

**ANALISIS KINERJA BISNIS DAN
DINAMIKA STRUKTUR KEUANGAN PADA
NEUVERSITY SCHOOL OF SOFTWARE ENGINEERING**



Diajukan Oleh
Syauqi Amani
23911078

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**ANALISIS KINERJA BISNIS DAN
DINAMIKA STRUKTUR KEUANGAN PADA
NEUVERSITY SCHOOL OF SOFTWARE ENGINEERING**

Tesis S-2
Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh
Syauqi Amani
23911078

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

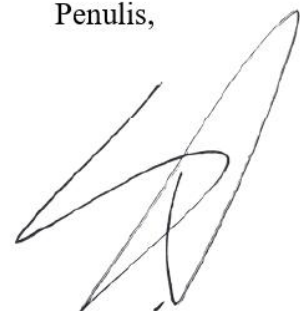
Nama : Syauqi Amani
Tempat, Tanggal Lahir : Wonosobo, 4 April 1997
NIM : 23911078
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Januari 2026

Penulis,



Syauqi Amani

NIM. 23911078

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Prof. Dr. Drs. Sutrisno, MM.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.

Dosen Penguji III

Gilang Mukti Prabowo, SE., MM.

BERITA ACARA UJIAN
TUGAS AKHIR PRAKTIK BISNIS

Pada hari Kamis tanggal 15 Januari 2026, Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tugas akhir yang disusun oleh :

SYAUQI AMANI

No. MHS. : 23911078

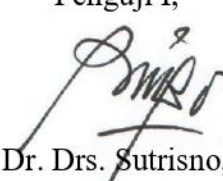
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Strategik & Syariah

Dengan Judul:

**ANALISIS KINERJA BISNIS DAN DINAMIKA STRUKTUR KEUANGAN PADA
NEUVERSITY SCHOOL OF SOFTWARE ENGINEERING**

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

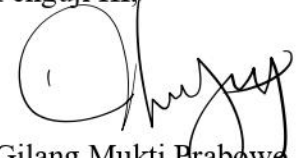
Penguji I,


Prof. Dr. Drs. Sutrisno, MM.

Penguji II,


Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si.

Penguji III,


Gilang Mukti Prabowo, SE., MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,




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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji hanya milik Allah SWT, Dzat yang Maha Agung, Maha Sempurna, atas limpahan nikmat dan karunia yang tak henti-hentinya dianugerahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat hingga akhir zaman.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa penyusunan tesis tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sihabudin dan Ibu Umi Mardiyah, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta motivasi yang tidak pernah putus sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan laporan ini dengan baik.
2. Kedua mertua tercinta, Bapak Kholiq Aminullah dan Ibu Yuriah Hidayati, atas segala doa, nasihat, kasih sayang, dan dukungan luar biasa yang telah diberikan kepada penulis.
3. Istri tercinta, Vira Amalia Savitri, yang senantiasa menjadi pendamping terbaik, memberikan semangat, kesabaran, serta dukungan penuh dalam setiap langkah penulis menyelesaikan studi ini.
4. Prof. Dr. Drs. Sutrisno, M.M. selaku Dosen Pembimbing 1, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, dan saran berharga kepada penulis.
5. Prof. Dr. Zaenal Arifin, M.Si. selaku Dosen Pembimbing 2, atas bimbingan, masukan strategis, dan motivasi yang diberikan sehingga laporan ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., CPM. selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia, atas dukungan, kebijakan, serta fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan.
7. Seluruh dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman berharga selama proses perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa laporan ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

DAFTAR ISI

COVER.....	ii
iii	
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME	iii
iv	
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
v	
BERITA ACARA UJIAN TESIS	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	xi
BAB I 1	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Tugas Akhir.....	6
1.4 Manfaat Tugas Akhir.....	7
BAB II9	
2.1 Profil Bisnis	9
2.2 Pelaksanaan Aspek Pasar dan Pemasaran	13
2.2.1 Analisis Kompetisi	13
2.2.2 Analisis Lima Kekuatan (<i>Five Forces</i>) Neuversity	14
2.3 Pelaksanaan Aspek Produksi dan Operasional	29
2.3.1 Realisasi Pemanfaatan Aset dan Struktur Biaya Operasional.....	29
2.3.2 Realisasi Produk dan Jasa Layanan	31
2.3.3 Realisasi Proses Produksi	32

2.3.4	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Produksi	34
2.4	Pelaksanaan Aspek Sumber Daya Manusia	36
2.5	Pelaksanaan Aspek Keuangan	40
2.5.1	Realisasi Kebutuhan Modal dan Penggunaan Dana	40
2.5.2	Realisasi Kinerja Keuangan	41
BAB III		44
3.1.	Identifikasi Masalah	44
3.2.	Kajian Teori.....	47
3.2.1	Struktur Keuangan dan Pendanaan Spontan	47
3.2.2	Pengaruh Struktur Keuangan Terhadap Efisiensi Biaya.....	48
3.2.3	Pengaruh Struktur Keuangan Terhadap Keberlanjutan Operasional	50
3.2.4	Kebijakan Pengumpulan Piutang.....	51
3.2.5	Pengaruh Kebijakan Pengumpulan Piutang Terhadap Ketepatan Waktu Pembayaran.....	52
3.2.6	Pengaruh Kebijakan Pengumpulan Piutang Terhadap Arus Kas Perusahaan 54	
3.2.7	Operasionalisasi Variabel Penelitian	56
3.3.	Solusi dan Pembahasan Masalah	58
3.3.1	Analisis Masalah Struktur Keuangan.....	58
3.3.2	Analisis Masalah Kebijakan Pengumpulan Piutang	62
BAB IV		66
4.1	Kesimpulan	66
4.2	Saran	67
4.2.1	Praktisi.....	67
4.2.2	Akademisi.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....		69

DAFTAR TABEL

Tabel II. 1 Analisis Lima Kekuatan Porter (Five Forces Analysis).....	17
Tabel II. 2 Struktur Harga Layanan Neuversity	23
Tabel II. 3 Perbandingan Ramalan vs Realisasi Penjualan (Triwulan III 2025) ..	28
Tabel II. 4 Realisasi Biaya Operasional dan Modal Kerja (Agustus-Oktober 2025)	30
Tabel II. 5 Daftar Jasa Layanan Neuversity (Realisasi 2025)	32
Tabel II. 6 Perbandingan Anggaran vs Realisasi Biaya Produksi (Agustus - Oktober 2025)	35
Tabel II. 7 Deskripsi Pekerjaan dan Kualifikasi.....	37
Tabel II. 8 Realisasi Biaya SDM Triwulan III 2025	39
Tabel II. 9 Ringkasan Realisasi Kebutuhan Modal	40
Tabel II. 10 Perbandingan Ringkas Kondisi Keuangan (Sebelum vs Sesudah Transformasi)	41
Tabel II. 11 Perbandingan Target dan Realisasi Laba Rugi (Triwulan III 2025) .	42
Tabel III. 1 Pengukuran Arus Kas Operasional.....	55
Tabel III. 2 Operasionalisasi Variabel dan Indikator Pengukuran.....	56
Tabel III. 3 Komposisi Struktur Keuangan dan Pendanaan Spontan (Per 31 Oktober 2025)	59
Tabel III. 4 Analisis Variabilisasi Biaya Operasional (Sept vs Okt 2025).....	61
Tabel III. 5 Analisis Tingkat Penagihan (Collection Rate) Triwulan III 2025	63
Tabel III. 6 Matriks Implementasi Strategi Bootstrapping dan Nilai Bisnis	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1 Logo Perusahaan Neuversity School of Software Engineering.....	10
Gambar II. 2 Poster Pembukaan Pendaftaran per Batch	22
Gambar II. 3 Laman Beranda Official Akun TikTok Perusahaan	22
Gambar II. 4 Kelas Private.....	24
Gambar II. 5 Kelas Reguler	24
Gambar II. 6 Lokasi Operasional Kerja Perusahaan	25
Gambar II. 7 Poster Webinar	27
Gambar II. 8 Webinar Online Sebagai Strategi Pemasaran.....	27
Gambar II. 9 Struktur Organisasi Jabatan di Perusahaan Neuversity	37
Gambar III. 1 Grafik Tren Penjualan Total	44
Gambar III. 2 Grafik Komposisi Pendapatan.....	45
Gambar III. 3 Grafik Analisis Arus Kas Operasional	46
Gambar III. 4 Grafik Analisis Profitabilitas	60
Gambar III. 5 Grafik Analisis Struktur Biaya	60

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perkembangan ekonomi digital nasional menuntut ketersediaan sumber daya manusia di bidang teknologi informasi (TI) yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kesiapan kerja yang selaras dengan kebutuhan industri. Namun demikian, Indonesia masih menghadapi kesenjangan struktural antara permintaan dan pasokan talenta digital. Kondisi ini menciptakan peluang strategis bagi lembaga pendidikan nonformal berbasis teknologi, sekaligus menuntut pengelolaan bisnis yang adaptif dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, Neuversity School of Software Engineering hadir sebagai entitas pendidikan berbasis praktik yang mengintegrasikan fungsi pembelajaran dengan aktivitas bisnis jasa pengembangan perangkat lunak.

Neuversity didirikan pada tahun 2022 sebagai lembaga nirlaba di bawah naungan yayasan dengan tujuan awal sebagai laboratorium sosial untuk validasi kurikulum. Sejak awal, Neuversity mengadopsi *dual business model* yang mengombinasikan layanan pendidikan (*coding school*) dan jasa *software house*. Namun, penghentian dukungan hibah operasional dari mitra strategis pada akhir tahun 2023 menjadi titik balik penting yang memaksa Neuversity melakukan transformasi fundamental. Perusahaan tidak lagi dapat bergantung pada pendanaan eksternal, sehingga bertransformasi menjadi entitas bisnis berorientasi profit di bawah PT Tiyan Nusantara Teknologi. Transformasi ini mencakup pergeseran paradigma pengelolaan bisnis dari orientasi sosial menuju orientasi efisiensi dan kemandirian finansial melalui strategi *Financial Bootstrapping*.

Praktik bisnis ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Neuversity secara komprehensif dari aspek pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan. Fokus utama analisis diarahkan pada dinamika struktur keuangan dalam menghadapi volatilitas pendapatan berbasis proyek (*project-driven volatility*), serta efektivitas kebijakan pengumpulan piutang dalam menjaga stabilitas arus kas.

Dari perspektif pemasaran, hasil analisis menunjukkan bahwa Neuversity berhasil melakukan *strategic pivot* dari dominasi segmen ritel (B2C) menuju penguatan segmen korporasi (B2B). Pada Triwulan III tahun 2025, realisasi pendapatan melampaui target secara signifikan berkat perolehan proyek strategis "Sistem Core Banking" pada bulan September. Keberhasilan ini dicapai melalui strategi pemasaran berbasis kepercayaan (*trust-based marketing*) dengan biaya akuisisi pelanggan yang sangat rendah, membuktikan efisiensi tinggi dalam penggunaan modal pemasaran.

Pada aspek operasional dan sumber daya manusia, Neuversity menerapkan restrukturisasi kebijakan kompensasi dengan menggeser struktur biaya menuju skema berbasis kinerja (*performance-based compensation*). Analisis *cost behavior* membuktikan keberhasilan strategi ini, di mana pada saat pendapatan menurun di bulan Oktober (*low season*), biaya operasional perusahaan mampu terpengkas secara otomatis sebesar 56,6%. Fleksibilitas struktur biaya ini menghindarkan

perusahaan dari risiko kerugian biaya tetap (*fixed cost trap*) dan mendukung prinsip *lean operation*.

Analisis aspek keuangan menunjukkan bahwa penerapan strategi *financial bootstrapping* memberikan dampak positif terhadap kemandirian modal. Data neraca memperlihatkan bahwa struktur modal perusahaan didominasi oleh pendanaan internal dan pemanfaatan *spontaneous financing* (liabilitas operasional tanpa bunga) dengan rasio mencapai 18,1% dari total aset. Hal ini mengindikasikan kemampuan perusahaan dalam membiayai operasionalnya secara mandiri tanpa ketergantungan pada utang berbunga.

Namun demikian, analisis arus kas mengungkapkan tantangan krusial berupa fenomena "Profit Rich, Cash Poor". Meskipun mencatat laba akuntansi yang tinggi, perusahaan menghadapi tekanan likuiditas riil akibat rendahnya efektivitas penagihan. Tingkat penagihan (*Collection Rate*) tercatat hanya sebesar 44,5%, yang berarti lebih dari separuh pendapatan masih tertahan dalam bentuk piutang usaha. Kondisi ini disebabkan oleh ketidaksinkronan antara pengakuan pendapatan dan penerimaan kas pada proyek berskala besar.

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi strategis difokuskan pada penguatan disiplin likuiditas. Manajemen disarankan untuk merestrukturisasi kebijakan termin pembayaran klien korporasi dengan mewajibkan Uang Muka (*Down Payment*) minimal 30–50%, serta mengimplementasikan sistem monitoring piutang berbasis ERP untuk memperpendek siklus konversi kas. Secara keseluruhan, praktik bisnis ini menyimpulkan bahwa transformasi Neuversity telah berjalan efektif, namun keberlanjutan jangka panjangnya sangat bergantung pada kemampuan menyeimbangkan pertumbuhan profitabilitas dengan stabilitas arus kas operasional.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia menghadapi tantangan krusial dalam memenuhi kebutuhan tenaga ahli di bidang teknologi informasi (TI). Kesenjangan antara permintaan industri dan ketersediaan talenta digital terampil mencapai tingkat yang mengkhawatirkan. Menurut data Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), diperkirakan terjadi kekurangan sekitar 9 juta talenta TI pada tahun 2030 jika tidak ada perubahan signifikan dalam sistem pendidikan dan pelatihan (CNN Indonesia, 2019). Kesenjangan masif ini merupakan *problem statement* utama yang tidak hanya menghambat akselerasi transformasi digital nasional, tetapi juga berpotensi membatasi pertumbuhan ekonomi digital yang diprediksi mencapai lebih dari Rp22 triliun pada tahun 2025 (Liputan6.com, 2025).

Merespons urgensi tersebut, lahirlah Neuversity pada 22 Januari 2022, sebuah inisiatif pendidikan yang didirikan di bawah naungan Yayasan Muqorrobieen Marufi Syihab. Neuversity hadir sebagai solusi inovatif untuk menjembatani kebutuhan industri teknologi informasi dengan ketersediaan tenaga kerja terampil di Indonesia melalui model bisnis ganda (*dual business model*) yang unik. Model ini mengintegrasikan fungsi lembaga pendidikan (sekolah *coding*) dengan fungsi bisnis (*software house*). Integrasi ini memungkinkan Neuversity tidak hanya menyelenggarakan kelas reguler (*Front-End* dan *Back-End Development*) dengan kurikulum yang relevan, tetapi juga menyediakan pengalaman proyek nyata melalui segmen *software house*.

Proyek-proyek ini dikerjakan oleh mentor dan alumni, memberikan nilai tambah berupa pengalaman praktis (*hands-on experience*) yang sangat dicari oleh pasar kerja, sehingga secara langsung mengatasi masalah kurangnya pengalaman praktis dari lulusan TI konvensional. Sebagai Manajer Akademik, saya direkrut langsung oleh Muqorrobieen Marufi Syihab, Pembina Yayasan, dengan fokus utama

pada memastikan kurikulum tetap relevan dan mengembangkan strategi peningkatan kualitas pembelajaran. Komitmen Neuversity melalui kurikulum yang terus diperbarui, pelatihan praktis, proyek nyata, magang, dan bimbingan karir, bertujuan menghasilkan lulusan yang siap bersaing dan siap kerja (*job-ready*) di pasar digital yang kompetitif.

Transformasi digital berbasis cloud di Indonesia memang diperkirakan akan mencapai nilai pasar lebih dari Rp 22 triliun pada tahun 2025 dengan pertumbuhan tahunan sekitar 20,5 persen, didorong oleh permintaan tinggi dari sektor publik dan swasta. Tantangan yang dihadapi meliputi ketergantungan pada infrastruktur TI lama, biaya tinggi platform virtualisasi konvensional, serta isu kedaulatan dan keamanan data. Upaya percepatan transisi ke arsitektur *cloud-native* dan penguatan infrastruktur *edge computing* memang menjadi fokus industri guna mendukung beban kerja modern dan memenuhi regulasi lokal, sehingga transformasi digital berbasis *cloud* dapat mendorong pertumbuhan ekonomi digital dan daya saing nasional (Liputan6.com, 2025). Selain itu, tren perusahaan di Indonesia, termasuk di Provinsi DIY yang ekosistem startup-nya terus tumbuh (StartupBlink, 2025), serta tingginya kebutuhan talenta digital dan fleksibilitas kerja programmer secara *remote* (WFH), benar-benar menjadi peluang besar bagi lembaga pendidikan seperti Neuversity untuk mencetak programmer yang siap bersaing di pasar kerja digital.

