkan banyak aktivitas dari induk. Beberapa analis meletakkan bisnis *mainframe* IBM dalam kategori bisnis *ballast*. Karena adanya bahaya perubahan lingkungan yang dapat mengalihkan unit bisnis *ballast* ke dalam *allien territory* maka para pengambil keputusan perusahaan harus mempertimbangkan untuk melakukan divestasi pada unit ini begitu mereka mendapatkan harga yang jauh melebihi nilai aliran biaya masa mendatang.

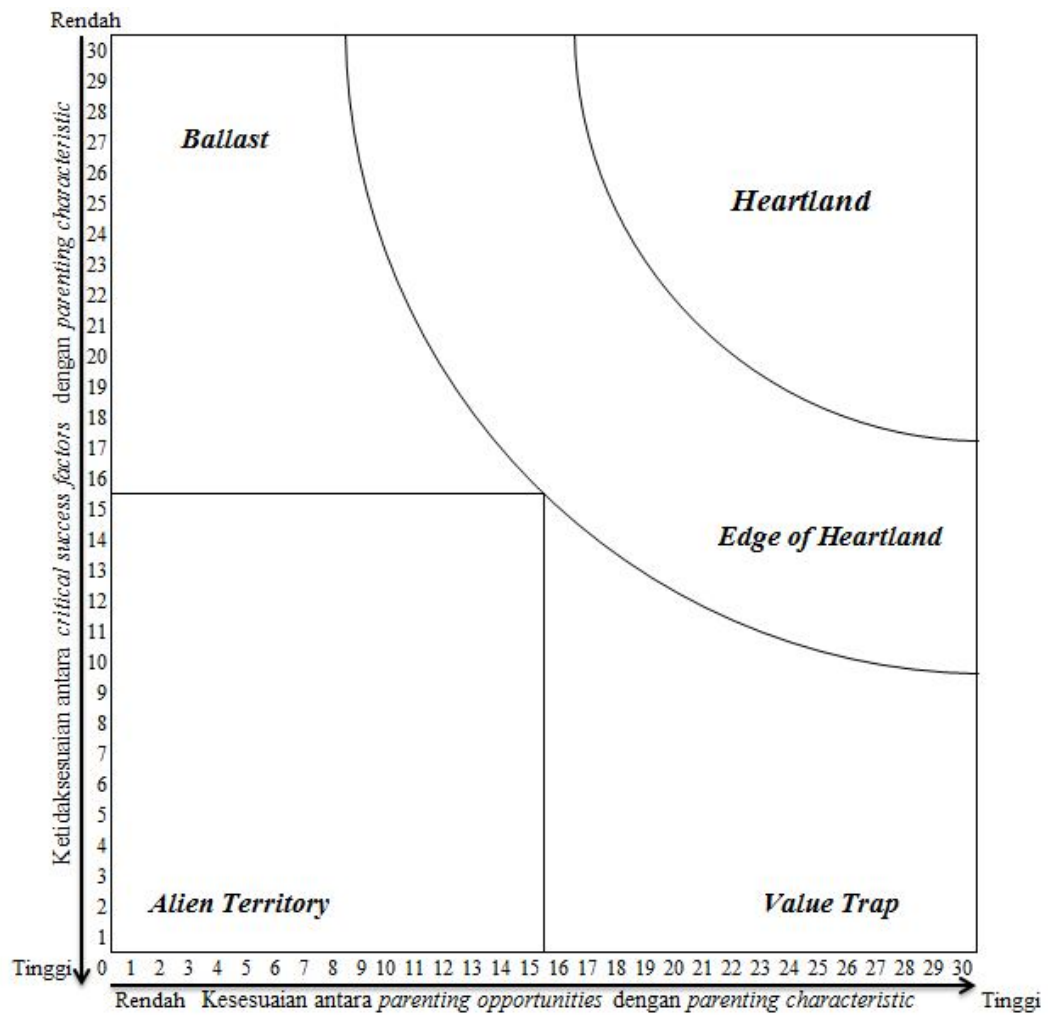
d. *Allien Territory Business*

*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. *Allien territory business* memiliki potensi nilai cipta yang kecil, tetapi memiliki potensi destruktif yang tinggi pada bagian induk. Unit-unit bisnis ini biasanya kecil dan seringkali merupakan bekas diversifikasi pada masa lalu, bisnis diperoleh dari pembelian besar-besaran oleh induk, atau merupakan proyek mainan dari manajer senior. Meskipun pusat perusahaan mengakui bahwa rendahnya kesesuaian, tetapi ada alasan untuk mempertahankan unit bisnis tersebut tetap *profitable*, sedikit pembeli, induk telah membuat komitmen dengan manajer unit, atau unit tersebut merupakan unit favorit bagi *chairman*. Karena induk perusahaan kemungkinan akan

menghancurkan nilai apabila berusaha untuk meningkatkan kesesuaian. Campbell, Alexander, Whitehead, Goold, (2014) merekomendasikan supaya perusahaan melakukan divestasi terhadap unit bisnis tersebut selagi masih memiliki nilai.

*e. Value Trap Business*

*Value trap business* memiliki kesesuaian dengan peluang induk, tetapi mereka memiliki ketidaksesuaian dengan pengertian induk akan faktor-faktor penting kesuksesan unit. Dalam hal ini, kesalahan besar dapat dibuat oleh pusat perusahaan. Kesalahan tersebut berupa apa yang dipandang sebagai peluang untuk meningkatkan profitabilitas unit atau posisi kompetitif unit. Sebagai contoh, dalam usaha untuk membuat unit manufaktur kelas dunia (karena induk memiliki keahlian manufaktur kelas dunia), induk mungkin tidak memperhatikan bahwa keberhasilan unit terutama karena pengembangan produk uniknya dan keahlian ceruk pemasarannya. Potensi tersebut memungkinkan induk menjadi kabur sehingga menyampingkan risiko dengan melakukan hal yang salah dan menghancurkan kompetensi inti unit.



Gambar II.4 Parenting-Fit Matrix

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tujuan penelitian *corporate parenting fit* untuk mengetahui posisi unit bisnis perusahaan agar perusahaan induk atau korporat dapat menyusun strategi ke depan baik untuk strategi korporat maupun unit bisnis. Penelitian ini memiliki beberapa variabel yaitu *critical success factors*, *parenting opportunities*, *parenting characteristic*, dan *parenting fit matrix*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadhid Iqbal Yukho (2013) dengan judul implementasi *corporate parenting framework* pada PT. Borneo Sejahtera Group menunjukkan bahwa unit bisnis Borneo *Tour & Travel* dan Kedai Borneo berada pada area *heartland business* dan dijadikan sebagai pilar utama dalam bisnis, sedangkan untuk unit bisnis Borneo *Rent Car* berada pada area *edge of heartland business*. Manajemen Borneo Group dan Borneo *Rent Car* perlu melakukan proses pembelajaran yang terus menerus mengenai kompetensi yang harus dimiliki untuk mengelola portofolio bisnis sewa mobil.

Penelitian yang dilakukan oleh Bobby Boris Baskoro (2013) dengan judul analisis portofolio bisnis PT. Multimedia Nusantara menunjukkan bahwa anak perusahaan Sigma, Finnet, Metrast, Metranet, dan Infomedia berada pada area *heartland business* artinya perusahaan anak memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dengan perusahaan induk Metra. Sedangkan anak perusahaan Admedika berada pada area *edge of heartland business*.

Hasil Penelitian Bubun Setiawan Hirawan dan Moh. Toha (2013) dengan judul *Corporate Strategy Formulation for Poultry Equipment*

*Division of PT. Medion: Directional, Portofolio, and Parenting Strategy* menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan PT. Medion dilakukan melalui pertumbuhan konsentris, yang berarti tumbuh di industri yang sama karena perusahaan memiliki posisi kompetitif dan industri yang kuat dan masih tumbuh dengan menarik. Bisnis harus dimiliki sepenuhnya oleh Medion karena induknya memiliki potensi untuk memaksimalkan nilainya. Mengembangkan sistem perunggasan terdiri dari *feeder*, *drinker*, dan *brooding business* adalah cara untuk mengeksploitasi kesempatan mengasuh anak dan menciptakan sinergi. Ketiga bisnis ini harus dimiliki sepenuhnya oleh Medion, sementara untuk urusan bisnis lainnya, Medion harus menjalaninya bersama *partner*. Sedangkan bisnis *meditech* harus dilikuidasi karena pasarnya yang tidak menarik, posisi kompetitif lemah dan ketidaksesuaian tinggi dengan karakteristik perusahaan induk.

Hasil penelitian Ningky Munir (2010) dengan judul kesesuaian pengasuhan (*parenting fit*) di perusahaan multibisnis, studi kasus kelompok transportasi menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian baik antara perusahaan induk dan perusahaan anak. Nilai diciptakan oleh perusahaan induk melalui pengaruh yang berdiri sendiri, pengaruh keterkaitan, dan pendekatan pengembangan perusahaan. Pertumbuhan multibisnis TG dilakukan awalnya dengan pola perluasan bisnis yang masih berhubungan, kemudian secara bertahap terjadi pertumbuhan dengan pola perluasan bisnis dalam bidang tidak berhubungan. Perusahaan tidak membentuk sebuah perusahaan untuk menjadi perusahaan induk, melainkan perusahaan yang paling lama dalam

mengelola bisnis besar menjadi perusahaan induk. Tidak semua perusahaan anak dalam TG masuk dalam daerah *heartland* atau *edge of heartland*. Terdapat perusahaan anak yang berada di daerah *ballast*, bahkan ada satu perusahaan yang berada di daerah *allien territory*. Hal ini menunjukkan bahwa peluang pengasuhan perusahaan induk di perusahaan-perusahaan anak berbeda-beda bentuk dan kekuatannya. Kreasi nilai yang terjadi di TG ternyata tidak mengikuti satu pola, melainkan tiga pola, yaitu *stand alone influence*, *linkage influence*, dan *corporate development*. Tidak terdapat kreasi nilai melalui pola pemusatan kegiatan fungsional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian merupakan usaha secara sistematis dalam menemukan pemecahan terhadap permasalahan-permasalahan yang bagi manusia mengganggu dan menuntut pemikiran lebih dalam. 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).

Terdapat dua macam paradigma penelitian yaitu paradigma kualitatif dan paradigma kuantitatif. 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. Pada tahap awal peneliti melakukan penjelajahan, selanjutnya melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat ditemukan hipotesis yang berupa hubungan antar gejala. Jika hal tersebut terbukti, maka akan menjadi tesis atau teori.

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. *Action research* dapat dilakukan oleh manajer, direktur, dosen, guru atau pekerja sosial lainnya dan dapat mengandung unsur-unsur (a) memperbaiki pekerjaannya sendiri, (b) kolaboratif dengan orang atau kelompok lainnya untuk memperbaiki pekerjaan mereka, (c) kolaboratif dengan instansi lain secara terpisah untuk memunculkan proyek atau mengembangkan sistem baru. Tujuan dari *action research* ini untuk meningkatkan kualitas organisasi dan penampilannya.