Namun, seiring meningkatnya dinamika pasar pendidikan teknologi di Indonesia, Neuversity juga menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan finansial. Persaingan ketat dari lembaga pelatihan sejenis seperti *Inixindo Jogja* dan *RevoU* menuntut Neuversity untuk mengelola sumber daya dan keuangan secara efisien agar dapat bertahan dalam industri yang kompetitif. Tantangan ini semakin kompleks setelah pada akhir tahun 2023, mitra strategis yang selama ini memberikan dukungan hibah operasional menghentikan seluruh bantuan finansial. Perubahan tersebut menandai titik balik penting dalam perjalanan Neuversity dari lembaga sosial nirlaba menjadi entitas bisnis mandiri yang harus mencapai kemandirian dan stabilitas keuangan.

Target pasar milenial dan Gen-Z cenderung menyukai pembelajaran praktis dan bimbingan mentor yang langsung diterapkan dalam proyek nyata. Untuk

menjangkau target pasar ini, Neuversity memanfaatkan media sosial seperti Instagram, Tiktok dan Youtube, serta membuka kerja sama dengan lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan *workshop* dan seminar. Program beasiswa bagi 5 pendaftar pertama juga menjadi salah satu strategi efektif untuk menarik minat calon peserta didik.

Sejak awal berdirinya pada tahun 2022 hingga tahun 2023, Neuversity didirikan sebagai entitas nirlaba (non-profit) di bawah Yayasan Muqorrobieen Marufi Syihab, dengan tujuan utama (initial goal) sebagai laboratorium sosial untuk validasi model kurikulum dan dampak komunitas. Dalam fase inkubasi awal ini, Neuversity memiliki ketergantungan signifikan pada hibah operasional dari mitra strategis Yayasan. Pola pendanaan ini memungkinkan manajemen untuk fokus secara eksklusif pada kualitas kurikulum, pembangunan brand, dan penciptaan dampak sosial tanpa tekanan untuk mencapai profitabilitas komersial, yang merupakan karakteristik umum dari inisiatif sosial yang baru berdiri (Sowmya & Kiran, 2024).

Namun, pada akhir tahun 2023, mitra strategis tersebut memutuskan untuk menghentikan seluruh dukungan hibah dan keuangan kepada Neuversity. Pemutusan ini bukan disebabkan oleh kegagalan kinerja Neuversity, melainkan merupakan konsekuensi langsung dari restrukturisasi dan efisiensi internal yang mendalam di pihak mitra strategis. Peristiwa ini menandai titik balik (*turning point*) krusial yang memaksa Neuversity untuk bertransformasi secara fundamental. Manajemen menyadari bahwa keberlanjutan misi sosial dan operasional di masa depan tidak lagi dapat bergantung pada dana eksternal yang tidak pasti. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi pada awal tahun 2024 adalah memastikan kemandirian finansial untuk mempertahankan momentum dan dampak yang telah dibangun. Merespons tantangan ini, pada awal tahun 2024, saya direkrut dengan misi strategis untuk melakukan reorientasi operasional dan finansial.

Neuversity sebagai bagian dari upaya kemandirian dan keberlanjutan, Neuversity yang semula merupakan *brand* di bawah yayasan, kini secara resmi akan dimasukkan ke dalam entitas bisnis yang lebih terstruktur pada PT Tiyasan Nusantara Teknologi. Pergeseran status ini bukan sekadar perubahan legalitas,

melainkan sebuah transformasi model bisnis yang fundamental, dari orientasi nirlaba berbasis misi sosial menjadi entitas berorientasi profit. Untuk mewujudkan potensi profitabilitas dan mencapai kemandirian finansial dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, terutama dengan adanya pemain lama seperti Inixindo Jogja dan RevoU, Neuversity mutlak memerlukan implementasi strategi efisiensi keuangan yang komprehensif. Tanpa manajemen biaya yang cermat dan optimalisasi setiap aspek pengeluaran, risiko stagnasi bahkan kesulitan operasional akan membayangi, menghambat kemampuan Neuversity untuk bersaing dan mencapai tujuan jangka panjangnya sebagai penyedia talenta TI dan *software house*.

Berdasarkan konteks ini, Neuversity secara proaktif mengidentifikasi area efisiensi, termasuk renegotiasi kompensasi sumber daya manusia (seperti fee mentor yang kini diimbangi dengan peluang proyek *software house*) dan digitalisasi operasional melalui pengembangan sistem internal ERP (*Enterprise Resource Planning*) berbasis Frappe/ERPNext. Sistem ini tidak hanya berfungsi untuk mengelola proses bisnis secara terpadu, tetapi juga mengintegrasikan fitur LMS (*Learning Management System*) yang dibutuhkan. Langkah ini bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada biaya berlangganan *software* eksternal (seperti Google Classroom, Certifier, Jibble Apps, Zoho, dan Google Meet) serta mengoptimalkan proses administrasi yang sebelumnya berbasis *hardfile*.

Dalam transisi ini, saya mendapatkan *stock option* sebesar 5% di PT tersebut, yang merefleksikan komitmen perusahaan terhadap peran saya dalam pengembangan dan keberlanjutan Neuversity ke depannya. Dengan kombinasi kurikulum yang relevan, pelatihan praktis, jaringan kemitraan yang kuat, serta struktur bisnis yang baru, Neuversity kini memiliki potensi besar untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan talenta TI di Indonesia, khususnya di DIY, tetapi juga mencapai kemandirian finansial.

Dalam konteks Neuversity, pengalaman ketergantungan pada hibah menyoroti urgensi implementasi strategi manajemen keuangan mandiri. Ini mencakup perancangan ulang model pendapatan dan biaya, serta pengembangan mekanisme internal untuk menghasilkan dan mengelola kas secara efisien (Brealey, Myers, & Allen, 2017). Pendekatan ini relevan dengan konsep *financial*

bootstrapping yang lazim diterapkan oleh startup di fase awal (Sowmya & Kiran, 2024), di mana perusahaan berupaya meminimalkan ketergantungan pada pendanaan eksternal dengan mengoptimalkan sumber daya internal dan arus kas operasional.

Dalam konteks ini, tuntutan untuk mencapai kemandirian finansial melalui *bootstrapping* mendorong Neuversity untuk secara proaktif mengidentifikasi dan menerapkan strategi efisiensi keuangan dan optimalisasi aset internal. Strategi ini bertujuan memaksimalkan penggunaan modal yang terbatas agar dapat mendukung pertumbuhan operasional secara bertahap (pertumbuhan perlahan tapi pasti). Langkah nyata dari strategi *bootstrapping* ini melibatkan tiga pilar utama. Pertama, dilakukan Optimalisasi Sumber Daya Manusia dan Integrasi Bisnis melalui renegotiasi kompensasi sumber daya manusia (seperti fee mentor) yang kini diimbangi dengan peluang proyek software house. Mekanisme ini berfungsi sebagai cost-saving operasional sekaligus meningkatkan retention dan kualitas mentor dengan menawarkan insentif berbasis kinerja proyek yang menghasilkan arus kas bagi perusahaan. Kedua, diterapkan Digitalisasi dan Pengurangan Biaya *Software* Eksternal melalui pengembangan sistem internal ERP (*Enterprise Resource Planning*) berbasis Frappe/ERPNext yang mengintegrasikan fitur LMS (*Learning Management System*).

Pengembangan sistem ini merupakan investasi modal terbatas yang secara strategis bertujuan mengurangi ketergantungan dan biaya berlangganan software eksternal tahunan, di mana penghematan biaya berulang (*recurring cost*) ini akan dialokasikan kembali untuk pertumbuhan inti. Ketiga, Transisi Kepemilikan dan Komitmen Jangka Panjang diperkuat dengan pemberian stock option sebesar 5% di PT Tiyyasan Nusantara Teknologi kepada Manajer Akademik, merefleksikan komitmen perusahaan untuk memanfaatkan talenta internal sebagai bagian dari struktur modal, menggantikan kompensasi kas dalam jumlah besar.

Melalui pendekatan *bootstrapping* tersebut, Neuversity berupaya membangun struktur keuangan yang efisien. Namun, berdasarkan data awal Triwulan III 2025, terindikasi adanya fenomena anomali keuangan yang krusial. Perusahaan menghadapi volatilitas pendapatan berbasis proyek (*project-driven*

volatility) yang ekstrem, di mana lonjakan pendapatan (akrual) tidak serta-merta diikuti oleh ketersediaan kas tunai.

Kondisi ini memunculkan risiko "Profit Rich, Cash Poor", yaitu situasi di mana perusahaan mencatat laba akuntansi yang tinggi namun mengalami tekanan likuiditas riil akibat tertahannya dana dalam bentuk piutang. Selain itu, ketergantungan pada pendanaan spontan (spontaneous financing) sebagai penyangga likuiditas juga menjadi sorotan utama. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menganalisis kinerja bisnis secara umum, tetapi secara spesifik akan membedah dinamika struktur keuangan dan efektivitas kebijakan piutang dalam menjaga keberlanjutan operasional perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja bisnis Neuversity ditinjau dari aspek pemasaran, operasional, SDM, dan keuangan?
2. Bagaimana dinamika Struktur Keuangan dan efektivitas strategi *Financial Bootstrapping* (khususnya variabilisasi biaya dan pendanaan spontan) dalam merespons fluktuasi pendapatan?
3. Bagaimana analisis masalah Kebijakan Pengumpulan Piutang (*Receivables Collection*) dan dampaknya terhadap kesenjangan arus kas (*cash flow gap*) perusahaan?

1.3 Tujuan Tugas Akhir

1. Menganalisis kinerja bisnis Neuversity secara komprehensif yang mencakup aspek pemasaran, operasional, SDM, dan keuangan.
2. Menganalisis dinamika Struktur Keuangan dan membuktikan keberhasilan strategi Financial Bootstrapping dalam menciptakan struktur biaya yang fleksibel dan efisien.
3. Mengevaluasi efektivitas Kebijakan Pengumpulan Piutang melalui indikator *Collection Rate* serta merumuskan solusi untuk mengatasi masalah defisit arus kas operasional.

1.4 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang diperoleh dari praktikum bisnis ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa

Sebagai sarana untuk mengimplementasikan teori-teori Manajemen Strategik dan Manajemen Keuangan yang diperoleh selama perkuliahan Magister Manajemen ke dalam praktik bisnis nyata. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan analitis dalam memahami laporan keuangan dan menyusun strategi untuk mengatasi tantangan likuiditas dan solvabilitas perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Pertama, memberikan potret objektif mengenai kesehatan perusahaan dari empat aspek krusial (Pemasaran, Operasional, SDM, dan Keuangan), sehingga manajemen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan segera pasca-transisi badan hukum. Kedua, memberikan bukti empiris mengenai dinamika Struktur Keuangan melalui strategi *Financial Bootstrapping*, khususnya dalam hal pengendalian biaya tetap (*fixed cost*) di tengah volatilitas pendapatan, sehingga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan untuk mempertahankan keberlanjutan operasional. Ketiga, memberikan rekomendasi taktis untuk memperbaiki kebijakan penagihan piutang (seperti penerapan uang muka/DP tinggi dan monitoring berbasis ERP) guna memperpendek siklus konversi kas dan mencegah terjadinya defisit arus kas (*cash crunch*) meskipun perusahaan mencetak laba akuntansi. Terakhir, memberikan pemahaman mendalam mengenai efektivitas pengelolaan utang operasional (*operational liabilities*) sebagai salah satu strategi pendanaan internal berbiaya rendah tanpa bunga yang dapat menjadi alternatif pengganti sumber pembiayaan eksternal.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur manajemen keuangan, khususnya mengenai penerapan strategi *Financial Bootstrapping* dan peran Pendanaan Spontan (*Spontaneous Financing*) pada entitas bisnis yang sedang bertransisi dari nirlaba menjadi berorientasi

profit (*profit-oriented*) di industri teknologi pendidikan. Selain itu, memberikan wawasan empiris mengenai hubungan antara kebijakan pengumpulan piutang (*receivables collection*) dengan stabilitas arus kas pada perusahaan jasa berbasis proyek (*project-based service*), di mana sering terjadi kesenjangan antara pengakuan pendapatan (*accrual*) dan penerimaan kas (*cash*).

BAB II

PELAKSANAAN BISNIS

2.1 Profil Bisnis

Nama Perusahaan	: Neuversity School of Software Engineering
	Filosofi nama "Neuversity" merupakan gabungan dari dua kata, yaitu "manuver" dan "university." Kata "manuver" mencerminkan kemampuan untuk beradaptasi dan bergerak secara lincah dalam menghadapi perubahan, yang sangat penting dalam dunia teknologi yang terus berkembang. Sementara itu, "university" menunjukkan komitmen lembaga ini terhadap pendidikan tinggi dan pengembangan keterampilan yang relevan. Dengan demikian, Neuversity tidak hanya berfungsi sebagai tempat belajar, tetapi juga sebagai arena di mana siswa diajarkan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan kemampuan berpikir kritis yang diperlukan untuk menavigasi tantangan industri teknologi saat ini. Filosofi ini menegaskan bahwa Neuversity berusaha untuk menciptakan para profesional yang mampu melakukan "manuver" dalam karir mereka di dunia yang dinamis dan kompetitif.
Bidang Usaha	: Pendidikan Luar Sekolah (Sekolah Coding)
Pemilik	: PT. Tiyan Nusantara Teknologi
Alamat	: Villa Pondok Gemilang No. E8, Sendangadi, Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55285

Logo

:



Gambar II. 1 Logo Perusahaan Neuversity School of Software Engineering

Logo Neuversity yang terdiri dari lima huruf "nun" dalam tulisan Arab yang melingkari satu titik memiliki makna yang dalam dan simbolis. Huruf "nun" tidak hanya merepresentasikan identitas lembaga, tetapi juga mengandung arti "kami," menggambarkan semangat kebersamaan dan kolaborasi di antara siswa, mentor, dan seluruh komunitas Neuversity. Dengan desain yang dinamis, logo ini mencerminkan filosofi bahwa setiap individu dalam lembaga ini saling mendukung dan berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama dalam dunia pendidikan teknologi. Lingkaran yang dibentuk oleh huruf-huruf tersebut melambangkan kesatuan dan kontinuitas, menunjukkan bahwa proses belajar di Neuversity adalah perjalanan yang berkelanjutan, di mana setiap anggota berperan penting dalam menciptakan inovasi dan adaptasi terhadap perkembangan industri.

Visi

: Menjadi lembaga pendidikan terdepan yang mengintegrasikan pengetahuan lintas disiplin dengan teknologi informasi, menciptakan inovasi yang relevan untuk memecahkan tantangan global dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Misi

: 1. Mendorong Inovasi:

Mengembangkan kurikulum yang memungkinkan mahasiswa dari berbagai latar belakang untuk

mengaplikasikan pengetahuan mereka dalam teknologi informasi, sehingga menciptakan solusi inovatif untuk masalah nyata.

2. Pengembangan Keterampilan:

Menyediakan pelatihan dan sumber daya yang diperlukan bagi mahasiswa untuk mengasah keterampilan IT yang relevan dengan kebutuhan industri saat ini dan masa depan.

3. Membangun Jaringan:

Menciptakan platform bagi mahasiswa untuk berkolaborasi dengan profesional industri, alumni, dan mentor dalam rangka membangun jaringan yang kuat dan peluang karier.

4. Pendidikan Berbasis Praktik:

Mengimplementasikan metode pembelajaran berbasis proyek dan pengalaman langsung untuk memastikan bahwa lulusan siap menghadapi tantangan di dunia kerja.

5. Keterbukaan Akses:

Menyediakan kesempatan pendidikan bagi semua individu tanpa memandang latar belakang pendidikan sebelumnya, sehingga semua orang dapat berkontribusi dalam dunia teknologi.

Website : <https://www.neuversity.id/>

Media Sosial : <https://www.instagram.com/neuversity/>
<https://www.tiktok.com/@neuversity>
<https://www.youtube.com/@neuversity>

Keterbaruan Bisnis : Selama periode pelaksanaan praktik bisnis (Agustus – Oktober 2025), Neuversity melakukan langkah transformasi strategis untuk menjamin keberlanjutan usaha. Terdapat tiga aspek keterbaruan utama yang telah dieksekusi, yaitu:

1. Transformasi Entitas Legal (Yayasan ke PT): Neuversity secara resmi telah beroperasi di bawah naungan entitas bisnis PT Tiyasan Nusantara Teknologi, meninggalkan

status sebelumnya yang berada di bawah yayasan. Perubahan legalitas ini menjadi fondasi krusial yang memungkinkan perusahaan untuk berpartisipasi dan memenangkan kontrak kerja sama komersial (*commercial agreement*) dengan mitra korporasi yang mensyaratkan badan hukum Perseroan Terbatas (PT).

2. Pivot Model Bisnis (Diversifikasi Layanan B2B): Terdapat pembaruan signifikan pada model pendapatan (*revenue model*). Jika sebelumnya Neuversity hanya berfokus pada layanan pendidikan ritel (B2C), pada periode ini manajemen telah berhasil melakukan ekspansi ke segmen *Business to Business* (B2B) melalui penyediaan jasa pengembangan perangkat lunak (*Software Development Service*). Realisasi strategi ini terbukti sukses dengan perolehan proyek strategis "Sistem Core Banking" pada bulan September, yang menjadi penyumbang pendapatan terbesar perusahaan.
3. Restrukturisasi Kebijakan Manajemen Keuangan: Sebagai respons terhadap kendala arus kas, manajemen menerapkan kebijakan baru berupa strategi *Financial Bootstrapping*. Keterbaruan ini meliputi pengetatan struktur biaya tetap (*fixed cost reduction*) dan perubahan kebijakan termin pembayaran klien. Hal ini menandai pergeseran budaya perusahaan menjadi entitas yang berorientasi pada efisiensi biaya guna memitigasi risiko volatilitas pendapatan proyek yang ekstrem.

2.2 Pelaksanaan Aspek Pasar dan Pemasaran

2.2.1 Analisis Kompetisi

Realisasi pasar Neuversity pada Triwulan III 2025 menunjukkan pergeseran dominasi ke segmen *Business to Business* (B2B). Berdasarkan data penjualan, kontribusi pendapatan terbesar berasal dari instansi korporasi, dengan klien utama Koperasi Cinta Damai untuk pengerjaan proyek "Sistem Core Banking". Keberhasilan menembus segmen korporasi ini membuktikan bahwa Neuversity mampu bersaing secara kompetitif dari segi harga dan kecepatan pengerjaan (*delivery speed*) dibandingkan kompetitor besar. Strategi harga yang diterapkan untuk segmen ini adalah berbasis nilai proyek (*project-based pricing*), yang terbukti efektif menghasilkan arus kas masuk signifikan pada bulan September.

Sementara itu, untuk segmen ritel (*Business to Consumer/B2C*) yang menasar pelajar dan profesional muda di Yogyakarta, Neuversity tetap mempertahankan posisinya meskipun kontribusinya lebih moderat dibanding B2B. Mengingat kondisi ekonomi DIY dengan pendapatan per kapita yang menantang, strategi penetapan harga untuk Program Reguler (Rp 5.500.000) dan Private (Rp 6.500.000) telah disesuaikan dengan kemampuan pasar. Implementasi kebijakan pembayaran bertahap (*installment plan*) yang dikelola secara mandiri oleh manajemen terbukti membantu menurunkan hambatan masuk (*barrier to entry*), serta menjaga aksesibilitas layanan pendidikan bagi mahasiswa maupun *job seeker* tanpa harus memberatkan arus kas mereka di awal.

Posisi Neuversity juga didukung oleh ekosistem digital Yogyakarta yang kondusif. Berdasarkan data ekosistem startup (StartupBlink, 2025), Yogyakarta menempati peringkat ke-5 ekosistem startup di Indonesia. Kehadiran startup lokal yang berkembang seperti Jala Tech dan PT Lister menciptakan permintaan nyata (*real demand*) akan talenta digital. Hal ini menjadi validasi pasar bagi Neuversity, di mana lulusan pelatihan dipersiapkan untuk menyuplai kebutuhan tenaga kerja teknis bagi ekosistem tersebut.

Dalam peta persaingan pendidikan TI di DIY, Neuversity berhadapan langsung dengan pemain mapan seperti Inixindo Jogja dan platform Edutech nasional seperti RevoU. Kompetitor Korporat, dalam menghadapi Inixindo, Neuversity memenangkan persaingan melalui fleksibilitas biaya yang lebih efisien (*cost leadership*) dan pendekatan personal pada klien UMKM/Koperasi yang seringkali tidak terjangkau oleh vendor besar. Kompetitor Ritel, dalam menghadapi Bootcamp Online (seperti RevoU atau Ruang Guru), Neuversity menawarkan keunggulan interaksi tatap muka (*offline/hybrid*) dan pendampingan karir intensif yang menjadi nilai jual utama bagi peserta di Yogyakarta yang lebih menyukai pendekatan komunitas.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, selama periode pengamatan, manajemen telah mengeksekusi strategi diferensiasi produk. Kurikulum yang diajarkan difokuskan pada *skillset* praktis (*Front-End & Back-End*) yang langsung terpakai di proyek nyata. Selain itu, strategi pemasaran *Direct Selling* ke instansi terbukti lebih efektif dan hemat biaya (*low cost high impact*) dibandingkan belanja iklan digital yang masif. Langkah ini sejalan dengan prinsip efisiensi yang dianut perusahaan untuk menjaga keberlanjutan operasional.

2.2.2 Analisis Lima Kekuatan (*Five Forces*) Neuversity

Untuk memahami posisi kompetitif Neuversity selama periode pelaksanaan praktik bisnis, dilakukan analisis terhadap struktur industri menggunakan kerangka kerja *Five Forces* dari Michael Porter (2008). Berdasarkan pengamatan dan realisasi operasional di lapangan, berikut adalah analisis kelima kekuatan tersebut:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*):

Meskipun hambatan masuk untuk membuka kursus *coding online* relatif rendah, Neuversity telah membangun hambatan masuk (*barrier to entry*) yang unik melalui Model Bisnis Ganda (*Dual Business Model*). Pendatang baru (seperti *bootcamp* kecil) sulit mereplikasi ekosistem Neuversity yang tidak hanya mengajarkan teori, tetapi juga menyediakan akses langsung ke proyek nyata melalui divisi *Software House*. Legitimasi badan hukum PT Tiyasan Nusantara Teknologi yang telah terbentuk juga menjadi benteng

pertahanan efektif dalam memenangkan kepercayaan klien korporasi (B2B) yang sulit ditembus oleh pendatang baru tanpa legalitas formal.

2. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*):

- Segmen B2C (Siswa): Kekuatan tawar siswa sangat tinggi karena banyaknya alternatif kursus murah. Dalam pelaksanaannya, Neuversity merespons hal ini bukan dengan perang harga, melainkan memberikan fleksibilitas pembayaran (cicilan internal) dan jaminan portofolio riil, yang terbukti menjaga tingkat pendaftaran tetap stabil.
- Segmen B2B (Korporasi): Pada segmen ini, klien seperti Koperasi Cinta Damai memiliki kekuatan tawar yang lebih moderat. Meskipun mereka menuntut kualitas tinggi, mereka lebih memprioritaskan kepercayaan dan kustomisasi sistem daripada harga termurah. Realisasi pendapatan besar di bulan September membuktikan bahwa Neuversity berhasil mengunci klien B2B melalui negosiasi nilai (*value-based negotiation*) dibandingkan sekadar harga.

3. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*):

Ancaman dari platform belajar mandiri (seperti YouTube, Udemy, Coursera) sangat nyata karena menawarkan biaya yang jauh lebih rendah bahkan gratis. Untuk memitigasi hal ini, Neuversity telah memposisikan diri bukan sekadar penjual konten materi, melainkan penyedia "Mentorship & Pengalaman Kerja". Selama periode magang, nilai tambah interaksi tatap muka (*offline/hybrid*) dan bimbingan karier intensif terbukti menjadi faktor diferensiasi utama yang tidak dapat digantikan oleh video tutorial di YouTube.

4. Persaingan Antar Pesaing (*Rivalry Among Existing Competitors*):

Persaingan di industri *Edutech* Yogyakarta sangat ketat dengan hadirnya pemain mapan seperti Inixindo Jogja (segmen korporat) dan RevoU (segmen ritel *online*).

- Strategi Realisasi: Alih-alih membakar uang untuk iklan besar-besaran (*marketing war*) melawan raksasa tersebut, manajemen menerapkan strategi gerilya (*niche strategy*). Neuversity fokus

menggarap pasar yang *underserved*, yaitu mahasiswa/lulusan lokal yang butuh pendampingan tatap muka, serta UMKM/Koperasi yang butuh solusi IT terjangkau namun personal. Strategi ini terbukti efektif menekan biaya pemasaran sekaligus menghindari benturan langsung dengan *market leader*.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*):

Pemasok utama Neuversity bukanlah vendor barang, melainkan talenta SDM (Mentor & Programmer) yang sangat langka. Sesuai problem kelangkaan talenta digital nasional, posisi tawar mereka sangat tinggi. Mereka memiliki opsi bekerja *remotely* untuk perusahaan asing dengan gaji dolar.

- Mitigasi Realisasi: Neuversity telah berhasil mengelola risiko ini melalui implementasi strategi *Financial Bootstrapping*. Manajemen mengubah struktur kompensasi dari "Gaji Tetap Tinggi" menjadi "Insentif Berbasis Proyek". Mentor tidak hanya dibayar untuk mengajar, tetapi dilibatkan dalam proyek *Software House* (seperti proyek Core Banking) dengan bagi hasil yang menarik. Mekanisme ini terbukti efektif meningkatkan retensi mentor terbaik tanpa membebani biaya tetap (*fixed cost*) perusahaan secara berlebihan.

Tabel II. 1 Analisis Lima Kekuatan Porter (Five Forces Analysis)

Kekuatan	Deskripsi	Posisi Tawar
Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	Hambatan masuk teknis rendah, namun Neuversity memiliki Model Bisnis Ganda (Sekolah + <i>Software House</i>) dan legalitas PT yang sulit ditiru oleh pemain baru/kursus kecil. Legalitas ini menjadi kunci memenangkan proyek korporasi.	Moderat
Persaingan Industri (<i>Rivalry Among Existing Competitors</i>)	Persaingan ketat dengan pemain mapan (Inixindo, RevoU). Namun, Neuversity menghindari konfrontasi langsung dengan mengambil ceruk pasar (<i>niche</i>) layanan personal untuk UMKM/Koperasi dan mahasiswa lokal Yogyakarta.	Tinggi
Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of Substitutes</i>)	Produk pengganti berupa konten belajar mandiri gratis/murah (YouTube, Udemy, Coursera) sangat masif. Neuversity mengatasinya dengan menawarkan Mentorship Tatap Muka dan Penyaluran Kerja yang tidak dimiliki platform tersebut.	Tinggi
Kekuatan Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	Terbagi dua segmen: 1. B2C (Siswa): Posisi tawar tinggi, sensitif harga (butuh cicilan). 2. B2B (Korporasi): Posisi tawar moderat, lebih mementingkan kualitas delivery dan kepercayaan daripada harga murah.	Tinggi (B2C) Moderat (B2B)
Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	Pemasok utama adalah SDM Talenta Digital (Mentor & Programmer). Posisi tawar mereka sangat kuat karena kelangkaan <i>skill</i> di pasar tenaga kerja (sesuai <i>Problem Statement</i>). Mereka memiliki opsi kerja <i>remote</i> global dengan gaji tinggi.	Sangat Tinggi

Sumber : Data Internal Neuversity 2025

2.2.2.1 Strategi Berkompetisi

Berdasarkan realisasi operasional di lapangan, Neuversity menerapkan Strategi Diferensiasi Terfokus (*Focused Differentiation Strategy*). Strategi ini bertujuan untuk menciptakan nilai unik bagi segmen pasar spesifik (mahasiswa lokal & korporasi) yang tidak terlayani dengan baik oleh pemain besar. Implementasi strategi tersebut mencakup tiga pilar utama:

1. Diferensiasi Melalui Model Bisnis Ganda (*Dual Business Model*)
Berbeda dengan kompetitor murni pendidikan (seperti RevoU atau

Inixindo), Neuversity memiliki keunggulan kompetitif berupa integrasi antara Lembaga Pelatihan dan Jasa Pengembangan Perangkat Lunak (*Software House*).

- Realisasi: Kurikulum yang diajarkan bukan sekadar teori akademis atau standar SKKNI semata, melainkan materi yang tervalidasi langsung melalui pengerjaan proyek komersial (seperti proyek "Sistem Core Banking" pada bulan September). Hal ini memberikan bukti nyata kepada pasar bahwa materi yang diajarkan adalah *skill* yang benar-benar "laku" di industri.
2. Pendekatan Mentorship dan Keterjangkauan (*High Touch, Low Cost*)
- Neuversity memenangkan persaingan di segmen B2C (siswa) dengan menawarkan pendekatan personal yang hilang di platform *online* masif.
- Mentorship: Penerapan sesi *1-on-1* dengan mentor praktisi memberikan pengalaman belajar yang lebih intensif dibandingkan kelas webinar massal.
 - Fleksibilitas Finansial: Menyadari sensitivitas harga pasar Yogyakarta, manajemen menerapkan strategi Cicilan Bertahap Internal (3x bayar) selama proses pembelajaran. Strategi ini terbukti efektif menurunkan hambatan masuk (*barrier to entry*) bagi mahasiswa yang memiliki keterbatasan likuiditas, tanpa harus melibatkan lembaga pembiayaan eksternal yang rumit.
3. Positioning Kompetitif (Strategi Asimetris) Dalam menghadapi kompetitor dengan modal besar, Neuversity menerapkan strategi asimetris:
- Vs Kompetitor Bermodal Besar (Inixindo/RevoU): Kompetitor mengandalkan belanja iklan masif (*High Ad Spend*). Neuversity menghadapi hal ini dengan strategi Pertumbuhan Organik & Komunitas. Data realisasi menunjukkan bahwa Neuversity mampu menjangkau ribuan audiens dan menghasilkan konversi penjualan dengan biaya iklan di bawah Rp 100.000. Strategi "Gerilya" ini memungkinkan Neuversity menawarkan harga yang lebih kompetitif

karena tidak membebankan biaya pemasaran yang tinggi kepada harga jual siswa.

2.2.2.2 Strategi Pemasaran

Selama periode pelaksanaan praktik bisnis, Neuversity menerapkan strategi bauran pemasaran (*Marketing Mix 4P*) yang terintegrasi. Fokus utama strategi ini adalah menyeimbangkan akuisisi siswa (B2C) dengan penetrasi pasar korporasi (B2B), yang dieksekusi sebagai berikut:

1. Product (Produk & Layanan): Realisasi produk tidak hanya terbatas pada kurikulum, melainkan implementasi penuh Model Bisnis Ganda (*Dual Business Model*):
 - a. Layanan Pendidikan (School): Menyelenggarakan Kelas Reguler dan Privat dengan kurikulum berbasis SKKNI yang diperkuat oleh *Core Service* berupa bimbingan *1-on-1*. Bukti fisik (*Physical Evidence*) kualitas produk ini tercermin dari keberadaan kampus representatif di Sleman.
 - b. Layanan Pengembangan (Software House): Produk jasa pengembangan perangkat lunak menjadi sorotan utama pada Triwulan III. Kualitas layanan ini dibuktikan melalui penyelesaian proyek "Sistem Core Banking", di mana mentor dan alumni terlibat langsung dalam proses produksi. Sinergi ini menjadi nilai jual unik (*Unique Selling Point*) yang tidak dimiliki kompetitor murni kursus.
2. Price (Harga): Strategi penetapan harga dilakukan secara dinamis menyesuaikan segmen pasar (*Price Discrimination*):
 - a. Segmen B2C (Siswa): Untuk mengatasi sensitivitas harga pasar Yogyakarta, manajemen telah menerapkan kebijakan pembayaran bertahap (cicilan internal) yang fleksibel. Kebijakan ini menggantikan hambatan biaya masuk (*entry barrier*) yang tinggi, sehingga pendaftaran siswa tetap stabil.

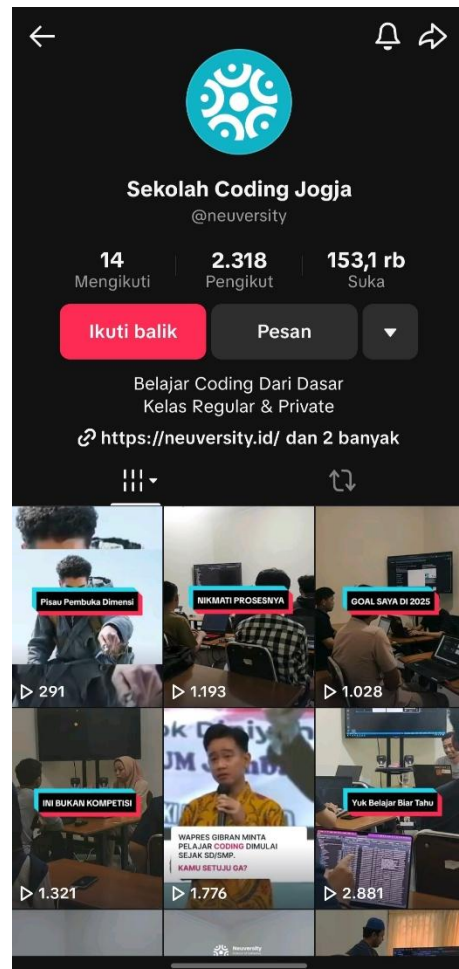
- b. Segmen B2B (Korporasi): Pada segmen ini, harga ditetapkan berbasis nilai kontrak (*Project-based Pricing*). Strategi ini terbukti sangat efektif dalam mendongkrak pendapatan perusahaan secara signifikan di bulan September tanpa harus terjebak perang harga murah.
3. Place (Saluran Distribusi): Saluran distribusi dijalankan dengan pendekatan Hybrid (Daring & Luring). Kampus fisik di Sleman berfungsi sebagai pusat kegiatan operasional dan kepercayaan (*trust building*), sementara kanal daring digunakan untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Selain itu, Jaringan Kemitraan dengan universitas dan perusahaan mitra berfungsi sebagai saluran distribusi tidak langsung (*indirect channel*) untuk menyalurkan lulusan sekaligus mendapatkan proyek baru.
4. Promotion (Promosi): Realisasi strategi promosi difokuskan pada efisiensi biaya (*Low Cost, High Impact*) dengan mengandalkan pertumbuhan organik agresif dan iklan mikro. Total realisasi belanja iklan (*Ad Spend*) berbayar selama periode pengamatan tercatat sangat minim, yaitu di bawah Rp 100.000 (akumulasi Instagram dan TikTok). Evaluasi kinerja saluran promosi berdasarkan data analitik platform adalah sebagai berikut:
 - a. Pertumbuhan Organik (*Organic Growth Strategy*): Sebagai substitusi minimnya anggaran iklan, manajemen menerapkan disiplin publikasi konten rutin dengan frekuensi 3 kali per minggu di Instagram dan TikTok.
 - Dampak Realisasi: Konsistensi ini menjadi faktor kunci yang memicu algoritma platform untuk mendistribusikan konten secara luas tanpa biaya. Pada bulan September, strategi ini sukses menghasilkan lonjakan tayangan organik hingga 70% dari pemirsa baru (*non-followers*). Hal ini membuktikan bahwa investasi tenaga kerja (*labor/effort*) dalam produksi konten

mampu menggantikan kebutuhan modal (*capital*) untuk iklan, sesuai prinsip *financial bootstrapping*.