Studi ini terkait teori pengasuhan yang dikembangkan oleh Campbell, dkk (2013). Studi ini fokus pada pengasuhan perusahaan induk dan perusahaan anak yang tidak banyak dilakukan. Tidak tersedianya instrumen untuk mengukur faktor-faktor karakteristik perusahaan induk, karakteristik perusahaan anak dan matriks kesesuaian pengasuhan membuat pendekatan ini jarang digunakan.

Menurut Neuman (1997) terdapat tiga maksud dari penelitian yaitu eksploratif, deskriptif dan eksplanatif. Sedangkan menurut Sekaran (1992) membagi maksud dari penelitian dalam eksploratif, deskriptif dan pengujian hipotesis. 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.

### 3.2 Objek Penelitian

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 sejumlah 9 orang sebagai *user* dari PT. PDAJ yang bpusat di Casa Grande Square kav. 106-107 Jalan Ring Road Utara, Maguwoharjo, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

### 3.3 Data & Sumber Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 2 data & sumber data, yaitu :

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data langsung diperoleh dari objek penelitian. Data primer berupa data hasil wawancara dengan seluruh bagian yang terkait dengan perusahaan. Data wawancara diperoleh dengan mewawancarai manajemen PT. GA Link Group dan manajemen PT. PDAJ. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari:

- a. Hasil wawancara dengan manajemen
- b. Hasil observasi langsung
- c. Melakukan diskusi kelompok untuk memformulasikan data dan informasi yang diperoleh dalam pengumpulan data.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram, buku, laporan keuangan, laporan tahunan, ataupun laporan-laporan yang diperoleh pada saat melakukan observasi di lapangan yang diperoleh dari informan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 3 metode pengumpulan data, yaitu :

#### 1. Wawancara

Menurut Prabowo (1996) wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang responden, caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka.

Pada penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara. Menurut Patton (2002) dalam proses wawancara dengan menggunakan pedoman umum wawancara ini, interview dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, serta mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tidak terbentuk pertanyaan yang eksplisit.

Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan interviewer mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas, juga menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas

atau ditanyakan. Dengan pedoman demikian interviewer harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung (Patton, 2002).

Kerlinger (2006) menyebutkan 3 hal yang menjadi kekuatan metode wawancara :

- a. Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti bisa diantisipasi oleh interviewer dengan memberikan penjelasan.
- b. Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.
- c. Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan disaat teknik lain sudah tidak dapat dilakukan.

Menurut Yin (2003) disamping kekuatan, metode wawancara juga memiliki kelemahan, yaitu :

1. Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh konstruksi pertanyaan yang penyusunannya kurang baik.
2. Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh respon yang kurang sesuai.
3. *Probling* yang kurang baik menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang akurat.
4. Ada kemungkinan subjek hanya memberikan jawaban yang ingin didengar oleh *interviwer*.

## 2. Observasi

Disamping wawancara, penelitian ini juga melakukan metode observasi. Menurut Nawawi & Martini (1991) observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian.

Dalam penelitian ini observasi dibutuhkan untuk dapat memahami proses terjadinya wawancara dan hasil wawancara dapat dipahami dalam konteksnya. Observasi yang akan dilakukan adalah observasi terhadap subjek, perilaku subjek selama wawancara, interaksi subjek dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara.

Menurut Patton (2002) tujuan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian di lihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut.

Menurut Patton (2002) salah satu hal yang penting, namun sering dilupakan dalam observasi adalah mengamati hal yang tidak terjadi. Dengan demikian Patton menyatakan bahwa hasil observasi menjadi data penting karena :

- a. Peneliti akan mendapatkan pemahaman lebih baik tentang konteks dalam hal yang diteliti akan atau terjadi.

- b. Observasi memungkinkan peneliti untuk bersikap terbuka, berorientasi pada penemuan dari pada pembuktian dan mempertahankan pilihan untuk mendekati masalah secara induktif.
  - c. Observasi memungkinkan peneliti melihat hal-hal yang oleh subjek penelitian sendiri kurang disadari.
  - d. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data tentang hal-hal yang karena berbagai sebab tidak diungkapkan oleh subjek penelitian secara terbuka dalam wawancara.
  - e. Observasi memungkinkan peneliti merefleksikan dan bersikap introspektif terhadap penelitian yang dilakukan. Impresi dan perasan pengamatan akan menjadi bagian dari data yang pada gilirannya dapat dimanfaatkan untuk memahami fenomena yang diteliti.
3. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian dari wawancara atau observasi akan lebih kredibel/ dapat dipercaya kalau didukung oleh dokumen yang ada, sehingga hasil penelitian semakin kredibel (Sugiyono, 2016).

#### 4. Triangulasi Data

Dalam metode pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai

teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Teknik triangulasi, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2016).

### **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis dilakukan dengan dua pendekatan yaitu mengkombinasikan antara metode konvensional (wawancara, observasi, dokumentasi) dengan parenting strategi untuk mendapatkan hasil.

#### **3.5.1 Metode Konvensional**

Penelitian ini adalah penelitian induktif yang lebih berorientasi pada eksplorasi dan penemuan serta tidak bermaksud menguji teori. Pada

penelitian kualitatif mencoba memahami gejala yang terjadi sebagaimana adanya. Tahapan yang dilakukan anatara lain:

1. Pengumpulan informasi melalui wawancara dan observasi langsung. Kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara dan observasi pada informan akan mempengaruhi data yang dapat diperoleh. Instrumen utama pada penelitian mengedepankan pada pemahaman berbagai perilaku, interaksi serta nilai atau apapun yang terkait dengan objek penelitian.
2. Reduksi dalam memilih informasi yang sesuai dan dibutuhkan sesuai dengan masalah penelitian.
3. Penyajian data dan informasi yang disajikan dalam bentuk tabel, uraian, dan penjelasan.
4. Kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian.

### 3.5.2 Metode *Parenting Strategy*

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*, yaitu

1. Sumbu horizontal, digunakan untuk menilai tingkat kecocokan antara *parenting characteristic* yang dimiliki korporat dengan *parenting opportunities* yang dimiliki oleh masing-masing unit bisnis.

2. Sumbu vertikal, digunakan untuk menilai tingkat kecocokan antara *parenting characteristic* yang dimiliki tingkat korporat dengan *critical success factor* yang dimiliki oleh masing-masing unit bisnis.

Langkah yang dilakukan untuk memudahkan dalam penempatan posisi setiap unit bisnis dalam *parenting fit matrix*, sebagai berikut:

1. Melakukan penelusuran dan identifikasi pada variabel yang berkaitan dengan *critical success factors* dan *parenting opportunities* dari masing-masing unit bisnis, kemudian ditempatkan ke dalam dua kelompok secara terpisah.
2. Masing-masing variabel tersebut diberikan bobot pada setiap kelompok yang sebaiknya dilakukan oleh manajemen unit bisnis masing-masing. Bobot berdasarkan tingkat keutamaan variabel tersebut dalam satuan persen (%) dimana jumlah bobot dalam satu kelompok mencapai 100%.
3. Masing-masing variabel diberi bobot oleh manajemen korporat berdasarkan tingkat kesesuaian dengan *parenting characteristic* yang dimiliki oleh korporat dimana 1 tidak sesuai, 2 sedikit sesuai, 3 agak sesuai, 4 sesuai, 5 sangat sesuai dengan *parenting characteristic*, dalam satu kelompok mencapai bobot 25.
4. Melakukan perkalian antara bobot *critical success factors* dan *parenting opportunities* dengan *parenting characteristic* sehingga diperoleh nilai (*value*) pada masing-masing variabel penelitian yang dilakukan.
5. Melakukan penjumlahan terhadap total nilai (*value accumulated*) seluruh variabel pada dua kelompok tersebut. Hasil penjumlahan digunakan untuk



menentukan posisi setiap unit bisnis yang dimiliki dalam *parenting fit matrix*.

6. Memetakan seluruh unit bisnis pada *parenting fit matrix*.

### 3.6 Uji Validitas & Reliabilitas

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).

#### 1. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.

#### 2. Uji *Transferability*

Pada uji *transferability* menunjukkan validitas eksternal berupa derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan

situasi sosial lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, semacam apa suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar *transferability*.

### 3. Uji *Dependability*

Pada penelitian kualitatif uji reliabilitas disebut dengan uji *dependability*. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi/ mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

### 4. Uji *Confirmability*

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga dapat dilakukan bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 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 pemasaran mandiri Prufuture Team. Prufuture Team merupakan nama *agency* kantor pemasaran mandiri PT. Prudential Life Assurance. Semakin berkembangnya Prufuture Team di berbagai kota yang ada di Indonesia membuat Hawari N. Tandjaya, Enggar Yustika, dan Soelian Effendi memiliki pemikiran untuk membangun sebuah perusahaan aset manajemen, sebagai induk perusahaan. Hal tersebut menjadi latar belakang berdirinya PT. GA Link Group. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 6 Mei 2009 di Yogyakarta dengan bentuk perseroan terbatas (PT). Perusahaan tersebut didirikan berdasarkan Akta Notaris nomor 1 tanggal 06-05-2009 yang dibuat dan ditandatangani dihadapan Siti Asmaul Khusnah, S.H. notaris di Yogyakarta dan telah mendapat pengesahan sebagai badan hukum berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM No. AHU-42644.AH.01.01 tahun 2009 tanggal 31 Agustus 2009.

PT. GA Link Group berkantor di Casa Grande Square Kav.106, Maguwoharjo, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281. PT. GA Link Group telah berhasil membangun dan memfasilitasi kantor-kantor Prufuture Team yang ada di berbagai kota di wilayah Indonesia. Kantor

Pemasaran Mandiri dibawah asuhan PT. GA Link Group berada di 23 kota, yaitu Yogyakarta, Magelang, Wonosobo, Ponorogo, Solo, Semarang, Tegal, Jepara, Pati, Rembang, Kudus, Jakarta, Bandung, Pekanbaru, Jambi, Kerinci, Rengat, Bengkulu, Palembang, Bandar Lampung, Bandar Jaya, Banjarmasin, dan Makassar.

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.

Nilai inti perusahaan ini adalah AMANAH. A merupakan kepanjangan dari *acceleration* yaitu percepatan dalam berpikir dan bertindak dalam melakukan serta mengambil keputusan dalam setiap pekerjaan. M merupakan kepanjangan dari *motivation* yaitu mempunyai motivasi yang kuat baik dari dalam maupun dari luar diri kita untuk mencapai hasil dalam mencapai mimpi kita. A merupakan kepanjangan dari *affable* yaitu ramah tamah dan baik hati serta menjaga kesopanan dalam berbisnis dan melakukan pekerjaan dengan tulus. N merupakan kepanjangan dari *nationality* yaitu mempunyai rasa kebangsaan yang tinggi untuk membangun negara dan bangsa dan hidup orang banyak. A kepanjangan dari *affectionate* yaitu melakukan pekerjaan dengan rasa penuh kasih sayang dan mencintai

pekerjaan ini. H kepanjangan dari *happiness* yaitu kebahagiaan yang hakiki adalah ketika kita membahagiakan orang lain dan diri sendiri.