- b. Instagram (Efisiensi Akuisisi): Kampanye di Instagram dijalankan dengan anggaran sangat terbatas namun presisi. Berdasarkan data *insight*:
 - Ketepatan Segmen: Iklan berhasil menjangkau 98% audiens di D.I. Yogyakarta dengan rentang usia produktif 18-34 tahun (96%), sehingga tidak ada pemborosan anggaran.
 - Biaya Rendah: Biaya per hasil (*Cost per Result*) tercatat sebesar Rp 16.319. Angka ini menunjukkan efisiensi tinggi dalam mendapatkan prospek siswa (*lead generation*) dengan modal yang sangat kecil.
- c. TikTok (Validasi Pasar): Platform TikTok memberikan lonjakan visibilitas (+147% tayangan) dengan biaya per klik (*CPC*) hanya Rp 206.
 - Bukti Permintaan Nyata: Data sumber lalu lintas menunjukkan 20,8% audiens menemukan Neuversity melalui Pencarian Organik (*Search*) dengan kata kunci "*Bootcamp offline*". Ini memvalidasi adanya permintaan pasar organik yang kuat terhadap layanan kursus tatap muka di Yogyakarta.
- d. Strategi Konversi B2B & *Direct Selling*: Ini adalah ujung tombak keberhasilan finansial periode ini. Minimnya biaya pemasaran dikompensasi dengan aktivitas *Direct Selling* yang agresif ke instansi (Koperasi/UMKM). Jejak digital (*digital footprint*) yang dibangun di media sosial berfungsi sebagai alat validasi kredibilitas saat tim melakukan penawaran, yang berujung pada keberhasilan perolehan kontrak proyek tanpa biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost*) yang mahal.



Gambar II. 2 Poster Pembukaan Pendaftaran per Batch



Gambar II. 3 Laman Beranda Official Akun TikTok Perusahaan

2.2.2.3 Harga

Dalam pelaksanaannya, Neuversity menerapkan strategi harga yang berbeda untuk setiap lini produk (*Price Discrimination*). Untuk produk pendidikan (B2C), digunakan harga tetap (*Fixed Price*) untuk menjaga standar pasar. Sedangkan untuk layanan solusi teknologi (B2B), digunakan harga berbasis kontrak (*Contract-based Pricing*) yang disesuaikan dengan kompleksitas sistem. Berikut adalah rincian struktur harga yang berlaku selama periode operasional:

Tabel II. 2 Struktur Harga Layanan Neuversity

Jenis Layanan	Program	Durasi	Harga (IDR)	Keterangan & Fasilitas
Kelas Reguler	<i>Front-End Dev</i>	Per <i>Batch</i> (4 Bulan)	Rp 5.500.000	Durasi 3 bulan materi intensif + 1 bulan <i>Final Project</i> pembuatan Website. Termasuk sertifikat dan portofolio.
Kelas Private	<i>by Request</i>	Per <i>Batch</i>	Rp 6.500.000	Kurikulum fleksibel sesuai permintaan siswa (bisa materi dasar hingga lanjut) dengan pendampingan eksklusif <i>1-on-1</i> .
Corporate Training	<i>In-House Training</i>	Sesuai Kontrak	<i>Custom</i>	Layanan pelatihan tim IT untuk instansi/perusahaan. Harga disesuaikan dengan jumlah peserta dan materi.
Software House	<i>Project Dev</i>	Sesuai Kontrak	<i>Custom</i> (Tergantung Proyek)	Jasa pembuatan aplikasi (<i>Web/Mobile</i>). Harga ditentukan berdasarkan <i>Man-Days</i> , tingkat kerumitan fitur, dan <i>timeline</i> . (Contoh realisasi: Proyek Core Banking).

Sumber : Data Internal Neuversity 2025



Gambar II. 4 Kelas Private



Gambar II. 5 Kelas Reguler

2.2.2.4 Lokasi

Pusat operasional Neuversity, yang dikenal sebagai "Neuversity Space", berlokasi di Villa Pondok Gemilang No. E8, Sendangadi, Mlati, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55285. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan strategis dan efisiensi biaya (*Cost Efficiency*) yang mendukung strategi *Financial Bootstrapping*:

1. Efisiensi Biaya Sewa: Penggunaan properti berjenis residensial (Villa) memberikan keuntungan beban sewa (*overhead*) yang jauh lebih rendah dibandingkan menyewa ruang kantor di gedung komersial pusat kota. Hal ini memungkinkan perusahaan menekan biaya tetap (*fixed cost*) operasional secara signifikan.
2. Multifungsi Aset (*Asset Utilization*): Lokasi ini difungsikan secara optimal untuk mendukung Model Bisnis Ganda:
 - a. Sebagai Kampus: Menyediakan ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar (KBM) siswa *Front-End* dan *Private*. Lingkungan yang tenang di area residensial sangat mendukung konsentrasi siswa dalam mempelajari *coding*.
 - b. Sebagai Kantor Produksi (*Production House*): Di luar jam kelas, ruang yang sama digunakan oleh tim *Software House* (Mentor & Programmer) untuk mengerjakan proyek klien (seperti pengerjaan proyek Koperasi Cinta Damai). Pemanfaatan satu lokasi untuk dua fungsi bisnis ini memaksimalkan utilitas aset perusahaan.
3. Aksesibilitas: Lokasi di Sleman dinilai strategis karena dekat dengan kantong-kantong pemukiman mahasiswa (target pasar B2C) dan

memiliki akses jalan yang mudah dijangkau, namun tetap menawarkan ketenangan yang dibutuhkan untuk aktivitas pemrograman.

4. Validasi Permintaan Pasar (*Market Demand*): Keberadaan lokasi fisik ini juga menjawab kebutuhan pasar yang teridentifikasi melalui data analitik digital. Berdasarkan *insight* pencarian media sosial (TikTok), terdapat volume pencarian organik yang signifikan untuk kata kunci "Bootcamp Offline". Hal ini memvalidasi keputusan manajemen untuk mempertahankan kampus fisik sebagai keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh kompetitor *online* murni.



Gambar II. 6 Lokasi Operasional Kerja Perusahaan

2.2.2.5 Promosi

Neuversity menerapkan strategi promosi yang menekankan pada efisiensi biaya (Low Cost, High Impact) dengan mengombinasikan pertumbuhan organik digital, jejaring media lokal, dan kekuatan referensi (Word of Mouth). Strategi ini dirancang untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan manajemen selama periode pelaksanaan praktik bisnis. Berikut adalah evaluasi realisasi promosi berdasarkan aspek kuantitatif dan kualitatif:

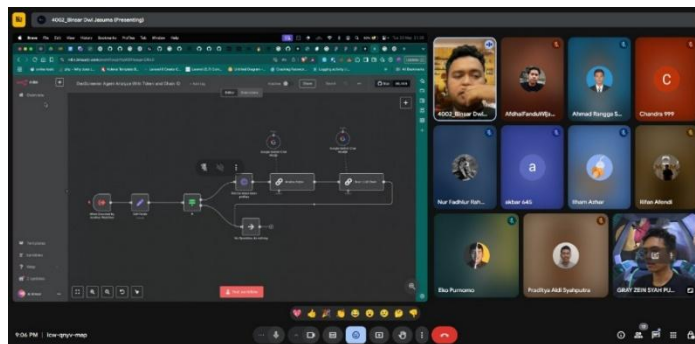
1. Evaluasi Target Kuantitatif

- a. Segmen Pendidikan (B2C): Target awal adalah mencapai volume 5 siswa per *batch* reguler. Target pendaftaran dijaga stabil melalui strategi "Beasiswa 5 Pendaftar Pertama" dan Sistem Pembayaran Bertahap.
 - b. Segmen Software House (B2B): Target untuk mengamankan minimal 1 proyek besar per semester telah berhasil dilampaui dengan didapatkannya proyek "Sistem Core Banking" pada bulan September.
 - c. Efisiensi Anggaran: Realisasi biaya iklan berbayar (*Ad Spend*) sangat minim, yaitu di bawah Rp 100.000, karena promosi lebih mengandalkan jejaring dan organik.
2. Strategi Digital dan Analisis Data Pemasaran digital dijalankan dengan pendekatan *bootstrapping*, yaitu menggantikan modal iklan (*capital*) dengan konsistensi produksi konten (*effort*).
 - a. Pertumbuhan Organik: Konsistensi mengunggah konten (Tutorial, Testimoni, *Behind-the-Scenes*) sebanyak 3 kali per minggu di Instagram dan TikTok memicu algoritma platform mendistribusikan konten secara luas (hingga 70% pemirsa baru/non-followers).
 - b. Validasi Permintaan Pasar (*Market Validation*): Data pencarian organik TikTok untuk kata kunci "Bootcamp offline" memvalidasi tingginya permintaan pasar terhadap layanan tatap muka di Yogyakarta.
 3. Jejaring Media Partner dan Alumni (*Network Marketing*) Sebagai pengganti event komunitas yang memakan biaya, Neuversity mengoptimalkan jejaring digital untuk pembukaan kelas:
 - a. Kolaborasi Media Lokal (*Hyperlocal Strategy*): Promosi pembukaan kelas disebarluaskan melalui jejaring akun informasi regional yang memiliki basis pengikut loyal, seperti @amikominfo (target mahasiswa IT), @jogja.cctv, @magelanginfo, dan @serayustories (menjangkau wilayah eks Karesidenan Banyumas). Strategi ini

- efektif menjangkau audiens spesifik di sekitar DIY dan Jawa Tengah tanpa biaya akuisisi yang mahal.
- b. Peran Alumni: Alumni Neuversity berperan aktif sebagai *micro-influencer* yang merekomendasikan program kepada lingkaran pertemanan mereka, meningkatkan kepercayaan calon siswa baru.
4. Strategi B2B: *Trust-Based & Word of Mouth* Berbeda dengan segmen pendidikan, pemasaran untuk lini bisnis *Software House* sepenuhnya mengandalkan strategi Pemasaran Berbasis Kepercayaan (*Trust-Based Marketing*):
- a. Word of Mouth (WoM): Neuversity tidak melakukan iklan terbuka untuk jasa pembuatan *software*. Mayoritas proyek, termasuk proyek strategis di bulan September, diperoleh melalui rekomendasi berantai dari jejaring klien terdahulu yang puas dengan hasil kerja perusahaan.
 - b. Efek Portofolio: Setiap proyek yang diselesaikan (seperti Sistem Core Banking) menjadi portofolio hidup yang memperkuat kredibilitas. Akumulasi portofolio ini menjadi aset pemasaran utama yang meyakinkan klien baru tanpa perlu "jualan" secara agresif.



Gambar II. 7 Poster Webinar



Gambar II. 8 Webinar Online Sebagai Strategi Pemasaran

2.2.2.6 Perbandingan Ramalan dan Realisasi Penjualan

Evaluasi kinerja aspek pemasaran dilakukan dengan membandingkan antara target penjualan yang direncanakan (*sales forecast*) dengan realisasi penjualan aktual (*actual sales*) selama

periode pengamatan (Agustus – Oktober 2025). Perbandingan ini bertujuan untuk mengukur efektivitas strategi pemasaran *Low Cost High Impact* yang telah dijalankan.

Tabel II. 3 Perbandingan Ramalan vs Realisasi Penjualan (Triwulan III 2025)

Bulan	Target	Realisasi Aktual	(%)	Varians (Selisih)	Status
Agustus	Rp 20.000.000	Rp 14.000.000	70%	(Rp 6.000.000)	<i>Under Target</i>
September	Rp 25.000.000	Rp 184.056.000	736%	+Rp 159.056.000	<i>Over Achievement</i>
Oktober	Rp 30.000.000	Rp 27.000.000	90%	(Rp 3.000.000)	<i>Under Target</i>
TOTAL	Rp 75.000.000	Rp 225.056.000	300%	+Rp 150.056.000	Surplus

Sumber: Data Internal Neuversity (2025)

Analisis Varians:

1. Agustus (Masa Rintisan): Realisasi penjualan tercapai sebesar 70%. Capaian ini dipengaruhi oleh kondisi perusahaan yang masih berada pada tahap awal transisi manajemen dan penataan operasional. Pada fase ini, pendapatan didominasi oleh segmen pendidikan (B2C) dan *maintenance* klien eksisting, sementara upaya penetrasi pasar B2B baru dimulai.
2. September (Lonjakan Proyek): Terjadi anomali positif yang sangat signifikan dengan capaian kinerja 736% dari target. Lonjakan ini disebabkan oleh keberhasilan strategi *Direct Selling* dalam mengakuisisi proyek strategis "Sistem Core Banking" dengan nilai kontrak besar.
 - *Analisis Efisiensi*: Poin krusial dari pencapaian ini adalah tingginya efisiensi pemasaran. Omzet sebesar Rp 184 juta ini dicapai dengan biaya iklan (*Ad Spend*) di bawah Rp 100.000, membuktikan bahwa pendekatan *Trust-based Marketing* dan jejaring jauh lebih efektif untuk model bisnis ini dibandingkan iklan konvensional.
3. Oktober (Normalisasi): Realisasi pendapatan kembali ke pola normal mendekati target (90%). Penurunan volume penjualan baru dibandingkan September adalah hal yang wajar karena sumber daya

manajemen dialihkan fokusnya pada eksekusi dan penyelesaian (*delivery*) proyek besar yang didapat bulan sebelumnya. Hal ini mencerminkan karakteristik bisnis jasa (*bootstrapping*) di mana kapasitas produksi SDM terbatas, sehingga terjadi *trade-off* antara penjualan dan pengerjaan proyek.

Secara kumulatif triwulanan, Neuversity mencatat surplus penjualan sebesar 300% di atas target. Data ini memvalidasi dua hal penting:

1. Validasi Model Bisnis: Pasar merespons positif transformasi Neuversity menuju layanan B2B (*Software House*).
2. Efektivitas Bootstrapping: Strategi pemasaran organik dan direct selling terbukti mampu menghasilkan *Return on Investment* (ROI) yang sangat tinggi tanpa membebani arus kas perusahaan untuk biaya promosi.

2.3 Pelaksanaan Aspek Produksi dan Operasional

2.3.1 Realisasi Pemanfaatan Aset dan Struktur Biaya Operasional

Mengingat Neuversity telah beroperasi sejak tahun 2022, pada periode pelaksanaan praktik bisnis ini (Agustus – Oktober 2025), tidak dilakukan belanja modal (Capital Expenditure) baru secara signifikan. Strategi bootstrapping diterapkan dengan mengoptimalkan aset hibah dan fasilitas existing. Berikut adalah realisasi struktur biaya operasional selama 3 bulan periode pengamatan:

Tabel II. 4 Realisasi Biaya Operasional dan Modal Kerja (Agustus-Oktober 2025)

Komponen Biaya	Rincian Per Bulan	Total Realisasi (3 Bulan)	Keterangan
A. BIAYA TETAP (FIXED COST)			
1. Alokasi Sewa Kantor	Rp 2.500.000	Rp 7.500.000	<i>Prorata</i> (Sewa tahunan Rp 30 Juta dibagi 12 bulan)
2. Gaji Manajemen (Payroll)	Rp 10.500.000	Rp 31.500.000	Direktur, Manajer Akademik, Digital Creative
3. Biaya Operasional Kantor	Rp 1.500.000	Rp 4.500.000	Listrik, Internet, Kebersihan Kantor, Pantry Kantor
Sub-Total Biaya Tetap	Rp 14.500.000	Rp 43.500.000	"Burn Rate" Perusahaan
B. BIAYA VARIABEL (VARIABLE COST)			
1. Fee Mentor (Kelas)	Rp 3.600.000	Rp 10.800.000	Asumsi 3 Mentor x 8 Pertemuan/bln
2. Biaya Pemasaran (<i>Ads</i>)	-	< Rp 100.000	Efisiensi Organik & Jejaring
3. Insentif Proyek (<i>Software House</i>)	Sesuai Proyek	<i>Variabel</i> (30% Omzet)	Dibayarkan HANYA JIKA ada proyek cair
Total Kebutuhan Dana		Rp 54.400.000	Total Modal Kerja Rutin (Diluar Insentif Proyek)

Sumber: Data Keuangan Internal Neuversity (2025)

Analisis Struktur Biaya, berdasarkan tabel di atas, Neuversity menunjukkan kesehatan finansial yang prima melalui penerapan manajemen biaya sebagai berikut:

1. Efisiensi Aset (*Asset Optimization*): Pada periode ini, realisasi belanja aset adalah Rp 0 (Nol). Perusahaan memanfaatkan aset *existing* dan hibah yang diperoleh pada tahun-tahun sebelumnya, serta mengoptimalkan sewa tahunan Villa senilai Rp 30.000.000 yang dialokasikan penggunaannya untuk periode ini sebesar Rp 7.500.000.