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 improvement* 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.

#### **4.2 Keputusan Portfolio PT. GA Link Group**

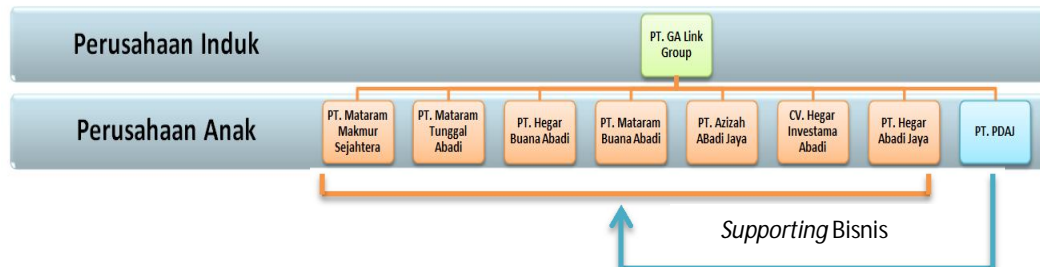
Setelah sukses mengembangkan kantor pemasaran mandiri Prudential di berbagai kota di seluruh Indonesia, PT. GA Link Group berfikir untuk mengembangkan SDM dalam hal ini tenaga pemasar yang ada di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhannya. Karena strategi kunci dari

pengembangan KPM yaitu pengembangan kemampuan, profesionalisme dan kualitas dari tenaga pemasar. Selama ini pengembangan tenaga pemasar bertumpu pada KPM, walaupun memang tetap ada *training* dari Prudential. Namun tenaga pemasar tidak dapat hanya mengandalkan *training* dari Prudential saja. 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. PT. GA Link Group sebagai perusahaan induk melakukan pemetaan portofolio bisnisnya dan melakukan divestasi dengan tujuan menciptakan nilai sebesar-besarnya. Diversifikasi terkait memungkinkan PT. GA Link Group untuk mengeksploitasi keterkaitan antara unit bisnisnya yang berbeda. 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 pada Gambar IV.1 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.

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. Karena 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.



Manajer *accounting* PT. GA Link Group, Ibu Puruhita, menambahkan, “*Sejak awal PT. PDAJ tidak disetting untuk menjadi profit oriented organization, yang terpenting PT. PDAJ dapat membiayai kegiatan usahanya sendiri.*”

Manajer *training* PT. PDAJ bapak Chandra Marhendra mengungkapkan, “*Kami selalu berfikir bagaimana agar biaya training tidak menjadi beban bagi para tenaga pemasar, terutama untuk training-training inti. Sehingga dapat dikatakan perusahaan ini tidak begitu mengedepankan keuntungan, keuntungan nantinya akan kami raih dari peningkatan hasil penjualan dari para tenaga pemasar. Ya dapat dikatakan domino effect keuntungan perusahaan keseluruhan yang kami ke depankan. Bahkan owner kami sempat mengatakan, yang penting pemasukan dan pengeluaran perusahaan dapat seimbang, itu sudah lebih dari cukup. Semakin banyak tenaga pemasar yang semakin pandai dalam memasarkan asuransi itu adalah tujuan kita.*”

#### **4.3 Profil PT. Professional Development Abadi Jaya**

PT. Profesional 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. Kantor pusat PT. Profesional Development Abadi Jaya berada di Casa Grande Square Kav. 106, Ringroad Utara, Desa Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 18 Februari 2016 di Tangerang Selatan dengan bentuk perseroan terbatas (PT). Perusahaan tersebut didirikan berdasarkan Akta Notaris nomor 05 tanggal 18 Februari 2016 yang dibuat dan ditandatangani dihadapan Novi Ramdhani, S.H, M.Kn. notaris di Tangerang Selatan dan telah mendapat pengesahan sebagai badan hukum berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman dan HAM Republik Indonesi No. AHU-0009548.AH.01.01 Tahun 2016 tanggal 22 Februari 2016.

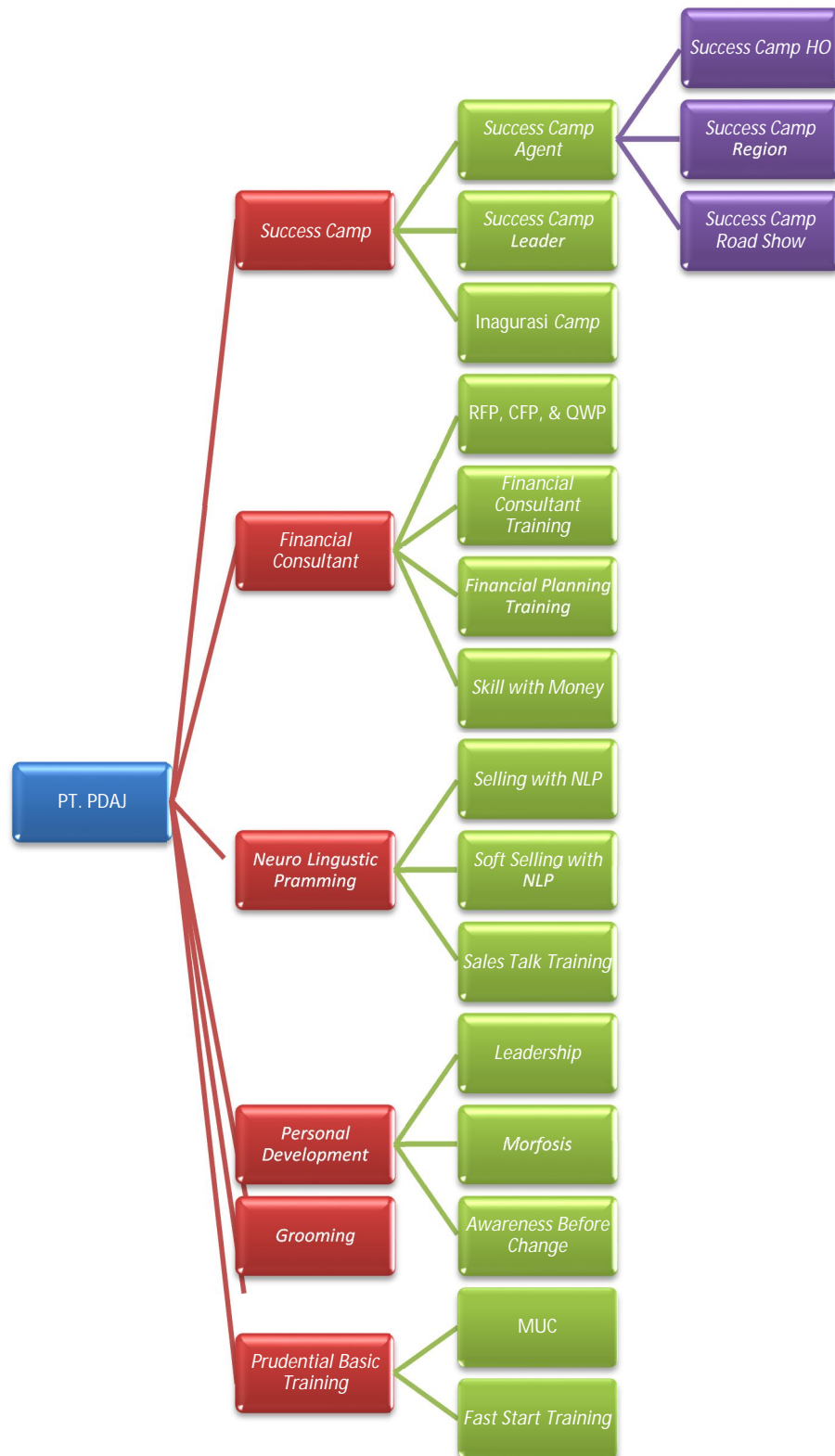
Sebelumnya perusahaan ini berbentuk Lembaga yang bernama Lembaga *Professional Development Academy*. Lembaga *Professional Development Academy* (PDA) merupakan lembaga independen, mandiri dan bersifat sosial kemasyarakatan, dengan landasan gerak utama dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Lembaga ini berdiri berdasarkan Akta Notaris nomor 09 tanggal 29 Maret 2014 yang dibuat dan ditandatangani dihadapan Novi Ramdhani, S.H., M.Kn notaris di Tangerang Selatan dan telah mendapat pengesahan dari Pengadilan Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dewan pengurus lembaga ini terdiri dari ketua, yaitu Hawari N. Tandjaya, bendahara yaitu Enggar Yustika, dan sekretaris yaitu Fitri Astiwahyuni.

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. Misi perusahaan ini yaitu

1. Menciptakan ide-ide kreatif dalam pendidikan non formal dalam bidang karakter dengan bekerja sama dengan pendidikan non formal internasional.
2. Membentuk landasan karakter anak bangsa.
3. Membentuk insan-insan manusia Indonesia yang memiliki *positif mental attitude*.
4. Mempersiapkan sumber daya manusia yang profesional dalam masing-masing bidang.

5. Membangun jiwa kepemimpinan dalam setiap individu.
6. Ikut mencerdaskan kehidupan anak bangsa yang berwawasan 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*. Jika digambarkan dalam bagan bidang *training* dan nama *training* yang diadakan dapat dilihat pada Gambar IV.2 sebagai berikut.



Sumber: Wawancara, Observasi, Dokumentasi, dan Triangulasi data  
 Gambar IV.2 Bidang *Training* dan Nama *Training* di PT. PDAJ

*Success Camp* merupakan camp yang diselenggarakan khusus oleh Prufuture Team ini bernama Success Camp. Success Camp bertujuan untuk membentuk sikap mental sebagai tenaga pemasaran profesional yang dapat bertanggung jawab terhadap hasil yang signifikan. Visi dari Success Camp yaitu membentuk tenaga pemasar asuransi yang profesional dengan mental dan karakter yang kuat serta wawasan ilmu yang luas untuk menjadi tenaga pemasar yang sukses dalam bisnis asuransi. Misi Success Camp yaitu (1) Membentuk sikap mental tenaga pemasar Prufuture Team yang profesional (*attitude*); (2) Meningkatkan semangat juang tenaga pemasar Prufuture Team melalui motivasi dari dalam diri sendiri (*self motivation*); (3) Membuka kesadaran tenaga pemasar Prufuture Team bahwa sesungguhnya manusia dilahirkan sebagai pemenang (*winner*); (4) Menggali potensi diri yang dimiliki tenaga pemasar Prufuture Team melalui refleksi diri (*self reflection*)

*Camp* diadakan 2 hari 1 malam. Adapun materi Success Camp Agent yaitu (1) *Reflection*, (2) *Budgeting & Goal*, (3) *Road to AD* (4) *Law of Attraction & Workshop Bandul*, (5) *Awaken the Giant Within*, (6) *Love Motivation*, (7) *Everything is Possible & Workshop Keramik – Bohlam* (8) Elang Muda. Untuk materi Success Camp Leader yaitu (1) *Refleksi - Self & Business Evaluation*, (2) *High Way to Success: Ambition & Mental Attitude*, (3) *Personal Development*, (4) *Leadership: How Become Great Leader*, (5) *Burning Desire & Mind Mapping*, (6) *Feedback*, (7) *Empowering: Vision & Mission Organization*, (8) *Team Building*, (9) *You Raise Me Up*. Detail materi yang diberikan

Materi yang diberikan adalah

- Refleksi

Materi ini bertujuan untuk menggali potensi diri melalui introspeksi dan kejujuran dalam memandang diri sendiri terhadap hal-hal yang selama ini telah dicapai. Materi tersebut menyadarkan diri tenaga pemasar, siapa kah diri tenaga pemasar sesungguhnya? Selain itu setelah mendapat materi tersebut tenaga pemasar akan memiliki keyakinan bahwa tenaga pemasar dilahirkan untuk menjadi pemenang. Selain itu tenaga pemasar akan termotivasi dari dalam diri tenaga pemasaran untuk dapat memanfaatkan waktu sebaik mungkin, because *'Life is short'*.