2. Manajemen SDM Berbasis Kinerja (*Performance-based Compensation*):
 - Tim Inti: Perusahaan menjaga beban gaji tetap (*fixed salary*) yang moderat untuk Direktur, Manajer Akademik, dan *Digital Creative* dengan total Rp 10.500.000 per bulan.
 - Tim Proyek: Strategi kunci *bootstrapping* diterapkan pada divisi *Software House*. Para programmer (yang juga mentor) tidak digaji bulanan tetap, melainkan menggunakan skema Bagi Hasil 30% dari nilai kontrak proyek.
 - *Dampak*: Strategi ini menghilangkan risiko beban gaji tinggi saat tidak ada proyek, namun memberikan insentif yang sangat besar (seperti pada bulan September) saat proyek berhasil didapatkan.
3. Biaya Operasional Rendah: Dengan operasional berbasis di Perumahan, biaya utilitas (listrik/internet) dapat ditekan hingga Rp 1.500.000 per bulan, jauh lebih efisien dibandingkan biaya layanan (*service charge*) di gedung perkantoran komersial.

2.3.2 Realisasi Produk dan Jasa Layanan

Selama periode praktik bisnis, Neuversity memfokuskan operasional pada layanan yang memiliki permintaan pasar tertinggi dan ketersediaan sumber daya mentor. Produk jasa yang secara efektif ditawarkan dan dijalankan adalah sebagai berikut:

Tabel II. 5 Daftar Jasa Layanan Neuversity (Realisasi 2025)

Kategori	Program Layanan	Deskripsi & Spesifikasi Teknis
Pendidikan (<i>School</i>)	Kelas Reguler: <i>Front-End Dev</i>	Program unggulan dengan materi mencakup HTML, CSS, JavaScript, serta <i>Framework</i> modern (React/Vue.js). Output berupa kemampuan membangun <i>User Interface</i> (UI) responsif dan portofolio <i>website</i> interaktif.
	Kelas Private: <i>By Request</i>	Layanan bimbingan intensif (<i>1-on-1</i>) dengan kurikulum fleksibel sesuai kebutuhan siswa. Materi mencakup <i>Custom Programming</i> (Python, C++, Flutter) hingga konsultasi proyek akhir mahasiswa.
Solusi Teknologi (<i>Software House</i>)	<i>Project Development</i>	Jasa pengembangan perangkat lunak <i>End-to-End</i> (<i>Web & Mobile App</i>). Melibatkan mentor dan alumni dalam pengerjaan proyek nyata (Sistem Perbankan /Koperasi) untuk menghasilkan solusi bisnis siap pakai.

Sumber: Realisasi Operasional Neuversity (2025)

2.3.3 Realisasi Proses Produksi

Proses Proses produksi di Neuversity dibagi menjadi dua alur utama sesuai dengan *Model Bisnis Ganda*, yaitu proses Akademik (Pendidikan) dan proses Pengembangan Sistem (*Software House*). Seluruh proses dijalankan dengan prinsip *agile* dan efisiensi sumber daya (*bootstrapping*).

1. Proses Produksi Akademik (Layanan Pendidikan) Proses pembelajaran dirancang untuk mencetak talenta digital siap kerja dengan alur sebagai berikut:
 - a. Persiapan Kurikulum: Materi disusun oleh praktisi industri dengan mengacu pada tren teknologi terkini (seperti *React.js* dan *Vue.js*). Kurikulum tidak bersifat kaku, melainkan dinamis menyesuaikan kebutuhan pasar.
 - b. Pelaksanaan Pembelajaran (Hybrid): Kegiatan belajar mengajar (KBM) dilaksanakan di *Neuversity Space* (Villa Pondok Gemilang) untuk sesi tatap muka, dikombinasikan dengan materi daring. Pendekatan ini memungkinkan interaksi intensif antara mentor dan siswa.

- c. Mentoring 1-on-1: Berbeda dengan kelas konvensional, Neuversity menerapkan sesi bimbingan personal. Mentor memberikan *code review* dan umpan balik konstruktif secara langsung kepada setiap siswa untuk mempercepat pemahaman teknis.
 - d. Final Project: Sebagai syarat kelulusan, siswa wajib membangun portofolio aplikasi nyata dalam waktu 1 bulan terakhir. Portofolio ini kemudian digunakan untuk *showcase* kepada calon pemberi kerja.
2. Proses Produksi Solusi Teknologi (*Software House*) Pada divisi ini, proses produksi mencakup dua skema layanan, yaitu *Project Development* dan *Outsourcing*. Realisasi kapasitas produksi mencapai puncaknya (*High Season*) pada bulan September 2025, di mana tim berhasil menyelesaikan proyek strategis "Sistem Core Banking" dan 2 layanan *maintenance* secara paralel dengan tingkat utilitas tim teknis mencapai 100%.
- a. Alur Produksi Proyek Aplikasi (*Project Development*): Proses pengembangan aplikasi dilakukan menggunakan metode Agile Development yang melibatkan kolaborasi antara Mentor Senior dan Alumni terpilih:
 - 1) Analisis & Konsultasi: Tim melakukan bedah kebutuhan klien untuk menerjemahkan masalah bisnis menjadi solusi teknis. Output tahap ini adalah kesepakatan fitur dan *timeline*.
 - 2) Perancangan (Design & System Ops): Tim UI/UX merancang antarmuka (*mockup*), sementara *System Architect* menyiapkan infrastruktur server. Neuversity mendayagunakan infrastruktur berbasis *Cloud Server* yang efisien biaya namun stabil.
 - 3) Pengembangan (Coding): Fase eksekusi dilakukan dengan pembagian tugas (*sprint*). Mentor bertindak sebagai *Tech Lead* yang mengawasi kualitas kode yang ditulis oleh tim pengembang (alumni/freelance).

- 4) Quality Assurance (QA): Sebelum diserahkan, aplikasi melalui tahap pengujian fungsional dan keamanan untuk memastikan sistem bebas dari *bug* kritis.
 - 5) Deployment & Handover: Aplikasi diluncurkan ke server produksi atau *App Store/Play Store*. Proyek ditutup dengan serah terima dokumentasi teknis dan pelatihan penggunaan kepada klien.
- b. Alur Produksi *Outsourcing*: Berbeda dengan proyek lepas, proses *outsourcing* berfokus pada penyediaan talenta:
- 1) Talent Matching: Neuversity menyeleksi alumni atau mentor yang memiliki *skill set* sesuai kebutuhan spesifik klien (misalnya spesialis *Back-End Node.js*).
 - 2) Placement & Onboarding: Talenta ditempatkan untuk bekerja di bawah manajemen klien, baik secara *remote* maupun *on-site*.
 - 3) Monitoring: Manajemen Neuversity tetap melakukan pemantauan kinerja talenta secara berkala untuk memastikan kepuasan klien tetap terjaga (retensi kontrak).

2.3.4 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Produksi

Sebagai bagian dari mekanisme pengendalian operasional, manajemen melaksanakan evaluasi rutin dengan membandingkan anggaran biaya produksi (*Budgeted Cost*) terhadap realisasi aktual (*Actual Cost*). Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur efektivitas strategi Variable Costing yang diterapkan perusahaan. Berikut adalah rekapitulasi realisasi biaya produksi (HPP) selama periode Triwulan III Tahun 2025:

Tabel II. 6 Perbandingan Anggaran vs Realisasi Biaya Produksi (Agustus - Oktober 2025)

Bulan	Anggaran	Realisasi Aktual	Selisih (Variance)	Status Efisiensi
Agustus	Rp 10.000.000	Rp 0 (Tercatat)	(Rp 10.000.000)	<i>Sangat Efisien</i>
September	Rp 60.000.000	Rp 51.199.359	(Rp 8.800.641)	<i>Under Budget (Hemat)</i>
Oktober	Rp 30.000.000	Rp 22.213.326	(Rp 7.786.674)	<i>Under Budget (Hemat)</i>
TOTAL	Rp 100.000.000	Rp 73.412.685	(Rp 26.587.315)	Surplus Anggaran

Sumber: Data Internal Laporan Laba Rugi Neuversity (2025)

Analisis Analisis Varians dan Efisiensi:

1. Agustus (Efisiensi Sumber Daya Tetap): Realisasi biaya produksi tercatat Rp 0 meskipun terdapat pendapatan sebesar Rp 14.000.000 (Retainer).

Analisis: Hal ini terjadi karena beban kerja pada bulan tersebut sepenuhnya ditangani oleh Tim Manajemen Inti yang biayanya telah tercover dalam komponen "Gaji Tetap" (*Fixed Cost*) pada pos Operasional (Sub-bab 2.4.1). Tidak adanya biaya produksi tambahan membuktikan optimalisasi kapasitas SDM internal di fase awal.

2. September (Skalabilitas Biaya Variabel): Pada puncak produksi proyek "Sistem Core Banking", realisasi biaya tercatat sebesar Rp 51,1 Juta.

Analisis: Angka ini merepresentasikan 28-30% dari nilai pendapatan bulan September. Hal ini membuktikan kedisiplinan perusahaan dalam menerapkan skema bagi hasil (*revenue sharing*) dengan tim teknis/mentor. Meskipun terjadi lonjakan aktivitas produksi, perusahaan berhasil menjaga margin laba kotor tetap tebal dengan tidak membiarkan biaya produksi melebihi pagu 30% yang dianggarkan.

3. Oktober (Fleksibilitas Struktur Biaya): Realisasi biaya turun signifikan menjadi Rp 22,2 Juta seiring selesainya proyek besar.

Analisis: Penurunan otomatis ini mencerminkan keberhasilan strategi Variabilisasi Biaya Tetap. Saat volume proyek menurun, beban keuangan perusahaan ikut menyusut secara proporsional. Ini menghindarkan Neuversity dari risiko kerugian operasional yang umum dialami perusahaan konvensional dengan beban gaji tetap yang tinggi.

Kesimpulan Kinerja Anggaran: Secara kumulatif, Neuversity merealisasikan Surplus Anggaran (Penghematan) sebesar 26% atau senilai Rp 26,5 Juta dari total pagu yang disiapkan. Efisiensi ini bukan disebabkan oleh pengurangan kualitas, melainkan berkat akurasi dalam menerapkan model kompensasi berbasis kinerja (*pay-per-project*), yang menjadi pilar utama kesehatan finansial perusahaan (*bootstrapping*).

2.4 Pelaksanaan Aspek Sumber Daya Manusia

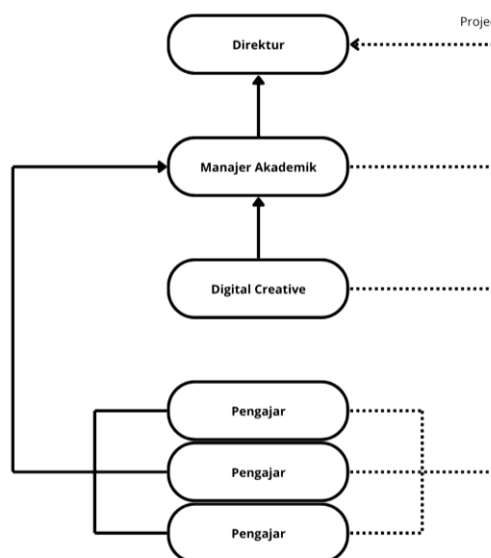
Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset intelektual utama bagi Neuversity yang mengandalkan keahlian (*skill-based business*). Bagian ini merinci realisasi struktur organisasi dan komposisi tim yang menjalankan operasional selama periode praktik bisnis.

1. Deskripsi dan Kualifikasi Jabatan Posisi dan peran kunci yang dijalankan selama operasional adalah sebagai berikut:

Tabel II. 7 Deskripsi Pekerjaan dan Kualifikasi

Posisi	Jumlah	Deskripsi Tanggung Jawab (Realisasi)	Kualifikasi
Direktur	1	Memimpin strategi bisnis keseluruhan dan bertindak sebagai <i>Project Manager</i> (PM) dalam proyek <i>Software House</i> . Mengawasi kualitas <i>delivery</i> proyek kepada klien.	Sarjana bidang TI/Bisnis; Pengalaman kepemimpinan dan manajemen proyek.
Manajer Akademik	1	Mengelola operasional pendidikan harian, penjadwalan kelas, kurikulum, dan memastikan kepuasan siswa (<i>student success</i>).	Sarjana Manajemen/Pendidikan; Kemampuan administrasi dan komunikasi yang kuat.
Digital Creative	1	Bertanggung jawab atas pembuatan konten visual/video untuk media sosial serta mengelola aset digital perusahaan.	Sarjana DKV/Multimedia; Menguasai <i>tools</i> desain dan <i>editing</i> video.
Pengajar	3	Menjalankan peran ganda (<i>Hybrid Role</i>): 1. Sebagai Pengajar di kelas. 2. Sebagai Programmer saat mengerjakan proyek klien.	Sarjana/Praktisi TI; Menguasai <i>coding</i> tingkat lanjut dan memiliki kemampuan mengajar.

2. Struktur Organisasi



Gambar II. 9 Struktur Organisasi Jabatan di Perusahaan Neuversity

Struktur organisasi Neuversity menerapkan sistem Matriks Fleksibel untuk mendukung efisiensi:

1. Direktur berada di puncak hierarki sebagai pengambil keputusan strategis.
2. Manajer Akademik bertanggung jawab atas lini bisnis pendidikan (B2C).
3. Digital Creative mendukung seluruh divisi melalui penyediaan aset pemasaran.
4. Mentor/Programmer memiliki garis komando ganda (*dotted line*):
 - Secara administratif melapor ke Manajer Akademik untuk urusan kelas.
 - Secara teknis berkolaborasi langsung dengan Direktur saat terlibat dalam proyek *Software House*.
 - Struktur ini memungkinkan SDM yang sama dimanfaatkan untuk dua sumber pendapatan berbeda (Efisiensi *Bootstrapping*).
3. Realisasi Biaya SDM (Agustus – Oktober 2025)

Berikut adalah realisasi pengeluaran gaji dan honorarium selama 3 bulan periode pengamatan:

Tabel II. 8 Realisasi Biaya SDM Triwulan III 2025

Posisi	Orang	Biaya (Rp)	Bulan	Total (Rp)	Keterangan Sistem Kompensasi
A. TIM MANAJEMEN (GAJI TETAP)					
Direktur	1	5,000,000	3	15,000,000	Gaji Pokok Manajemen
Manajer Akademik	1	3,000,000	3	9,000,000	Gaji Pokok Operasional
Digital Creative	1	2,500,000	3	7,500,000	Gaji Pokok Produksi Konten
Sub-Total Gaji Tetap		10.500.000		31.500.000	Fixed Cost Bulanan
B. TIM MENTOR (VARIABEL)					
Tim Mentor	3	1,200,000	3	10.800.000	*) 8 pertemuan/bulan x Rp 150rb. Dibayar sesuai kehadiran.
C. INSENTIF PROYEK					
Bonus Tim Proyek	-	Variabel	1 Kali	55.216.800	Realisasi bagi hasil 30% dari Proyek "Core Banking" (Sept).
TOTAL BIAYA SDM				97.516.800	Total "Take Home Pay" Tim

Sumber: Realisasi Payroll Neuversity (2025)

Penjelasan Realisasi:

1. Gaji Tetap vs Variabel: Total biaya gaji tetap (*fixed cost*) untuk manajemen hanya Rp 31,5 Juta selama 3 bulan. Sebaliknya, komponen terbesar justru berasal dari Insentif Proyek (Rp 55,2 Juta) yang bersifat variabel.
2. Kesejahteraan Berbasis Kinerja: Meskipun gaji pokok terlihat moderat (sesuai prinsip *bootstrapping*), tim mendapatkan kompensasi total yang sangat kompetitif berkat keberhasilan menembus proyek B2B di bulan September. Ini membuktikan bahwa model bisnis Neuversity mampu mensejahterakan karyawan tanpa membebani arus kas rutin perusahaan.

2.5 Pelaksanaan Aspek Keuangan

2.5.1 Realisasi Kebutuhan Modal dan Penggunaan Dana

Berdasarkan prinsip Financial Bootstrapping, Neuversity meminimalkan kebutuhan modal eksternal dengan mengoptimalkan aset yang sudah dimiliki (*existing assets*) dan menjaga arus kas operasional tetap efisien. Berikut adalah realisasi penggunaan dana selama periode praktik bisnis (Agustus – Oktober 2025):

Tabel II. 9 Ringkasan Realisasi Kebutuhan Modal

Komponen Pendanaan	Anggaran Awal (Estimasi)	Realisasi Aktual	Efisiensi (Penghematan)
Investasi Awal (Aset)	Rp 40.000.000	Rp 0	Rp 40.000.000
Modal Kerja (3 Bulan)	Rp 110.700.000	Rp 54.400.000	Rp 56.300.000
Total Kebutuhan Dana	Rp 150.700.000	Rp 54.400.000	Rp 96.300.000

Sumber: Rekapitulasi Keuangan Neuversity (2025)

Analisis Penggunaan Dana:

1. Investasi Awal (Nol Rupiah): Realisasi investasi aset tetap tercatat Rp 0. Hal ini dikarenakan Neuversity telah beroperasi sejak tahun 2022, sehingga seluruh kebutuhan peralatan (laptop, meja, kursi) pada periode ini dipenuhi menggunakan aset *existing* dan aset hibah. Tidak ada belanja modal (*Capex*) baru yang dikeluarkan, yang merupakan ciri utama strategi *bootstrapping*.
2. Efisiensi Modal Kerja: Realisasi kebutuhan modal kerja operasional hanya sebesar Rp 54.400.000 (turun 50% dari estimasi awal). Penghematan ini dicapai melalui:
 - Struktur Gaji Efisien: Manajemen menekan biaya gaji tetap dan menggantinya dengan insentif berbasis proyek (yang dibayarkan dari pendapatan, bukan dari modal awal).
 - Pemasaran Organik: Biaya pemasaran ditekan hingga di bawah Rp 100.000.
 - Optimalisasi Sewa: Biaya sewa kantor dihitung secara proporsional (*prorata*) sesuai masa penggunaan 3 bulan.

Kesimpulan: Seluruh kebutuhan dana operasional sebesar Rp 54,4 Juta tersebut didanai sepenuhnya melalui Kas Internal Perusahaan (*Retained Earnings*) yang diperoleh dari pendapatan berjalan, tanpa memerlukan suntikan modal eksternal atau utang.

2.5.2 Realisasi Kinerja Keuangan

Sebelum masuk pada realisasi triwulan berjalan, penting untuk membandingkan posisi keuangan Neuversity sebelum transformasi (Fase Yayasan) dan saat pelaksanaan praktik bisnis (Fase PT) guna menggambarkan dampak perubahan model bisnis.

Tabel II. 10 Perbandingan Ringkas Kondisi Keuangan (Sebelum vs Sesudah Transformasi)

Komponen Keuangan	Fase Yayasan (Sebelum Praktik - 2023/2024)	Fase PT / Praktik Bisnis (Triwulan III 2025)	Analisis Perubahan
Sumber Pendapatan	100% Hibah Operasional (Grant)	100% Pendapatan Jasa (Revenue)	Pergeseran dari <i>Donor-dependency</i> menjadi <i>Customer-dependency</i> .
Struktur Kas	Kas tersedia di awal (Lumpsum Hibah)	Kas fluktuatif (Berdasarkan termin pembayaran klien)	Muncul tantangan manajemen arus kas (<i>cash flow management</i>).
Biaya SDM	Gaji Tetap (Fixed Salary) Rutin	Kompensasi Berbasis Kinerja (Variable Cost)	Struktur biaya menjadi lebih fleksibel mengikuti proyek.
Pencatatan Aset	Aset milik Yayasan (Sosial)	Aset dikonversi menjadi Modal Disetor PT	Formalisasi aset menjadi ekuitas bisnis.

Catatan: Jika Anda memiliki angka riil laporan keuangan yayasan tahun lalu, sebaiknya dimasukkan. Jika tidak ada, tabel kualitatif-komparatif di atas sudah cukup mewakili pergeseran model akuntansinya.

Evaluasi kinerja keuangan dilakukan dengan membandingkan target rencana laba rugi terhadap realisasi aktual. Perhitungan laba bersih mencakup pengurangan

pendapatan dengan seluruh komponen biaya, baik biaya tetap (fixed cost) maupun biaya variabel (variable cost).

Tabel II. 11 Perbandingan Target dan Realisasi Laba Rugi (Triwulan III 2025)

Komponen	Bulan	Target (Rencana)	Realisasi (Fakta)	Selisih (Varian)	Status
Pendapatan	Agustus	Rp 20.000.000	Rp 14.000.000	(Rp 6.000.000)	<i>Under Target</i>
	September	Rp 25.000.000	Rp 184.056.000	+Rp 159.056.000	<i>Windfall Profit</i>
	Oktober	Rp 30.000.000	Rp 27.000.000	(Rp 3.000.000)	<i>Stabil</i>
Total	Triwulan III	Rp 75.000.000	Rp 225.056.000	+Rp 150.056.000	Surplus Besar
Laba Bersih	Agustus	Rp 5.000.000	(Rp 500.000)	(Rp 5.500.000)	<i>Defisit</i>
	September	Rp 8.000.000	Rp 118.356.641	+Rp 110.356.641	<i>Super Profit</i>
	Oktober	Rp 10.000.000	Rp 4.500.000	(Rp 5.500.000)	<i>Profit Margin</i>
Total Laba	Triwulan III	Rp 23.000.000	Rp 122.356.641	+Rp 99.356.641	Sangat Sehat

Sumber: Data Keuangan Internal Neuversity (2025)

Analisis Narasi Kinerja Keuangan:

Berdasarkan tabel realisasi di atas, Neuversity mencatatkan kinerja keuangan yang fluktuatif namun berakhir dengan surplus yang sangat signifikan. Berikut analisis mendalam per bulan:

1. Agustus (Fase Validasi - Defisit Tipis): Realisasi pendapatan sebesar Rp 14.000.000 belum mampu menutup total biaya operasional tetap (*Fixed Cost*) dan *overhead* sebesar Rp 14.500.000, sehingga terjadi defisit tipis sebesar Rp 500.000. Kondisi ini sangat wajar bagi bisnis yang baru memulai operasional penuh (*startup phase*). Defisit ini ditutup menggunakan modal kerja awal, namun manajemen berhasil menahan kerugian agar tidak membengkak dengan meniadakan belanja aset baru.
2. September (Fase Akselerasi - *Windfall Profit*): Bulan ini menjadi momentum kunci di mana perusahaan membukukan laba bersih fantastis sebesar Rp 118,3 Juta. Lonjakan ini terjadi karena karakteristik bisnis *Software House* yang

memiliki *Operating Leverage* tinggi. Ketika pendapatan naik 1300% (dari 14jt ke 184jt), biaya operasional tetap (Gaji/Sewa) tidak ikut naik (tetap Rp 14,5jt), hanya biaya variabel (insentif mentor) yang naik. Akibatnya, margin laba bersih melebar drastis. Namun, perlu dicatat bahwa laba tinggi ini sebagian besar masih berupa piutang (accrual basis), yang menciptakan tantangan likuiditas jangka pendek (seperti yang akan dibahas mendalam pada Bab III).

3. Oktober (Fase Normalisasi): Laba bersih terkoreksi ke angka Rp 4.500.000.

Analisis: Penurunan ini menandakan kembalinya operasional ke ritme reguler. Meskipun profit mengecil, perusahaan tetap mencatatkan angka positif (tidak rugi). Hal ini membuktikan bahwa Neuversity tetap sustainable (laba) meskipun tidak ada proyek raksasa, karena struktur biaya tetapnya sangat ramping serta adanya penyesuaian biaya operasional yang fleksibel (variabilisasi biaya).

Kesimpulan : Secara kumulatif triwulanan, Neuversity berhasil meraup Total Laba Bersih Rp 122.356.641, jauh melampaui target awal Rp 23.000.000. Keberhasilan ini memvalidasi efektivitas strategi *Financial Bootstrapping*, di mana perusahaan mampu menghasilkan profitabilitas tinggi (ROI tinggi) dengan modal aset dan biaya tetap yang sangat minimal.

BAB III

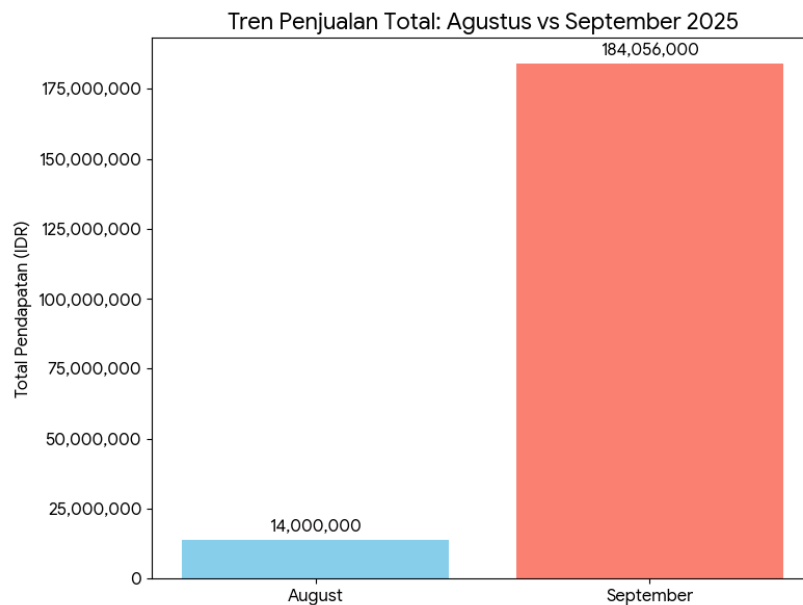
PELAKSANAAN & PEMBAHASAN

3.1. Identifikasi Masalah

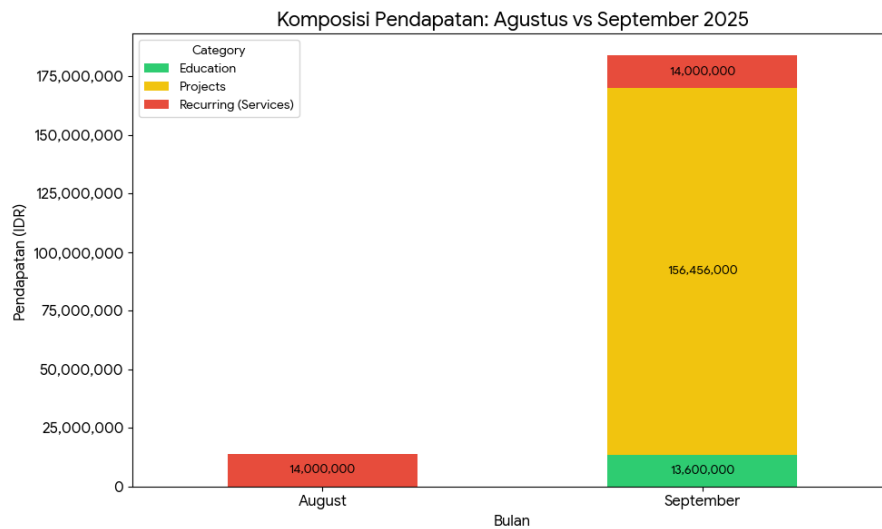
Berdasarkan evaluasi kinerja yang telah dipaparkan pada Bab sebelumnya mengenai Realisasi Kinerja dan mengacu pada Rumusan Masalah, identifikasi masalah dalam penelitian ini difokuskan pada dua aspek krusial yang mempengaruhi kesehatan finansial Neuversity selama periode Triwulan III (Agustus – Oktober 2025).

1. Masalah pada Dinamika Struktur Keuangan dan Efisiensi Biaya

Masalah utama yang teridentifikasi adalah fluktuasi ekstrem pada arus pendapatan proyek (*Project-Driven Volatility*) yang belum diimbangi dengan struktur keuangan yang mapan. Seperti terlihat pada grafik tren pendapatan di bawah ini, terjadi lonjakan drastis pada bulan September, namun diikuti penurunan signifikan pada bulan-bulan sekitarnya.



Gambar III. 1 Grafik Tren Penjualan Total

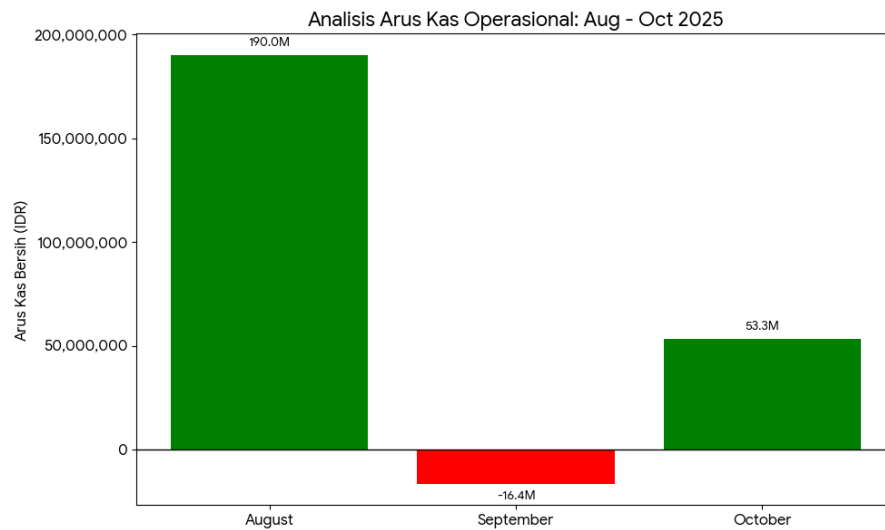


Gambar III. 2 Grafik Komposisi Pendapatan

Volatilitas yang ditunjukkan pada Gambar III.1 tersebut memunculkan dua tantangan turunan:

- a. Tantangan Efisiensi: Terdapat risiko inefisiensi biaya tetap (*fixed cost*) yang muncul setelah proyek selesai. Ketika tingkat pendapatan mengalami penurunan tajam (seperti terlihat pada kurva Oktober), struktur biaya perusahaan menjadi berisiko jika terlalu kaku. Biaya tetap tidak dapat disesuaikan secara proporsional dengan berkurangnya aktivitas operasional, yang berpotensi menekan margin laba.
 - b. Tantangan Pendanaan: Keterbatasan akses terhadap pendanaan eksternal mendorong perusahaan mengoptimalkan pendanaan internal. Berdasarkan data Neraca, terjadi peningkatan signifikan pada liabilitas operasional, dari 0% (Agustus) menjadi 18,1% (Oktober). Peningkatan ini mencerminkan pemenuhan kebutuhan dana melalui mekanisme *spontaneous financing*. Meskipun efektif menjaga operasi, ketergantungan ini meningkatkan eksposur risiko likuiditas jika arus kas masuk tidak lancar.
2. Masalah pada Kebijakan Pengumpulan Piutang dan Arus Kas
- Masalah kedua berkaitan dengan efektivitas konversi penjualan menjadi kas (cash conversion). Terdapat fenomena anomali keuangan di mana perusahaan berhasil membukukan laba tinggi, namun mengalami tekanan likuiditas riil.

Visualisasi kesenjangan (gap) tersebut dapat dilihat pada grafik perbandingan berikut:



Gambar III. 3 Grafik Analisis Arus Kas Operasional

Gambar III.3 memperlihatkan fenomena "Profit Rich, Cash Poor". Pada bulan September, meskipun perusahaan membukukan laba akuntansi (*accounting profit*) yang tinggi, Arus Kas Operasional justru mengalami defisit sebesar Rp 16,4 juta.

Kondisi ini mengindikasikan:

- Adanya ketidaksesuaian waktu (*timing mismatch*) antara pengakuan pendapatan secara akuntansi dan realisasi penerimaan uang tunai.
- Laba yang dilaporkan di atas kertas belum sepenuhnya mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas (*generating cash*).
- Hal ini menegaskan bahwa kinerja profitabilitas yang tinggi (di Bab Kinerja) belum secara otomatis diikuti oleh likuiditas operasional yang memadai, yang disebabkan oleh tertahannya dana dalam bentuk Piutang Usaha.

3.2. Kajian Teori

Untuk menganalisis permasalahan yang telah diidentifikasi dan merumuskan strategi pemecahan masalah yang tepat bagi Neuversity, penelitian ini menggunakan landasan teori manajemen keuangan dan strategis sebagai berikut.