- *Budgeting & Goal*

Materi *Budgeting & Goal* yang bertujuan mengidentifikasi dan menganalisa budget jangka pendek maupun jangka panjang yang kemudian dikaitkan dengan *goal/* sasaran yang ingin dicapai. Peserta akan diberi form perencanaan anggaran dan belanja keluarga yang terdiri dari pendapatan, pengeluaran, pengeluaran untuk angsuran dan anggaran impian keluarga. Kemudian tenaga pemasar akan menghitung kekurangan pendapat dan diekuivalenkan dengan API yang harus diperoleh untuk dapat mewujudkan impian keluarga. Hal terpenting yang tidak boleh dilewatkan pada materi ini adalah bagaimana memb~~reakdown~~ periode pencapaian API dan target waktu pencapain impian tersebut.

- Konsep Perencanaan Keuangan

Materi ini bertujuan memperkenalkan ilmu perencanaan keuangan yang nantinya harus dimiliki oleh seluruh tenaga pemasaran Prufuture Team dan

GA-Link Group. Mengapa ilmu ini penting untuk dimiliki oleh tenaga pemasar asuransi? Perencanaan keuangan adalah proses mencapai tujuan hidup seseorang melalui manajemen keuangan secara terintegrasi dan terencana. Menjual asuransi dengan menggunakan proses perencanaan keuangan, memberikan kenyamanan tersendiri bagi nasabah. Sebab solusi yang diberikan berdasarkan pada kebutuhan riil nasabah, bukan berdasarkan pada produk yang dijual. Walaupun memang produk yang dibutuhkan dan dijual erat kaitannya.

- Tenaga pemasar –AD (*Agency Director*) & Formula 4 x 4

Meningkatkan pemahaman akan konsep berbisnis & berkarir di Prudential terutama di Prufuture Team adalah tujuan dari materi ini. Dari materi yang diberikan tenaga pemasar dapat mengetahui bagaimana sistem kerja di Prufuture Team, hal tersebut diilustrasikan menggunakan video Pipo & Embro, sehingga tenaga pemasar lebih memahami karir yang akan ditekuni. Selain itu tenaga pemasar akan diajarkan pula mengenai formula 4 x 4 yang dapat mempermudah tenaga pemasar dalam mencapai goal yang diinginkan.

- *The Secret – Law of Attraction* (Rahasia – Kekuatan Pikiran)

Dengan mengikuti workshop *Law of Attraction*, tenaga pemasar akan memiliki keyakinan untuk dapat memaksimalkan potensi pikiran yang dimiliki dan mengaplikasikannya pada kehidupan sehari-hari untuk mencapai *goal-goal* yang tenaga pemasar miliki. Pada materi tersebut tenaga pemasar akan mengetahui bagaimana cara mengaktifkan kekuatan

pikiran. Pada *law of attraction workshop* tenaga pemasar akan diajak menggerakkan bandul dengan kekuatan pikiran tenaga pemasar. Bandul tersebut akan berputar mengikuti perintah pikiran tenaga pemasar. Bahkan ketika tenaga pemasar memikirkan bandul tersebut untuk bergerak lebih cepat, bandulpun akan mengikuti keinginan tenaga pemasar.

- Renungan

Materi renungan bertujuan menstimulasi motivasi diri yang tenaga pemasar miliki, bersumber dari orang-orang terdekat. Setelah memperoleh materi tersebut, motivasi cinta tenaga pemasar akan bertambah dan tenaga pemasar memiliki komitmen baik pada diri tenaga pemasar sendiri maupun pada orang-orang yang disayangi. Tenaga pemasar juga akan menonton film John-Q yang mengisahkan bagaimana perjuangan dan cinta kasih seorang ayah pada anaknya. Setelah menonton film tersebut tenaga pemasar diminta untuk menuliskan surat cinta untuk keluarga tenaga pemasar tercinta sebagai ungkapan perasaan dan janji.

- Motivasi

Tujuan dari materi motivasi adalah untuk meningkatkan pemahaman tenaga pemasar bahwa mereka mampu mencapai goal yang diimpikan dan goal yang telah dibuat harus diselesaikan (baca: harus dicapai). Tenaga pemasar memiliki keterbatasan waktu untuk membahagiakan keluarga tenaga pemasar, sehingga tenaga pemasar tidak boleh menunda hal-hal yang menjadi prioritas tenaga pemasar. Pada penghujung materi tersebut



tenaga pemasar akan tersadar bahwa tenaga pemasar tidak boleh mengeluh pada keadaan, sebab mengeluh adalah sebuah kegagalan.

- *Anything is Possible*

Materi ini bertujuan meyakinkan tenaga pemasar bahwa mereka mampu mencapai goal yang diimpikan. Bagaimana caranya? Dalam *goal workshop (Anything is Possible)* tenaga pemasar akan diajak untuk menuliskan goal di sebuah keramik. Lalu tenaga pemasar akan memecahkan keramik menggunakan bolam.

- *Awaken the Giant Within* (Membangkitkan raksasa dari dalam diri)

Mengkonsentrasikan kekuatan dengan menetapkan sasaran (*goal-setting*) supaya dapat memfokuskan energi pada tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan dari materi ini. Pada materi ini tenaga pemasar diajak untuk mengimplementasikan tindakan tenaga pemasar ketika menghadapi kondisi darurat yang membuat tenaga pemasar harus memilih dengan cepat dan tepat. Hasilnya tenaga pemasar dapat mengetahui siapakah yang selama ini menjadi *love motivation* tenaga pemasar dalam menghadapi kehidupan.

- Elang Muda

Tujuan dari materi ini adalah membuka *mindset* tenaga pemasar, supaya tenaga pemasar dapat lebih menghargai leader dan seluruh upaya yang telah dilakukan selama ini untuk kemajuan bersama. Tenaga pemasar akan melihat kisah perjuangan elang membesarkan dan mendidik anaknya menjadi elang muda yang tangguh dan mampu menghadapi keadaan alam

untuk tetap bertahan hidup menjadi elang muda yang perkasa. Hal tersebut *synchronous* dengan *story of leader* dalam membimbing tenaga pemasar menjadi seorang tenaga pemasar yang sukses dan mandiri.



Sumber: Dokumentasi *Prufuture Team*

Gambar IV.3 Acara *Success Camp Agent*



Sumber: Dokumentasi *Prufuture Team*

Gambar IV.4 Acara *Success Camp Leader*

*Financial Planning* (Perencanaan Keuangan) program pendidikan CFP – *Certified Financial Planner* yang memberikan ketrampilan dan keahlian dalam pengelolaan keuangan nasabah individu. Jenis *training* perencanaan keuangan pada PT. PDAJ ada 4 yaitu, *financial consultant training*, *financial planning training* dan *skill with money*.



Sumber: Dokumentasi *Prufuture Team*

Gambar IV.5 Acara *Financial Planning Training*



Sumber: Dokumentasi *Prufuture Team*

Gambar IV.6 Acara *Skill with Money* di Hotel Jayakarta

*Neuro Linguistic Programming* (NLP) merupakan sebuah ilmu mengenai bagaimana cara pola pikir manusia terbentuk dan bagaimana cara melakukan perubahannya sesuai yang diinginkan. Ilmu ini ibaratnya adalah sebagai *user manual for brain*. Sebuah ilmu bagaimana caranya untuk mencapai *excellent*. Sedangkan definisi NLP menurut Dr Richard Bandler sang penemu NLP yang dimasukan dalam kamus *Oxford English Dictionary* adalah model komunikasi interpersonal terutama berkaitan dengan hubungan antara pola perilaku sukses dan pengalaman subjektif yang mendasari mereka dan berdasarkan sistem terapi alternatif dengan cara mendidik orang dalam kesadaran diri dan komunikasi yang efektif, dan untuk mengubah pola perilaku mental dan emosional mereka.

*Neuro-Linguistic* ialah ilmu yang mempelajari cara manusia berkomunikasi baik itu secara verbal maupun non verbal yang direpresentasikan melalui tiga alat indera yaitu penglihatan (visual), pendengaran (auditori) dan kinestetik. NLP sangat membantu manusia dalam berkomunikasi baik kepada diri sendiri, misalnya mengurangi ketakutan yang sering muncul tanpa alasan, mengontrol emosi negatif, stress, dan kecemasan. NLP juga membantu manusia dalam membuat sebuah perencanaan hidup untuk masa depannya yang lebih baik. Dengan training NLP, harapannya para tenaga pemasaran akan dapat :

1. Menetapkan tujuan (mendefinisikan persis apa yang ia inginkan)
2. Mengambil tindakan untuk mencapai tujuan
3. Mengevaluasi perubahan yang dihasilkan oleh tindakan
4. Mengubah rencana tindakan jika diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik

*Training* ini sangat perlu dilakukan karena menjadi seorang tenaga pemasar yang baik perlu memiliki pola komunikasi yang baik dengan lawan bicaranya. Tenaga pemasar mengandalkan komunikasi dua arah, hal yang tidak selalu dikuasai oleh setiap orang. Untuk itu para tenaga pemasar perlu mengetahui caranya dan bagaimana agar komunikasi tadi dapat dibawa kearah yang positif. Melalui pendekatan *Neuro-Linguistic* para tenaga pemasar akan menemukan bagaimana cara membawa komunikasi ke arah yang positif dengan terlebih dahulu mengetahui karakter komunikasi



komunikasikan atau calon nasabahnya. Jenis *training* NLP pada PT. PDAJ ada 3 yaitu, *selling with NLP*, *soft selling with NLP* dan *sales talk training*.



Sumber: Dokumentasi *Prufuture Team*

Gambar IV.7 Acara *Selling with NLP*

*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. Harapannya semakin banyak tenaga pemasar yang mengikuti *training* tersebut dapat meningkatkan kemampuan para tenaga pemasar dan mempermudah tenaga pemasar dalam melakukan aktifitas *selling* di lapangan. Jika hal-hal tersebut dapat tercapai tentunya akan berdampak pada peningkatan penjualan pada kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group.

Telah banyak tenaga pemasar yang mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ, baik itu Success Camp maupun *training* lainnya. Berdasarkan data dari PT. PDAJ tercatat total alumni PT. PDAJ adalah 2.040 orang tenaga pemasar. Berdasarkan data Prudential, total tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group adalah 12.750 orang dengan total tenaga pemasar yang aktif adalah 2.209 orang. Artinya dari 17% dari total tenaga pemasar keseluruhan merupakan alumni PT. PDAJ dan 92% dari total tenaga pemasar yang aktif adalah alumni PT. PDAJ.

Profesi tenaga pemasar memiliki kebebasan waktu, tidak ada jam kerja yang mengharuskan tenaga pemasar menjalankan bisnis tersebut. Tenaga pemasarlah yang menentukan waktu kerja mereka sendiri. Bagi tenaga pemasar yang baru dan belum mengerti sistem tersebut, bisa jadi setelah memiliki lisensi kemudian mereka tidak melakukan aktifitas penjualan dan akhirnya tidak aktif dalam bisnis tersebut. Itulah yang terjadi mengapa dari total 12.750 orang tenaga pemasar yang tercatat sejak tahun 2000 hanya 2.209 orang atau 17% yang aktif melakukan proses bisnis. Selain

itu profesi sebagai tenaga pemasar terutama asuransi rentan terhadap penolakan nasabah. Jika tenaga pemasar tersebut tidak memiliki sikap dan mental yang kuat dalam menjalani bisnis Prudential, maka mereka akan tergerus dan hilang dengan sendirinya. *Training* yang diadakan oleh PT. PDAJ-lah yang membantu menguatkan mental serta membuka *mindset* dari para tenaga pemasar untuk kerja keras dalam menjalankan bisnis tersebut.

Kinerja tenaga pemasar setelah mengikuti *training* dari PT. PDAJ mengalami peningkatan. Bahkan pada hasil pantauan promosi tenaga pemasar menurut salah satu manajer PT. PDAJ, berdasarkan rata-rata data promosi 78,5% tenaga pemasar yang berhasil promosi pada jenjang karir berikutnya merupakan lulusan dari PT. PDAJ, tenaga pemasar tersebut telah mengikuti *Success Camp*, serta *training* lain yang diadakan oleh PT. PDAJ. Bahkan *leader-leader* baru yang ada di PT. GA Link Group 70% merupakan alumni PT. PDAJ. Setelah *leadernya* merasakan *impact* dari mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ merekalah yang kemudian menarik tenaga pemasar baru untuk juga mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ. Manajemen PT. GA Link Group memahami betul bahwa bisnis Prudential merupakan bisnis duplikasi, dengan menduplikasi orang-orang yang telah sukses menjalankan bisnis ini maka orang yang baru masuk atau tenaga pemasar yang baru masuk pun dapat dipastikan juga akan sukses asalkan mengikuti sistem yang telah ditetapkan.

Kemudian manajemen PT. GA Link Group membuat kebijakan bahwa tenaga pemasar baru wajib mengikuti *Success Camp* maupun *training* lain



yang diadakan oleh PT. PDAJ. Hal tersebut tertuang dalam memorandum (Prufuture Berita) bagi tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri dibawah asuhan PT. GA Link Group. Jika mereka belum mengikuti *training* PT. PDAJ padahal sudah diadakan *training* tersebut di masing-masing kantor pemasaran mandiri maka konsekwensinya, tenaga pemasar tersebut tidak dapat mendapatkan *reward* ketika terdapat kontes dari PT. GA Link Group. Selain itu sebagian besar *leader* dari tenaga pemasar yang sudah pernah mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ mereka akan terus *mensupport* tenaga pemasar dibawahnya untuk juga mengikuti *training* dari PT. PDAJ. Karena mereka paham betul bahwa persaingan dalam memasarkan asuransi jiwa ini adalah persaingan individu baik itu antar perusahaan asuransi lain maupun antar perusahaan sesama Prudential bahkan di dalam sebuah kantor pemasaran mandiri.

Salah seorang *leader* berpangkat *Agency Director* bernama Rosalia Maria Suwitri mengungkapkan, “*Saya bergabung menjadi tenaga pemasar Prudential pada awal Mei 2013 dan saya mengikuti Success Camp di bulan Juli 2013. Sejak saat itu keyakinan saya untuk sukses di bisnis ini pun meningkat. Hal tersebut saya buktikan dengan saya berhasil promosi ke jenjang karir berikutnya di awal tahun 2014. Saya berhasil naik level dalam waktu kurang lebih 6 bulan. Saya ingat betul bahwa Success Camp yang diadakan oleh PT. PDAJ-lah yang membuat mindset saya berubah. Sehingga saya selalu mengajak tenaga pemasar di bawah saya untuk mengikuti training yang diadakan oleh PT. PDAJ. Bukan hanya karena wajib, namun lebih kepada sebuah kebutuhan bagi pengembangan kemampuan tenaga pemasar.*”

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

*Parenting charactersitic* 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.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Willy Arnan, *shareholder* sekaligus salah satu direktur PT. GA Link Group, "*Seluruh staf dan tenaga pemasar kami, telah kami tanamkan untuk selalu CREATIVE, C=Create Motivation, R=Reliable, E=Emphaty, A=Affection, T= I=Idea Generating, V=Victorius, E=Enjoy and Helpful. Sehingga dalam bekerja mereka mengamalkan nilai kreatif, dapat diandalkan, empati, kasih sayang, keterbukaan, inovasi, memiliki sifat pemenang serta menikmati dan bermanfaat.*"

Nilai-nilai PT. GA Link Group sebagai induk perusahaan juga terpajang di poster besar di kantor PT. GA Link Group.

Bahkan dari ungkapan Bapak Haki Prafatah, *General Affair Manager* PT. GA Link Group "*Saya tahu betul bahwa nilai karakteristik perusahaan terpajang di setiap kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group, karena saya handle langsung hal itu. Bahkan ketika kami ada acara besar, kami cetak tulisan nilai-nilai tersebut pada banner besar, sebagai dekorasi sekaligus terus mengingatkan/ menanamkan nilai tersebut kepada peserta yang hadir.*"

Ibu Christina Rumiyati, *corporate secretary* PT. GA Link Group menambahkan, "*Terkadang ketika kami menghadapi sebuah kejadian, nilai kharakteristik tersebut yang menjadi pegangan kami. Misalnya ada salah seorang staf atau tenaga pemasar kami yang ditunjuk untuk menjadi ketua panitia sebuah acara kemudian dia ragu-ragu, saya langsung spontan bilang reliable. Kemudian staf atau tenaga pemasar tersebut langsung menerima challenge yang diberikan dengan penuh semangat, dan masih banyak lagi contoh kejadian penerapannya.*"

Hal tersebut didukung dengan pernyataan dari salah seorang tenaga pemasar bernama Ibu Jumarni, "*Babe (Hawari) selalu mengingatkan kami*

saat ada seminar besar mengenai karakteristik yang harus dimiliki. Hal tersebut menjadi pegangan saya saat menghadapi masalah di lapangan. Apalagi sebagai tenaga pemasar saya harus bertemu langsung dengan nasabah. Tantangannya ketika saya harus melakukan pelayanan purna jual kepada nasabah, misalnya membantu proses claim nasabah yang terkena resiko, saya selalu ingat *enjoy and helpful*. Bahkan ketika saya melakukan proses rekrut tenaga pemasar, saya cuma punya niat satu, membantu.”

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

No.	<i>Parenting Characteristic</i>	Keterangan
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.

#### 4.5 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. Berikut beberapa ungkapan langsung yang dikutip.

*“Bidang training di PT. PDAJ memiliki ciri khas tersendiri, karena kami mengkombinasikan 3 unsur utama, yaitu perencanaan keuangan, NLP, dan motivasi. Kalau lembaga di luar sana mereka hanya punya satu bidang yang spesifik saja. Padahal untuk menjadi tenaga pemasar asuransi tidak cukup dengan hanya 1 bidang ilmu. Ibarat kata kita mau menembak beruang dan membuatnya takluk pasti kita tidak cukup hanya menembakkan 1 peluru saja. Bergitu juga ketika tenaga pemasar kami mau menembak atau bertemu orang ber-uang, pasti kita membutuhkan banyak ilmu dan teknik untuk dapat meyakinkan mereka. Itu yang mendasari mengapa bidang training yang di PT. PDAJ menjadi faktor sukses utama perusahaan, karena target pasar kami tenaga pemasar asuransi yang harus mengedukasi dan meyakinkan para nasabah,”* ungkap Bapak Chandra Marhendra, salah satu tenaga pengajar, sekaligus manajer *training & development* PT. PDAJ.

Ungkapan yang diberikan oleh Ibu Jumarni, tenaga pemasar yang selalu aktif mengikuti training PT. PDAJ, *“Saya mengalami perubahan yang luar biasa setelah mengikuti training yang diberikan oleh PT. PDAJ. Oktober tahun lalu (2016) API (Annual Premium Income) saya baru sekitar 40juta API padahal saat itu saya sudah 6 bulan bergabung di Prudential, tapi kala itu saya masih parttimer. Saya dahulunya seorang caddy golf di Hyatt,*

*kemudian saya memutuskan untuk fulltime di Prudential setelah mengikuti salah satu program training bernama Success Camp. Sehingga saat ini (Oktober 2017) saya sudah memiliki 117juta API. Selain karena kegigihan saya di tahun ini, training yang saya ikuti menjadi penunjang utama perubahan saya. Saya selalu mengikuti semua training yang diadakan, mau yang training free atau berbayar menurut saya tidak jadi masalah. Karena biaya training yang saya keluarkan pasti akan kembali dari hasil pencapaian saya."*

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 Training	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

#### 4.5.1 *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.

Sejak awal ketika PT. PDAJ didirikan sudah ditentukan bahwa perusahaan ini *mensupport* pengembangan SDM, tenaga pemasar asuransi

jiwa. Mengapa pengembangan SDM sangat diperlukan? Karena berdasarkan survey Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*) di bulan September 2013, daya saing SDM di Indonesia berada di urutan nomer 38, padahal negara tetangga Thailand berada di urutan 37, Brunei Darussalam berada di urutan 26, Malaysia berada di urutan 24, dan Singapura berada di urutan 2 (Prufuture, 2016). 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 pada sub bab 4.2, 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. Definisi perencanaan keuangan menurut Financial Planning Standard Board adalah proses mencapai tujuan hidup seseorang melalui manajemen keuangan yang terintegrasi dan terencana. Singkat cerita salah satu bentuk perencanaan untuk meminimalisir resiko keuangan adalah berasuransi. NLP merupakan kepanjangan dari *Neuro Linguistic Programing*, yaitu sebuah teknologi yang mempelajari struktur internal dari pemikiran dan tindakan yang menghasilkan *outcome* atau

hasil tertentu yang diinginkan. Ilmu ini mempelajari struktur internal otak, sehingga dapat memaksimalkan potensi dalam diri. Motivasi sangat diperlukan dalam bisnis asuransi. Karena tenaga pemasar bukan merupakan karyawan langsung, namun karyawan honorer. Tenaga pemasar memperoleh pendapatan berdasarkan pada penjualan yang dilakukan. Telah disebutkan sebelumnya bahwa asuransi jiwa merupakan produk *intangible* sehingga dalam memasarkan produk tersebut memerlukan pendekatan khusus yang lebih masuk akal/ realistis bagi konsumen atau nasabah.