3.2.1 Struktur Keuangan dan Pendanaan Spontan

Struktur keuangan dalam perspektif manajemen keuangan jangka pendek dipahami sebagai komposisi pendanaan yang terbentuk dari interaksi antara liabilitas operasional dan sumber daya internal perusahaan dalam mendukung aktivitas operasional harian. Dalam kerangka *working capital management*, struktur keuangan berperan langsung dalam menentukan fleksibilitas likuiditas dan kemampuan perusahaan untuk menjaga kesinambungan operasional tanpa harus mengandalkan pendanaan eksternal berbunga. Dalam kerangka ini, struktur keuangan tidak semata dipahami sebagai keputusan pendanaan jangka panjang, melainkan sebagai komposisi kewajiban operasional dan sumber pendanaan internal yang muncul dari aktivitas bisnis sehari-hari. Gitman dan Zutter (2015) menegaskan bahwa liabilitas operasional seperti utang usaha dan beban akrual merupakan bentuk pendanaan spontan (*spontaneous financing*) yang muncul secara otomatis seiring meningkatnya aktivitas operasional dan tidak menimbulkan kewajiban bunga

Teori manajemen modal kerja menjelaskan bahwa peningkatan aktivitas operasional secara simultan akan menciptakan kebutuhan pendanaan jangka pendek yang dapat dipenuhi melalui mekanisme pendanaan spontan (*spontaneous financing*). Pendanaan spontan muncul secara otomatis dari transaksi operasional normal perusahaan dan tidak memerlukan perjanjian pendanaan formal maupun pembayaran bunga. Oleh karena itu, pemanfaatan liabilitas operasional tanpa bunga dipandang sebagai bentuk struktur keuangan yang efisien, terutama bagi perusahaan yang berada dalam fase pertumbuhan atau memiliki keterbatasan akses terhadap pasar keuangan formal. Dalam konteks ini, struktur keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pendanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengelolaan risiko likuiditas.

Lebih lanjut, teori ini menegaskan bahwa perusahaan dengan struktur keuangan jangka pendek yang optimal cenderung memiliki ketahanan arus kas yang lebih baik, karena tidak dibebani oleh kewajiban pembayaran bunga dan cicilan tetap. Ketika perusahaan mampu menyesuaikan volume liabilitas operasional dengan tingkat aktivitas bisnisnya, maka kebutuhan kas dapat dikelola secara lebih adaptif. Pendekatan ini sangat relevan bagi perusahaan jasa berbasis proyek, di mana terdapat ketidaksinkronan antara waktu pengakuan pendapatan dan penerimaan kas. Dalam situasi tersebut, liabilitas operasional berfungsi sebagai penyangga likuiditas yang memungkinkan perusahaan tetap beroperasi secara normal tanpa tekanan solvabilitas jangka pendek.

Dalam kerangka financial behaviour, struktur keuangan yang menitikberatkan pada pendanaan spontan mencerminkan orientasi manajemen terhadap efisiensi, kehati-hatian, dan kemandirian finansial. Perusahaan secara sadar menghindari ketergantungan pada utang berbunga dan memilih mengoptimalkan sumber pendanaan internal yang bersifat fleksibel dan berbiaya rendah. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, Struktur Keuangan (SK) diposisikan sebagai representasi empiris dari strategi financial bootstrapping, di mana keberhasilan pengelolaan liabilitas operasional menjadi indikator utama kemampuan perusahaan dalam menjaga likuiditas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan operasional dalam jangka menengah hingga panjang.

3.2.2 Pengaruh Struktur Keuangan Terhadap Efisiensi Biaya

Dalam kerangka *Working Capital Management* (WCM), struktur keuangan jangka pendek dipandang sebagai mekanisme strategis yang secara langsung memengaruhi efisiensi biaya operasional perusahaan. Teori ini menekankan pengelolaan aset lancar dan kewajiban lancar secara optimal guna menjaga likuiditas tanpa mengorbankan profitabilitas. Struktur keuangan yang tepat memungkinkan perusahaan meminimalkan biaya pendanaan, mengurangi tekanan arus kas, serta menciptakan fleksibilitas operasional yang lebih tinggi. Oleh karena itu, efisiensi biaya tidak hanya ditentukan oleh pengendalian pengeluaran, tetapi

juga oleh bagaimana perusahaan membiayai aktivitas operasionalnya dalam jangka pendek.

Penggunaan liabilitas operasional sebagai sumber pendanaan spontan merupakan inti dari dasar yang efisien, karena kewajiban tersebut muncul secara alami dari siklus operasional tanpa menimbulkan beban bunga. Dalam konteks ini, struktur keuangan yang bertumpu pada utang usaha, beban akrual, dan kewajiban proyek memungkinkan perusahaan menjalankan aktivitas bisnis tanpa meningkatkan biaya keuangan eksplisit. Pendekatan ini menciptakan hubungan langsung antara struktur keuangan dan efisiensi biaya, karena setiap aktivitas operasional dibiayai oleh kewajiban yang selaras dengan siklus pendapatan, bukan oleh pendanaan eksternal berbiaya tetap.

Lebih lanjut, *work capital management* menekankan pentingnya penyesuaian antara arus kas masuk dan arus kas keluar. Struktur keuangan yang fleksibel memungkinkan perusahaan mengonversi sebagian besar biaya tetap menjadi biaya variabel, sehingga biaya hanya timbul ketika aktivitas operasional menghasilkan nilai ekonomi. Dalam perusahaan jasa berbasis proyek, pendekatan ini menjadi sangat krusial karena fluktuasi pendapatan dapat menyebabkan inefisiensi biaya apabila perusahaan terikat pada kewajiban pembayaran tetap. Dengan struktur keuangan jangka pendek yang adaptif, perusahaan dapat menyesuaikan skala biaya dengan tingkat aktivitas, menjaga efisiensi pada periode rendah aktivitas, dan mengoptimalkan margin pada periode dengan permintaan tinggi.

Dari perspektif keberlanjutan, teori ini memandang efisiensi biaya sebagai hasil dari pengendalian struktur keuangan yang konservatif dan disiplin. Ketidadaan kewajiban bunga dan cicilan tetap memberikan ruang bagi manajemen untuk mengalokasikan kas pada aktivitas bernilai tambah tinggi, seperti investasi sistem, peningkatan kualitas layanan, dan penguatan operasional inti. Dengan demikian, struktur keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pembiayaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian biaya strategis. Hubungan ini menegaskan bahwa struktur keuangan yang dikelola berdasarkan prinsip *working capital management*

yang efektif akan memperkuat efisiensi biaya dan mendukung keberlanjutan finansial perusahaan dalam jangka pendek hingga menengah.

3.2.3 Pengaruh Struktur Keuangan Terhadap Keberlanjutan Operasional

Struktur keuangan memiliki keterkaitan langsung dengan keberlanjutan operasional perusahaan melalui mekanisme pengelolaan modal kerja (*working capital management*). Dalam kerangka teori ini, keberlanjutan operasional ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengelola aset lancar dan kewajiban jangka pendek secara seimbang agar aktivitas bisnis dapat berlangsung tanpa gangguan likuiditas. Working capital management menekankan bahwa perusahaan tidak hanya harus mampu menciptakan laba secara akuntansi, tetapi juga memastikan ketersediaan kas yang memadai untuk membiayai aktivitas operasional harian secara berkelanjutan. Oleh karena itu, struktur keuangan yang didominasi oleh komponen jangka pendek seperti kas, piutang, dan liabilitas operasional menjadi fondasi utama bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan pendapatan yang fluktuatif.

Dalam konteks ini, pemanfaatan liabilitas operasional sebagai bagian dari struktur keuangan merupakan elemen kunci dalam strategi working capital management yang efisien. Liabilitas operasional, seperti utang usaha dan kewajiban jangka pendek non berbunga, berfungsi sebagai sumber pendanaan spontan yang muncul secara alami dari siklus operasi perusahaan. Pendanaan ini memungkinkan perusahaan untuk membiayai kebutuhan operasional tanpa harus mengalokasikan kas dalam jumlah besar di awal, sehingga tekanan terhadap likuiditas dapat diminimalkan. Dengan mengoptimalkan pendanaan spontan, perusahaan dapat memperpendek kesenjangan antara arus kas keluar dan arus kas masuk, yang secara langsung mendukung kontinuitas operasional.

Keberlanjutan operasional sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola ketidaksinkronan waktu antara pengakuan pendapatan dan penerimaan kas, khususnya pada bisnis berbasis proyek dan jasa. Teori ini menjelaskan bahwa kegagalan dalam mengelola siklus modal kerja dapat menyebabkan *cash flow distress*, meskipun perusahaan mencatat laba. Struktur

keuangan yang fleksibel dan berorientasi jangka pendek memungkinkan perusahaan mempertahankan likuiditas selama periode keterlambatan pembayaran dari pelanggan atau klien. Dengan demikian, keberlanjutan operasional tidak semata ditentukan oleh tingkat profitabilitas, tetapi oleh efektivitas perusahaan dalam mengelola siklus kas, piutang, dan kewajiban jangka pendek secara terintegrasi.

Selain aspek likuiditas, *working capital management* juga memandang struktur keuangan sebagai instrumen pengendalian risiko keberlanjutan. Struktur keuangan yang tidak dibebani utang berbunga dan kewajiban tetap yang kaku memberikan ruang adaptasi operasional ketika terjadi penurunan aktivitas bisnis atau volatilitas pendapatan. Perusahaan dapat menyesuaikan skala operasional tanpa menghadapi tekanan pembayaran bunga atau cicilan tetap yang berpotensi mengganggu kelangsungan usaha. Dengan demikian, struktur keuangan berbasis modal kerja yang efisien mendukung keberlanjutan operasional melalui dua mekanisme utama, yaitu menjaga kelancaran likuiditas jangka pendek dan menurunkan risiko finansial yang dapat mengancam stabilitas operasional perusahaan.

3.2.4 Kebijakan Pengumpulan Piutang

Kebijakan pengumpulan piutang (KPP) merupakan bagian integral dari manajemen modal kerja yang bertujuan memastikan bahwa penjualan kredit dapat dikonversi menjadi kas secara tepat waktu untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan. Dalam literatur manajemen keuangan, kebijakan ini mencakup penetapan syarat pembayaran, mekanisme penagihan, serta pengendalian risiko keterlambatan atau gagal bayar yang timbul dari transaksi kredit. Efektivitas kebijakan pengumpulan piutang menjadi semakin penting bagi perusahaan jasa berbasis proyek dan pendidikan, karena sering kali terjadi ketidaksinkronan antara pengakuan pendapatan dan penerimaan kas (Gitman & Zutter, 2015).

Secara teoritis, *working capital management* memandang kebijakan pengumpulan piutang sebagai mekanisme pengendalian risiko likuiditas yang timbul akibat ketidaksinkronan antara waktu pengakuan pendapatan dan

penerimaan kas. Kebijakan ini mencakup penetapan syarat pembayaran, penjadwalan penagihan, serta pengawasan terhadap kepatuhan debitur. Tujuan utamanya bukan sekadar mempercepat arus kas masuk, melainkan menciptakan struktur modal kerja yang optimal, di mana peningkatan penjualan melalui kredit tidak menimbulkan tekanan kas yang dapat mengganggu stabilitas operasional perusahaan.

Dalam kerangka tersebut, kebijakan pengumpulan piutang selalu berada pada titik trade-off antara agresivitas dan konservatisme. Kebijakan yang relatif longgar dapat meningkatkan daya saing dan volume penjualan, tetapi berpotensi memperpanjang siklus konversi kas dan meningkatkan risiko piutang tak tertagih. Sebaliknya, kebijakan yang terlalu ketat dapat mempercepat penerimaan kas dan menurunkan risiko likuiditas, namun berpotensi menghambat pertumbuhan pendapatan dan menurunkan fleksibilitas bisnis. Oleh karena itu, teori working capital management menekankan bahwa kebijakan pengumpulan piutang harus dirancang secara kontekstual, mempertimbangkan karakteristik industri, pola pendapatan, serta struktur biaya perusahaan.

Lebih lanjut, efektivitas kebijakan pengumpulan piutang memiliki implikasi langsung terhadap kebutuhan pendanaan jangka pendek perusahaan. Dalam perspektif manajemen modal kerja modern, semakin efektif piutang dikonversi menjadi kas, semakin kecil ketergantungan perusahaan pada sumber pendanaan eksternal atau liabilitas berbunga. Dengan demikian, kebijakan pengumpulan piutang tidak diposisikan sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai keputusan keuangan strategis yang memengaruhi efisiensi modal kerja, stabilitas arus kas, dan keberlanjutan finansial perusahaan dalam jangka panjang.

3.2.5 Pengaruh Kebijakan Pengumpulan Piutang Terhadap Ketepatan Waktu Pembayaran

Ketepatan waktu pembayaran merupakan indikator penting dalam efektivitas pengelolaan piutang, karena mencerminkan sejauh mana pelanggan atau mitra usaha mematuhi syarat pembayaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam manajemen keuangan, ketepatan waktu pembayaran tidak hanya berdampak pada

likuiditas jangka pendek, tetapi juga memengaruhi stabilitas arus kas dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban operasional tepat waktu. Dalam perspektif *working capital management*, pengelolaan piutang usaha merupakan elemen strategis yang menentukan kemampuan perusahaan dalam menjaga likuiditas dan keberlanjutan operasional. Piutang yang timbul dari penjualan kredit pada dasarnya menciptakan jeda waktu antara pengakuan pendapatan dan penerimaan kas, sehingga ketepatan waktu pembayaran menjadi faktor krusial dalam memastikan modal kerja tidak terikat terlalu lama. Ketepatan waktu pembayaran merefleksikan efektivitas perusahaan dalam mengelola siklus konversi kas dan meminimalkan risiko kekurangan likuiditas jangka pendek, terutama pada perusahaan jasa yang mengandalkan arus kas operasional sebagai sumber pembiayaan utama.

Kebijakan pengumpulan piutang berperan sebagai instrumen manajerial yang mengatur perilaku pembayaran pelanggan melalui penetapan syarat pembayaran, mekanisme penagihan, serta tingkat konsistensi dalam penerapannya. Dalam kerangka *working capital management*, kebijakan ini tidak hanya bertujuan untuk memastikan piutang tertagih, tetapi juga untuk mengendalikan durasi periode piutang agar tetap berada pada tingkat yang optimal. Kebijakan yang jelas dan terstruktur akan membentuk ekspektasi pembayaran yang tegas, sehingga mendorong pelanggan untuk memenuhi kewajiban tepat waktu dan mengurangi ketidakpastian arus kas. Sebaliknya, kebijakan penagihan yang lemah atau tidak konsisten berpotensi memperpanjang umur piutang dan meningkatkan tekanan terhadap modal kerja perusahaan.

Hubungan antara kebijakan pengumpulan piutang dan ketepatan waktu pembayaran menjadi semakin signifikan dalam konteks perusahaan jasa berbasis proyek dan pendidikan, di mana pola pembayaran sering kali bersifat bertahap atau berbasis termin. Pada karakteristik bisnis seperti ini, lemahnya pengendalian piutang dapat menyebabkan ketidakseimbangan antara arus kas masuk dan kebutuhan kas operasional, meskipun perusahaan secara akuntansi mencatat kinerja pendapatan yang baik. Oleh karena itu, penerapan kebijakan pengumpulan piutang

yang disiplin melalui penjadwalan penagihan yang sistematis, pemantauan umur piutang, serta tindak lanjut atas keterlambatan menjadi faktor penentu dalam meningkatkan tingkat kepatuhan pembayaran dan menjaga stabilitas arus kas.

Dengan demikian, dalam kerangka working capital management, kebijakan pengumpulan piutang dan ketepatan waktu pembayaran memiliki hubungan kausal yang erat dan bersifat strategis. Efektivitas kebijakan pengumpulan piutang akan tercermin langsung pada perilaku pembayaran pelanggan dan kecepatan perputaran piutang, yang pada akhirnya memengaruhi kemampuan perusahaan dalam membiayai aktivitas operasional secara mandiri. Dalam konteks praktik bisnis, kebijakan pengumpulan piutang tidak lagi dipahami sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai alat pengendalian keuangan yang berperan penting dalam menjaga likuiditas, mengurangi risiko arus kas, dan mendukung keberlanjutan finansial perusahaan.

3.2.6 Pengaruh Kebijakan Pengumpulan Piutang Terhadap Arus Kas Perusahaan

Arus kas perusahaan mencerminkan kemampuan aktual perusahaan dalam menghasilkan dan menggunakan kas untuk membiayai aktivitas operasional, investasi, dan kewajiban keuangan. Dalam praktik manajemen keuangan, arus kas sering kali menjadi indikator yang lebih menentukan keberlangsungan bisnis dibandingkan laba akuntansi, terutama pada perusahaan jasa yang menerapkan penjualan berbasis kredit. Oleh karena itu, kebijakan pengumpulan piutang (KPP) memiliki peran sentral dalam menghubungkan aktivitas penjualan dengan realisasi kas yang dibutuhkan untuk menjaga kelancaran operasional (Ross, Westerfield, & Jordan, 2022).

Gitman dan Zutter (2015) menjelaskan bahwa piutang usaha merupakan sumber potensi kas, namun pada saat yang sama dapat menjadi sumber tekanan likuiditas apabila tidak dikelola melalui kebijakan pengumpulan yang efektif. Penjelasan ini menegaskan bahwa arus kas tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya piutang yang tercatat, tetapi oleh kecepatan konversi piutang tersebut menjadi kas.