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 lingusitic programing* (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%.

Ibu Winarni, tenaga pemasar di kantor Yogyakarta, mengungkapkan, "*Saya selalu mengikuti training yang diadakan PT. PDAJ. Alasannya karena ilmu yang diberikan sejalan dengan bidang bisnis yang saya geluti, maklum saya tidak punya pengalaman sama sekali dalam bidang asuransi. Selain itu trainernya memberikan solusi yang saya butuhkan. Saya mengakui training sangat mempengaruhi perkembangan saya di bisnis ini. Kalau tanpa training mungkin saya belum selancar sekarang, walaupun saya juga masih dalam tahap terus belajar. Percaya ga percaya, income saya saat ini di Prudential sudah 2x lipat dari income saya sebelumnya, padahal saya sudah bekerja di perusahaan yang lama sekitar 25 tahun. Jadi saya semakin yakin bahwa bisnis di Prudential akan terus saya tekuni.*"

Ibu Maria, salah seorang tenaga pemasar di Solo mengungkapkan, "*Saya sangat bersyukur sudah mengikuti training yang diadakan oleh PT. PDAJ karena bidang ilmu tersebut dapat diterapkan tidak hanya di bisnis Prudential tetapi dapat diterapkan di kehidupan pribadi saya. Bahkan ketika saya mengalami kecelakaan, dan saya harus bedah tempurung kepala, ilmu NLP sangat membantu saya dalam proses recovery. Saat itu dokter syaraf dan dokter bedah mengungkapkan bahwa ada kemungkinan tangan kiri dan kaki kiri saya mengalami lumpuh. Namun berkat doa serta keyakinan saya pada diri saya yang telah diinstal saat saya mengikuti training NLP, saya dapat kembali beraktifitas seperti sedia kala.*"

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.

Hal tersebut didukung dengan ungkapan Ibu Arum Suhendri, tenaga pemasar Prudential, "*Trainer-trainer PT. PDAJ membuat saya yang biasanya mengantuk kalau berada di dalam kelas training lainnya, dapat mendengarkan dengan antusias dan berpartisipasi aktif dalam kelas training.*"

"*Saya sangat senang ketika mengikuti training yang diadakan oleh PT. PDAJ yang disupport oleh Prufuture Team, training-training disana memiliki suasana yang berbeda dengan training di lembaga lain. Kalau training yang diadakan PT. PDAJ memiliki suasana yang fun dan trainer-trainernya dapat membuat suasana kelas yang menyenangkan. Bahkan terkadang training dari jam 9 pagi sampai dengan jam 4 sore tidak terasa. Trainer-trainer di PT. PDAJ mampu mengajak saya untuk on dengan materi tersebut padahal sudah sekitar 25 tahun saya tidak berada di kelas training,*" tutur Ibu Winarni, salah seorang tenaga pemasar Prudential yang berkantor di kantor pemasaran mandiri Yogyakarta.

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.

Seperti yang disampaikan oleh Arum Suhendri, salah seorang tenaga pemasar yang telah mengikuti *training* PT. PDAJ “*Ketika saya mengikuti Financial Consultant Training dari PT. PDAJ saya hanya membayar Rp 125.000 untuk 5x pertemuan, dengan tambahan fasilitas makan siang. Karena training diadakan pada pukul 9 pagi sampai dengan 4 sore maka ketika jam istirahat kami peserta training telah disediakan makan siang. Artinya biaya training tersebut habis untuk memfasilitasi makan siang. Untuk biaya trainer, tempat, dll merupakan subsidi.*”

Didukung dengan ungkapan dari Nurul Hajar, salah seorang tenaga pemasar yang merupakan konsumen langsung dari PT. PDAJ, “*Biaya training Soft Selling with NLP sangat terjangkau yaitu hanya Rp 100.000 untuk 4x pertemuan. Padahal berdasarkan info dari trainer yang mengajar saya pada saat awal pertemuan training, beliau mengungkapkan saat mengambil training tersebut perusahaan harus mengeluarkan investasi sebesar Rp 25.000.000 untuk training 7x pertemuan. Menurut saya perbandingan biayanya terlalu jauh.*”

Namun terdapat kontradiksi pula dari sisi harga, terdapat beberapa yang mengungkapkan untuk harga *training* tertentu sedikit mahal, karena mereka berfikirnya PT. GA Link Group akan memperoleh *impact* dari sisi penjualan asuransi yang dilakukan oleh tenaga pemasar dari Prudential. Prudential memberikan benefit pada pengelola kantor pemasaran mandiri sebesar 10% dari total penjualan kantor tersebut setiap bulannya. Nominal tersebut dianggap oleh beberapa tenaga pemasar senior merupakan nominal yang cukup besar, sehingga mengapa ketika terdapat *training* harus berbayar.

Bapak Wiwit Prayitno, salah seorang tenaga pemasar level *Associate Agency Director* mengungkapkan, “*Baiknya training*

*Success Camp diturunkan biayanya dari Rp 350.000 menjadi Rp 200.000 karena tenaga pemasar yang mengikuti training ini adalah tenaga pemasar yang baru dan mereka belum memiliki pendapatan yang besar. Lagi pula nantinya PT. GA Link Group akan memperoleh pendapatan juga dari hasil penjualan tenaga pemasar tersebut nantinya. Sehingga ibaratnya PT. GA Link Group berinvestasi SDM di awal melalui PT. PDAJ untuk mengembangkan SDM kemudian akan memperolehnya hasilnya dari penjualan tenaga pemasar yang akan dibayarkan oleh Prudential. Nominalnya cukup besar yaitu 10% dari omset. Sehingga misalkan dalam 1 bulan penjualannya mencapai 5milyar maka akan memperoleh dari Prudential Rp 500juta, angka yang cukup besarkan.”*

Pendapat tersebut didukung oleh Bapak Arkok Indarto tenaga pemasar praktisi yang juga merupakan leader di Prudential, “*Jika harga training Success Camp dapat diturunkan, saya yakin akan lebih banyak tenaga pemasar yang ikut. Sehingga akan lebih banyak sales force kita yang memiliki daya juang yang lebih untuk sukses di bisnis ini.*”

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 dalam 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.

Bapak Heri Cahyo Hidayat, tenaga pengajar profesional mengungkapkan, “*Kantor domisili saya ada di Jogja. Saya memang memprioritaskan training di luar, namun bukan karena ada insentif tambahannya. Insentif perjalanan dinas tersebut saya peroleh dari*

*perusahaan karena saya ditugaskan ke luar kota, namun bukan itu alasan utamanya. Lebih kepada tenaga pemasar di daerah lebih membutuhkan ilmu-ilmu baru, karena disana sangat minim trainer, padahal di daerah memiliki potensi pasar asuransi yang cukup besar. Mengapa? Karena di daerah banyak orang kaya yang tidak membelanjakan uangnya, karena disana tidak banyak tempat-tempat hiburan, tempat makan, mall, sehingga kecenderungan membelanjakan uang sedikit. Ibaratnya gaya hidup mereka sederhana, walaupun mereka memiliki uang lebih. Sehingga ketika saya keluar daerah sebenarnya win-win bagi saya dari sisi insentif dan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan.”*

#### **4.5.2 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 improvemnet* 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 *mensupport* tenaga pemasar yang berkantor di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group. Manajemen memberikan bobot 20% untuk *parenting opportunities*-nya.

*“PT. GA Link Group memiliki kantor terbanyak di Prudential, sehingga memudahkan saya untuk merekrut tenaga pemasar di mana pun. Misal saya punya teman di Pekanbaru, saya tinggal memasukkan dia di kantor pemasaran mandiri Prufuture Team Pekanbaru disana sudah ada sistem yang jalan dari PT. GA Link Group dan juga training yang ada disana sudah komprehensif. Itu salah satu alasan kenapa saya bangga terhadap Prufuture Team Agency asuhan PT. GA Link Group. Perusahaan berpikir jauh ke depan untuk memudahkan saya sebagai tenaga pemasar untuk melebarkan sayap,”* ungkap salah seorang tenaga pemasar Ibu Dera Nirperbia, *Agency Director*.

Hal tersebut didukung dengan ungkapan dari Bapak Solikhin, salah seorang tenaga pemasar, sekaligus tenaga pengajar praktisi PT. PDAJ yang berdomisili di Yogyakarta, *“Tahun lalu saya pernah ditugaskan untuk mengisi materi training di Bengkulu. Disana selain menjalankan amanah sebagai trainer pada training tersebut, saya berhasil merekrut teman kuliah saya untuk juga bergabung di bisnis Prudential. Disitu saya tidak perlu pusing, saya tinggal memasukkan dia sebagai tenaga pemasar di Prufuture Team Bengkulu. Saya tidak perlu khawatir bagaimana nanti perkembangan teman saya tersebut, karena di Prufuture Team Agency di bawah asuhan PT. GA Link Group memiliki manajemen yang terstandar dan memiliki sinergi antar kantor pemasaran mandiri.”*

Menurut Bapak Hawari N. Tandjaya, *“Sinergi antar kantor pemasaran mandiri dengan perusahaan induk sangat kuat. Sebagai contoh, saya selalu membuat kontes-kontes nasional untuk mendorong penjualan. Kontes tersebut seragam hampir di semua kantor pemasaran mandiri baik dari sisi reward dan target pencapaiannya. Selain itu saya ketika terdapat training A di satu kantor pemasaran mandiri, saya adakan pula di kantor pemasaran mandiri lainnya, agar merata.”*

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.

Dari sisi infrastruktur perusahaan Bapak Haki Prafatah mengungkapkan, “*Setting ruang kantor bahkan kami buat serupa di setiap kantor pemasaran mandiri dibawah asuhan PT. GA Link Group sehingga membuat tenaga pemasar, staf pusat, ataupun tenaga pengajar PT. PDAJ ketika berkunjung atau melakukan aktifitas di kantor pemasaran mandiri lainnya merasa seperti di rumah sendiri, sehingga meningkatkan kenyamanan mereka saat beraktifitas. Standarisasi infrastruktur baik dari fasilitas gedung, hingga multimedia sangat kami prioritaskan.*”

#### **4.6 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. Hal tersebut ditegaskan oleh Bapak Chandra Marhendra, salah seorang tenaga pengajar PT. PDAJ, “Kami dalam mengelola bidang *training* tersebut tetap mengedepankan 8 karakteristik *parent company* kami, sehingga kami pun harus kreatif dalam menentukan bidang *training*, menjadi bidang *training* yang dapat diandalkan dan penuh dengan ide baru.”

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.

Ibu Christina Rumiwati selaku *corporate secretary* PT. GA Link Group menegaskan bahwa, “Seluruh SDM yang ada dibawah asuhan PT. GA



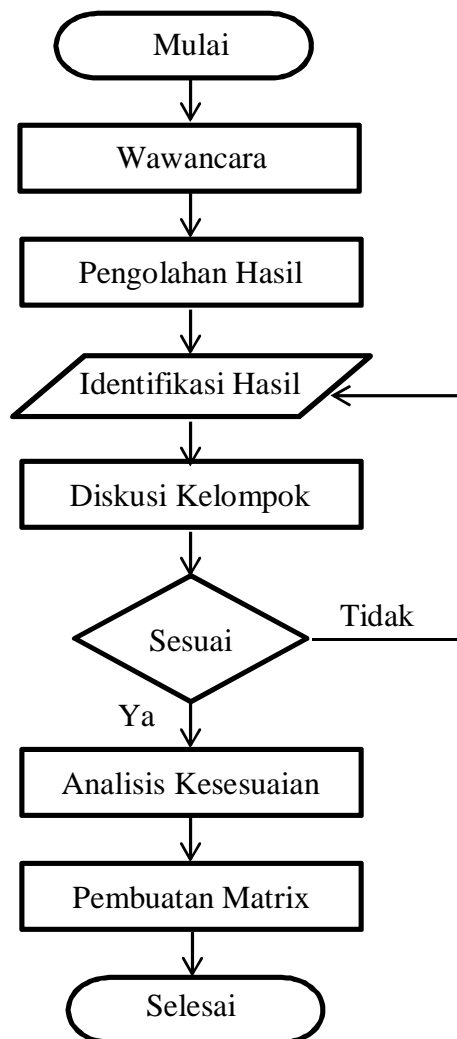
*Link Group harus memiliki karakteristik yang dimiliki oleh perusahaan, karena perusahaan kami adalah perusahaan jasa. Sehingga kami harus memberikan pelayanan yang optimal pada seluruh nasabah kami, baik itu nasabah Prudential, maupun tenaga pemasar.”*

Harga memperoleh poin 8 karena hanya ada kesesuaian dari sisi *reliable* (dapat diandalkan) dan *transparent* (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.

Bapak Heri Cahyo Hidayat, tenaga pengajar PT. PDAJ, menuturkan, “*Kami selalu menyampaikan kepada para tenaga pemasar biaya training tersebut akan digunakan untuk apa saja, hal tersebut perlu disampaikan agar mereka tau yang sebenarnya. Sehingga tercipta keterbukaan diantara kami manajemen dan tenaga pemasar sebagai konsumen kami. Karena sebenarnya konsumennya cenderung sama dalam artian dari unit yang sama, misal leadernya telah mengikuti training tersebut dan mereka merasa puas, maka beliau akan merekomendasikan pada seluruh tenaga pemasar di bawahnya.”*

*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.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Haki Prafatah, “*Masih banyak tenaga pemasar di daerah yang mengharapkan kehadiran PT. PDAJ di kantor-kantor mereka, namun belum dapat tercover seluruh bidang training bagi seluruh kantor pemasaran mandiri yang dimiliki oleh PT. GA Link Group. Sehingga terkesan PT. PDAJ baru memprioritaskan kantor pemasaran mandiri yang berskala besar seperti Jogja, Jakarta, Pekanbaru, Makassar, dan beberapa kota di sekitarnya yang memperoleh training yang kompleks. Untuk kantor pemasaran mandiri dengan skala kecil disarankan jika ingin mengikuti training bisa bergabung dengan kantor pemasaran mandiri yang skala besar. Namun mereka memiliki keterbatasan jarak terutama bagi yang berada di Pulau Sumatera.”*



Gambar IV.8 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		<i>Parenting Characteristic</i>								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>	Bid. Training	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	
	Brand Image	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 cakupan pasarnya. 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 tiga 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.

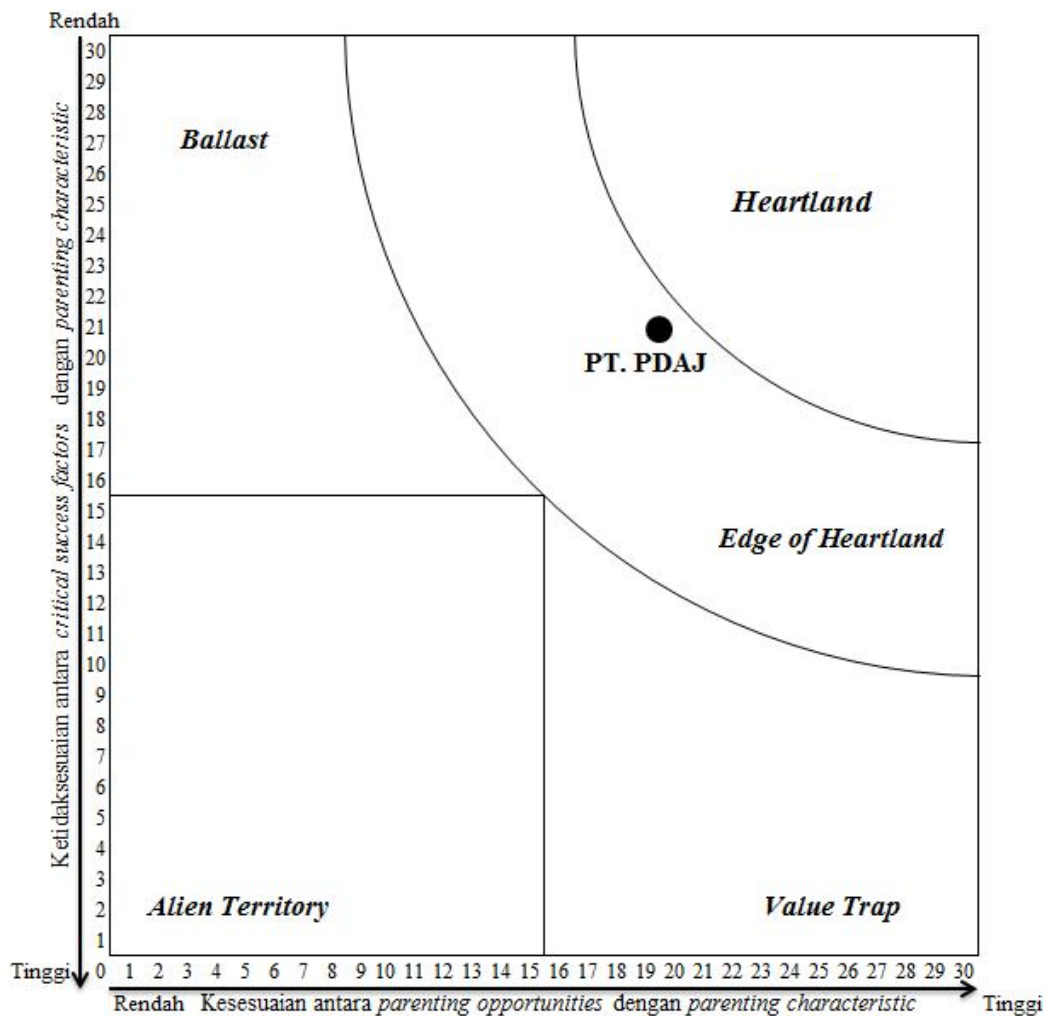
Untuk *parenting opportunities* memperoleh skor total sebesar 19,45 poin. Artinya terdapat kesesuaian yang cukup baik antara *parenting opportunities* PT. PDAJ dengan *parenting characteristic* perusahaan induk, PT. GA Link Group. Jika dilihat dari komposisi nilai, terdapat beberapa variabel yang menjadi 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 *cover* 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.

#### **4.7 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.9. 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.



Sumber: Data Diolah

Gambar IV.9 Posisi PT. PDAJ pada *Parenting Fit Matrix*

Menurut Bapak Willy Arnan, direktur PT. GA Link Group mengungkapkan bahwa, “Diantara perusahaan anak PT. GA Link Group, PT. PDAJ memiliki bidang bisnis yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan anak lainnya. Sehingga terkadang permasalahan yang terjadi pun berbeda. Perlu penanganan khusus jika memang perusahaan betul-betul menginginkan PT. PDAJ berkembang.”

Bapak Chandra Marhendra, manajer PT. PDAJ menambahkan, “Terkadang kami mengalami kesulitan dalam menentukan keputusan. Misalnya kami sudah mau menjalankan A, namun ternyata A belum boleh dilakukan oleh perusahaan induk. Kami memiliki keterbatasan dalam bergerak. Karena selama ini perusahaan anak lain di bawah asuhan PT. GA Link Group selalu mengikuti seluruh arahan dari pusat.”

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.

#### **4.8 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*).

Berdasarkan hasil wawancara langsung dari narasumber dapat diketahui bahwa PT. PDAJ memiliki peluang dalam bidang bisnis yang telah digelutinya.

Bapak Chandra Marhendra, manajemen PT. PDAJ menyampaikan, *"Training PT. PDAJ yang diikuti oleh tenaga pemasar memiliki hasil yang cukup signifikan. Hal tersebut berdasarkan fakta data, bahwa rata-rata setiap tahunnya 79% dari tenaga pemasar yang promosi merupakan alumni PT. PDAJ."*

Seperti yang disampaikan oleh Ibu Jumarni, *"Teman saya dari agency PruOne Heart ingin mengikuti program Success Camp yang dulu pernah saya ikuti, namun sayang program ini khusus internal Prufuture Team Agency. Mereka terkadang jealous dengan saya karena agency saya, Prufuture Team Agency begitu memperhatikan training bagi tenaga pemasarnya, kalau di agency lain tidak."*

Paparan dari Bapak Arkok Indarto, salah seorang *leader* dengan posisi *Agency Director* (posisi tertinggi di level tenaga pemasar) di Prudential, beliau juga tenaga pengajar praktisi di PT. PDAJ, *"Ada agency lain di Jogja, Solo dan beberapa kota lain di luar Prufuture Team Agency ingin mengikuti Success Camp, ataupun program training lain yang diadakan oleh PT. PDAJ. Namun sayangnya program ini khusus untuk Prufuture Team Agency, padahal mereka bersedia membayar 2x lipat jika diperbolehkan untuk ikut. Tidak semua agency concern pada pengembangan SDM sampai dengan membuat perusahaan sendiri yang menangani bidang training."*

Menurut Bapak Agung Nugraha, salah seorang tenaga pengajar praktisi PT. PDAJ, *"Sekitar tahun lalu ada dari salah seorang leader Prufuture Team Agency Jakarta yang menginginkan program Success Camp bagi perusahaan milik suaminya, karena menurut beliau Success Camp ini mampu merubah mind set dari seseorang untuk dapat bekerja dengan optimal untuk memperoleh hasil yang signifikan, selain itu program tersebut membuat seseorang termotivasi untuk bekerja mencapai dreamnya dan membahagiakan keluarganya. Bahkan dari sisi biaya training mereka berani"*



*membayar profesional terhadap training yang diadakan PT. PDAJ, karena di luar belum ada training yang seperti ini."*

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.

#### **4.9 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.

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

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

Hal tersebut di dukung pendapat dari Bapak Chandra Marhendra, manajemen PT. PDAJ, *“Owner kami masih memfokuskan PT. PDAJ untuk mensupport pengembangan SDM tenaga pemasar di kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group.”*

Ibu Christina Rumiati menambahkan, *“Persaingan kantor pemasaran mandiri di Prudential begitu ketat, sebab berdasarkan data 58% tenaga pemasar asuransi jiwa adalah tenaga pemasar asuransi dari Prudential.”*

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 Simulasi Omset PT. PDAJ untuk Pasar Terbuka (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

Berdasarkan 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 IV.6 persentase omset PT. PDAJ meningkat menjadi 13,3 %. 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 (*guidance 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

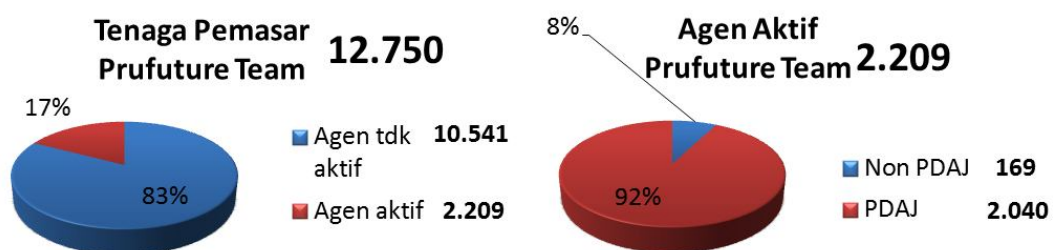
No.	Nama PT	Kode KPM	Omset Per Tahun (Awal)	Omset Per Tahun
1.	PT. Mataram Makmur Sejahtera	YOG, MK8	24,2 %	24,3 %
2.	PT. Mataram Tunggal Abadi	MG1	3,7 %	3,7 %
3.	PT. Hegar Buana Abadi	PKB	16,0 %	16,0 %
4.	PT. Mataram Buana Abadi	LP8, LP9	4,4 %	4,4 %
5.	PT. Azizah Abadi Jaya	KU1	4,4 %	4,4 %
6.	CV. Hegar 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.

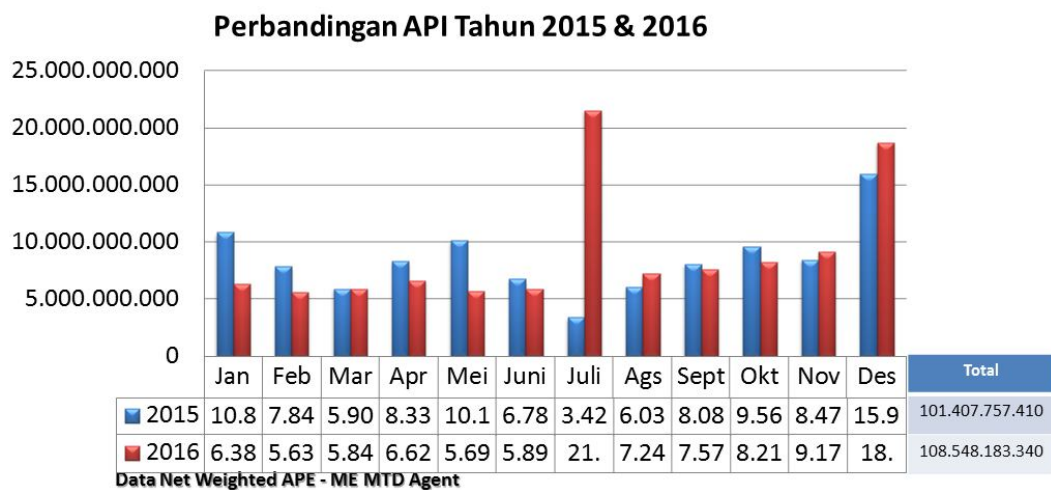
Jumlah tenaga pemasar PT. GA Link Group pada tahun 2016 secara keseluruhan adalah 12.750 orang. Dari jumlah tenaga pemasar tersebut yang aktif melakukan aktifitas penjualan adalah 2.209 orang. Dari jumlah tenaga pemasar aktif tersebut yang telah mengikuti training PT. PDAJ adalah 2.040 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah tenaga pemasar yang telah mengikuti *trainig* PT. PDAJ adalah 92% dari total tenaga pemasar aktif. Hal tersebut dapat digambarkan pada gambar IV. 10



Gambar IV.10 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 pemasar 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.11. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group mengalami peningkatan setelah adanya PT. PDAJ.



Gambar IV.11 Grafik Perbandingan API tahun 2015 dan 2016

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

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.

## 5.2 Saran

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 (*guidance 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 tanpa 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. Paull 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.



## **LAMPIRAN**

### **Instrumen Penelitian**

Dibawah ini adalah instrumen yang akan dijadikan pedoman dalam pengumpulan data:

- 1) Observasi dilakukan untuk melihat realita yang berkenaan dengan hal-hal berikut:
  - a. Profil PT. GA Link Group
  - b. Profil PT. PDAJ
- 2) Wawancara dengan manajemen PT. GA Link Group, manajemen PT. PDAJ, serta tenaga pemasar konsumen PT. PDAJ dan tenaga pemasar di kantor pemasaran mandiri PT. GA Link Group

**Form Wawancara untuk manajemen PT. GA Link Group & PT. PDAJ**

Tanggal wawancara :

Nama :

Jenis kelamin :

Usia :

Lama bekerja :

Jabatan :

- a) Menurut anda apa yang menjadi keunikan dari PT. GA Link Group dibandingkan dengan perusahaan pengelola kantor pemasaran mandiri lain di Prudential dan mengapa?
- b) Bagaimana hubungan antara PT. GA Link Group dengan PT. PDAJ?
- c) Jelaskan apa saja karakteristik PT. GA Link Group dan bagaimana penerapannya?
- d) Jelaskan apa saja faktor sukses dari PT. PDAJ dan bagaimana penerapannya?
- e) Keunikan/ keunggulan apa yang dimiliki oleh PT. PDAJ dibandingkan dengan perusahaan/ lembaga *training* lainnya?
- f) Menurut anda jika dikonfersikan dalam bentuk persentase, masing-masing dari faktor sukses PT. PDAJ memperoleh bobot berapa persen dan mengapa?
- g) Jelaskan apa saja peluang dari PT. GA Link Group yang dapat diterapkan pada PT. PDAJ?

- h) Menurut anda jika dikonfersikan dalam bentuk persentase, masing-masing dari peluang asuhan PT. GA Link Group pada PT. PDAJ memperoleh bobot berapa persen dan mengapa?
- i) Menurut anda bagaimana kesesuaian antara karakteristik PT. GA Link Group dengan faktor sukses PT. PDAJ?
- j) Menurut anda bagaimana kesesuaian antara karakteristik PT. GA Link Group dengan peluang asuhan PT. PDAJ?
- k) Menurut anda bagaimana *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ, baik dari sisi materi, tenaga pengajar, suasana *training* dan juga harga?
- l) Berapa lama durasi *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ dan apa strategi yang dijalankan untuk mengelola durasi tersebut?
- m) Bagaimana pendapat anda *training* yang diselenggarakan lembaga lain jika dibandingkan dengan *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- n) Bagaimana pengelolaan *training* PT. PDAJ pada kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group?
- o) Bagaimana pengaruh perbedaan *training* PT. PDAJ yang berbayar dibandingkan dengan *training* yang tidak berbayar?
- p) Bagaimana sistem yang dijalankan oleh PT. GA Link Group dalam mengelola perusahaan anak PT. PDAJ dan beberapa perusahaan anak lainnya?
- q) Strategi apa saja yang dapat dilakukan oleh PT. GA Link Group untuk mengembangkan PT. PDAJ?

- r) Menurut anda, seberapa penting seorang tenaga pemasar harus mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- s) Jika *training* adalah hal yang penting bagi tenaga pemasar, menurut anda bagaimana peluang PT. PDAJ jika diperbolehkan diikuti oleh tenaga pemasar lain di luar kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dan Prudential?
- t) Hal apa saja yang dapat dikembangkan oleh PT. PDAJ di bawah asuhan PT. GA Link Group?
- u) Bagaimana pola intervensi yang dilakukan oleh PT. GA Link Group terhadap PT. PDAJ?

### Form Wawancara untuk Tenaga Pemasar

Tanggal wawancara :

Nama :

Jenis kelamin :

Usia :

Lama bekerja :

Jabatan :

- a) Sudah berapa lama anda bergabung menjadi tenaga pemasar di kantor pemasaran mandiri PT. GA Link Group untuk memasarkan produk asuransi jiwa Prudential?
- b) Apa pekerjaan anda sebelum berada di bisnis ini dan sudah berapa lama?
- c) Apakah ada strategi khusus untuk menjadi tenaga pemasar di bisnis ini?
- d) Apa saja dan bagaimana tantangan yang ada di lapangan ketika anda melakukan proses penjualan?
- e) Menurut anda apa yang menjadi keunikan dari PT. GA Link Group dibandingkan dengan perusahaan pengelola kantor pemasaran mandiri lain di Prudential dan mengapa?
- f) Menurut anda, apa karakteristik dari PT. GA Link Group dan bagaimana penerapannya?
- g) Selama anda menjadi tenaga pemasar PT. GA Link Group sudah pernahkah anda mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?

- h) Apa yang anda rasakan setelah mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- i) Jenis *training* apa yang membuat anda paling terkesan?
- j) Menurut anda bagaimana *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ, baik dari sisi materi, tenaga pengajar, suasana *training* dan juga harga?
- k) Berapa lama durasi *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ dan apa pendapat serta apa yang anda rasakan mengenai hal tersebut?
- l) Seberapa sering anda mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- m) Bagi anda adakah pengaruh *training* PT. PDAJ yang berbayar dibandingkan dengan *training* yang tidak berbayar?
- n) Pernahkan anda mengikuti *training* diluar PT. PDAJ dan bagaimana pendapat anda jika dibandingkan dengan *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- o) Menurut anda seberapa besar pengaruh *training* dari PT. PDAJ pada perkembangan anda dalam bisnis ini?
- p) Bagaimana cara anda untuk tetap bertahan dan berprestasi dalam bisnis ini?
- q) Menurut anda, seberapa penting seorang tenaga pemasar harus mengikuti *training* yang diadakan oleh PT. PDAJ?
- r) Jika *training* adalah hal yang penting bagi tenaga pemasar, menurut anda bagaimana peluang PT. PDAJ jika diperbolehkan diikuti oleh tenaga pemasar lain di luar kantor pemasaran mandiri di bawah asuhan PT. GA Link Group dan Prudential?