Dengan kata lain, kualitas kebijakan pengumpulan piutang akan tercermin langsung pada stabilitas arus kas masuk perusahaan.

Dalam penelitian ini, arus kas operasional dipahami sebagai kemampuan Neuversity dalam menghasilkan kas dari aktivitas inti perusahaan untuk membiayai operasional harian secara berkelanjutan. Mengingat karakteristik bisnis Neuversity yang berbasis layanan pendidikan dan proyek software house, pengukuran arus kas operasional tidak cukup hanya dilihat dari besarnya, tetapi juga dari pola, stabilitas, dan kecukupannya. Oleh karena itu, arus kas operasional dioperasionalkan melalui tiga indikator utama, yaitu *cash inflow timing*, *cash flow volatility*, dan *operating cash sufficiency*.

Tabel III. 1 Pengukuran Arus Kas Operasional

Indikator	Definisi Operasional	Parameter	Skala	Sumber Data
<i>Cash Inflow Timing</i>	Tingkat ketepatan waktu penerimaan kas dari peserta didik dan klien proyek dibandingkan dengan jadwal pembayaran yang telah ditetapkan	Persentase pembayaran tepat waktu dan rata-rata keterlambatan pembayaran	Rasio	Laporan arus kas, laporan piutang
<i>Cash Flow Volatility</i>	Tingkat fluktuasi arus kas operasional Neuversity antarperiode akibat perbedaan waktu penerimaan pembayaran	Variasi atau selisih arus kas operasional per periode	Rasio	Laporan arus kas
<i>Operating Cash Sufficiency</i>	Kemampuan arus kas operasional dalam menutup biaya operasional dan kewajiban jangka pendek tanpa pendanaan eksternal	Perbandingan arus kas operasional dengan total biaya operasional	Rasio	Laporan arus kas dan laporan laba rugi

Bagi Neuversity, hubungan antara KPP dan arus kas perusahaan menjadi semakin krusial mengingat adanya perbedaan waktu antara penyelenggaraan layanan pendidikan atau penyelesaian proyek dengan penerimaan pembayaran dari

peserta dan klien. Tanpa kebijakan pengumpulan piutang yang terstruktur seperti penjadwalan penagihan yang terintegrasi, pemantauan umur piutang, dan eskalasi penagihan secara bertahap perusahaan berpotensi mengalami arus kas negatif meskipun aktivitas operasional berjalan aktif. Kondisi ini dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dan mendanai operasional harian. Dengan demikian, KPP diposisikan sebagai mekanisme keuangan yang tidak hanya mendukung pencapaian pendapatan, tetapi juga memastikan bahwa arus kas Neuversity tetap sehat dan mampu menopang keberlanjutan operasional perusahaan.

3.2.7 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Agar analisis kinerja dan strategi *financial bootstrapping* pada Bab pembahasan dapat diukur secara objektif, penelitian ini menerjemahkan konsep-konsep teoretis di atas menjadi indikator empiris yang terukur. Berikut adalah matriks operasionalisasi variabel yang digunakan sebagai dasar evaluasi:

Tabel III. 2 Operasionalisasi Variabel dan Indikator Pengukuran

Variabel Utama	Dimensi / Strategi	Indikator Pengukuran (Data Riil)	Sumber Data
Financial Bootstrapping <i>(Variabel Independen)</i> <i>Definisi:</i> Strategi pengelolaan sumber daya untuk meminimalkan	1. Variabalisasi Biaya <i>(Cost Behavior)</i>	Tingkat Penurunan Biaya Operasional: Mengukur persentase penurunan biaya operasional ketika pendapatan proyek menurun. Indikator ini membuktikan fleksibilitas struktur biaya (tidak kaku).	Laporan Laba Rugi Komparatif (Sept vs Okt 2025)

kebutuhan modal eksternal.			
	2. Pemanfaatan Pendanaan Spontan <i>(Spontaneous Financing)</i>	Rasio Liabilitas Operasional: Persentase Utang Usaha dan Kewajiban Lancar Non-Bunga terhadap Total Aset. <i>(Rumus: $\frac{\text{Liabilitas Operasional}}{\text{Total Aset}}$)</i>	Neraca (<i>Balance Sheet</i>)
	3. Optimalisasi Aset <i>(Resource Sharing)</i>	Rasio Perputaran Aset Tetap: Kemampuan menghasilkan pendapatan maksimal dengan aset tetap yang minimal (tanpa investasi gedung/alat baru). <i>(Rumus: $\frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aset Tetap}}$)</i>	Laporan Laba Rugi & Neraca

Penyesuaian Indikator Pengukuran: Mengingat karakteristik Neuversity sebagai perusahaan jasa berbasis proyek, pengukuran *Financial Bootstrapping* dalam penelitian ini disesuaikan dengan data keuangan riil yang tersedia.

1. Pertama, Variabilisasi Biaya dipilih sebagai indikator utama untuk membuktikan klaim efisiensi SDM (gaji vs insentif). Jika strategi

bootstrapping berhasil, maka kurva biaya harus bergerak searah dengan kurva pendapatan (*variable*), bukan mendatar (*fixed*).

2. Kedua, Rasio Liabilitas Operasional digunakan untuk mengukur seberapa besar perusahaan "meminjam" modal kerja dari vendor/mitra secara gratis (tanpa bunga).
3. Ketiga, Optimalisasi Aset digunakan untuk memvalidasi model bisnis ganda (*Dual Business Model*), di mana satu aset gedung digunakan untuk dua unit bisnis, sehingga menghasilkan efisiensi modal (*Capex*) yang ekstrem.

3.3. Solusi dan Pembahasan Masalah

3.3.1 Analisis Masalah Struktur Keuangan

3.3.1.1 Implementasi Kebijakan Struktur Keuangan (Bukti Spontaneous Financing)

Berdasarkan hasil analisis keuangan, struktur keuangan Neuversity pada periode Triwulan III 2025 menunjukkan karakteristik khas perusahaan rintisan yang menerapkan strategi *financial bootstrapping*. Perusahaan secara sadar membatasi penggunaan pendanaan eksternal berbasis utang berbunga dan lebih mengandalkan Liabilitas Operasional (*spontaneous financing*) sebagai sumber pendanaan internal berbiaya rendah.

Implementasi strategi ini terbukti secara kuantitatif melalui komposisi Neraca (*Balance Sheet*) per Oktober 2025 sebagai berikut:

Tabel III. 3 Komposisi Struktur Keuangan dan Pendanaan Spontan (Per 31 Oktober 2025)

Komponen Keuangan	Nilai (Rp)	Persentase (%)
A. TOTAL ASET (<i>Total Assets</i>)	427.618.315	100,0%
B. LIABILITAS OPERASIONAL (<i>Spontaneous Financing</i>)	77.475.000	18,1%
- Hutang Pembangunan & Perorangan (<i>Vendor</i>)	(77.475.000)	
C. EKUITAS & LABA (<i>Internal Capital</i>)	350.143.315	81,9%
- Modal & Laba Sementara (<i>Provisional Profit</i>)	(350.143.315)	
TOTAL KEWAJIBAN & EKUITAS (B + C)	427.618.315	100,0%

Sumber: Diolah dari Lampiran A (Laporan Posisi Keuangan), 2025.

Perlu ditegaskan bahwa komponen Liabilitas Operasional sebesar Rp 77.475.000 (18,1%) dalam neraca ini sama sekali tidak bertentangan dengan prinsip *financial bootstrapping*. Dalam konteks bootstrapping, yang dihindari adalah Utang Finansial Eksternal (seperti pinjaman Bank atau Investor) yang membebani perusahaan dengan bunga dan dilusi saham.

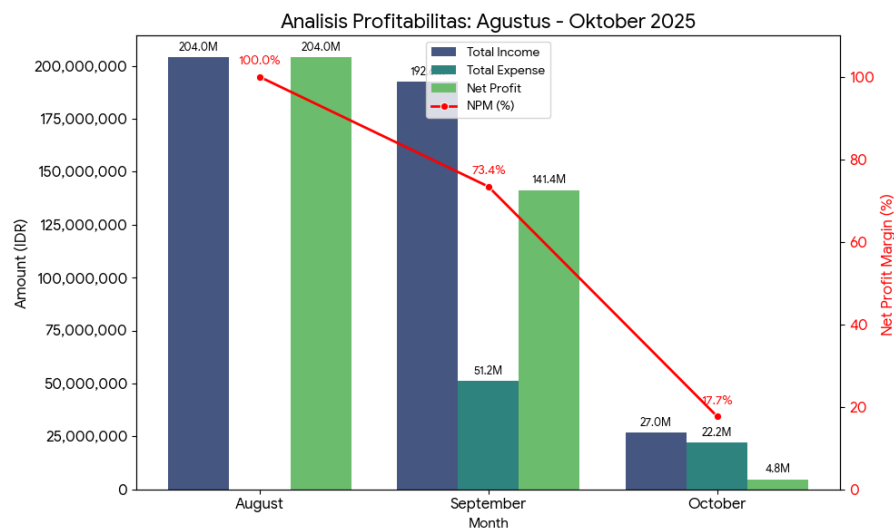
Sebaliknya, Liabilitas Operasional yang tercatat di sini merupakan bentuk Pendanaan Spontan (*Spontaneous Financing*), yang terdiri dari:

1. Utang Usaha/Vendor (*Trade Payables*): Penundaan pembayaran kepada kontraktor pembangunan kantor yang disepakati tanpa bunga.
2. Beban Akrual (*Accruals*): Kewajiban operasional yang pembayarannya ditangguhkan sementara secara internal untuk menjaga likuiditas.

Dengan demikian, keberadaan liabilitas ini justru membuktikan keberhasilan strategi bootstrapping, di mana perusahaan berhasil memanfaatkan "modal pihak ketiga" (vendor) secara gratis (tanpa bunga) untuk membiayai asetnya, alih-alih menggunakan modal pinjaman bank.

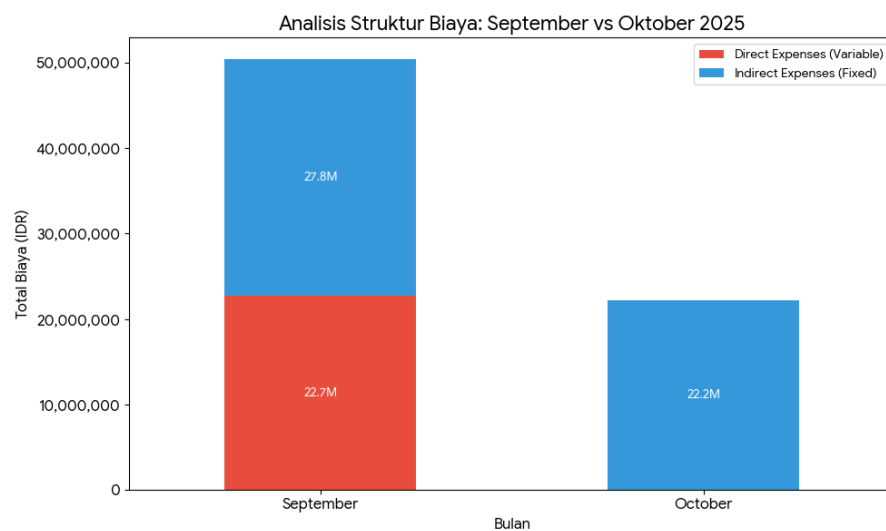
3.3.1.2 Efektivitas Struktur Keuangan dalam Efisiensi

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi struktur keuangan tersebut sangat efektif dalam menciptakan fleksibilitas biaya. Indikator utama keberhasilan *bootstrapping* ini terlihat pada pola perilaku biaya (*cost behavior*) yang adaptif terhadap fluktuasi pendapatan.



Gambar III. 4 Grafik Analisis Profitabilitas

Hal ini dibuktikan secara visual melalui Grafik Struktur Biaya di bawah ini yang menunjukkan penurunan garis biaya seiring penurunan pendapatan:



Gambar III. 5 Grafik Analisis Struktur Biaya

Rincian angka penurunan biaya tersebut dapat dilihat pada tabel analisis berikut:

Tabel III. 4 Analisis Variabilisasi Biaya Operasional (Sept vs Okt 2025)

Indikator	September 2025 (High Season)	Oktober 2025 (Low Season)	Perubahan (Selisih)
Total Pendapatan	Rp 192.556.000	Rp 27.000.000	Turun Signifikan
Total Biaya (<i>Expense</i>)	Rp 51.199.359	Rp 22.213.326	Hemat Rp 28,9 Juta
Persentase Penurunan Biaya	-	-	TURUN 56,6%
Kesimpulan	Biaya Tinggi karena Insentif	Biaya Rendah (Otomatis)	Variabel (Fleksibel)

Sumber: Diolah dari Lampiran B (Laporan Laba Rugi), 2025.

Seperti terlihat pada Gambar III.5 dan Tabel III.4, strategi variabilisasi biaya (mengubah gaji tetap menjadi insentif) terbukti sukses. Pada saat pendapatan proyek menurun di bulan Oktober, beban operasional otomatis terpengkas drastis sebesar 56% (dari posisi puncak di September).

Fleksibilitas ini memberikan dampak positif ganda:

1. Proteksi Risiko: Perusahaan terhindar dari kerugian biaya tetap (*fixed cost trap*) saat periode sepi order (*low season*).
2. Profitabilitas Tinggi: Efisiensi ini berkontribusi langsung pada pencapaian Laba Bersih kumulatif sebesar Rp 160,14 Juta dengan tingkat efisiensi anggaran mencapai 26% di bawah rencana.

3.3.1.3 Solusi Strategis Masalah Struktur Keuangan

Meskipun struktur keuangan saat ini terbukti efisien (profitabel), analisis data juga menunjukkan adanya risiko ketergantungan pada liabilitas operasional (18,1%). Oleh karena itu, solusi strategis difokuskan untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas biaya dan keamanan solvabilitas:

1. Penetapan Batas Aman (*Safety Limit*) Pendanaan Spontan: Mengingat rasio utang operasional mencapai 18,1%, Neuversity perlu menetapkan batas

toleransi (misalnya maksimal 20-25% dari total aset) untuk mencegah kondisi *overtrading*. Pengendalian ini harus dipantau melalui indikator internal secara berkala.

2. Pembentukan Cadangan Kas (*Operational Cash Buffer*): Surplus laba yang signifikan dari bulan September tidak boleh sepenuhnya ditarik sebagai dividen atau diinvestasikan kembali ke aset tidak lancar. Sebagian dana harus dialokasikan sebagai *cash buffer* untuk memitigasi risiko pembayaran liabilitas operasional yang jatuh tempo. Hal ini sangat krusial mengingat data tren kas menunjukkan volatilitas ekstrem, di mana posisi kas sempat mengalami defisit Rp 6,5 Juta pada bulan September, sebelum akhirnya pulih (*turnaround*) menjadi surplus Rp 46,5 Juta di bulan Oktober. Cadangan kas diperlukan agar kondisi defisit tersebut tidak terulang.
3. Penguatan Skema Kemitraan Kinerja: Untuk mengurangi ketergantungan pada utang usaha, disarankan mengembangkan skema *revenue sharing* dengan tim proyek. Skema ini akan memperkuat variabilisasi biaya (seperti yang terbukti pada Tabel III.4), di mana pengeluaran kas benar-benar hanya terjadi ketika pendapatan telah diterima.

3.3.2 Analisis Masalah Kebijakan Pengumpulan Piutang

3.3.2.1 Implementasi Kebijakan Pengumpulan Piutang

Implementasi kebijakan pengumpulan piutang (KPP) pada Neuversity dirancang untuk mendukung strategi pertumbuhan di tengah keterbatasan modal. Manajemen menerapkan pendekatan fleksibel: skema cicilan bertahap untuk segmen pendidikan (B2C) dan pembayaran berbasis termin (*milestone*) untuk proyek korporasi (B2B).

Meskipun strategi ini sukses menurunkan hambatan masuk (*barrier to entry*) dan meningkatkan volume penjualan, implementasinya memunculkan risiko likuiditas. Karakteristik pembayaran bertahap menciptakan jeda waktu (*time lag*) yang signifikan antara saat pendapatan diakui (saat *invoice* terbit) dengan saat kas

benar-benar diterima. Akibatnya, terjadi penumpukan piutang usaha yang membebani modal kerja.

3.3.2.2 Efektivitas Kebijakan Pengumpulan Piutang terhadap Arus Kas

Efektivitas kebijakan ini dievaluasi menggunakan indikator *Collection Rate* (Tingkat Penagihan). Data keuangan Triwulan III 2025 menunjukkan adanya ketimpangan antara Laba Akuntansi dengan Arus Kas Riil (*Profit Rich, Cash Poor*).

Analisis kuantitatif pada Tabel III.5 berikut memperlihatkan akar penyebab masalah tersebut:

Tabel III. 5 Analisis Tingkat Penagihan (Collection Rate) Triwulan III 2025

Indikator Keuangan	Nilai (Rp)	Persentase (%)	Analisis
Total Pendapatan Terbukukan	225.000.000	100,0%	<i>Target Tercapai</i>
Kas Diterima (<i>Cash In</i>)	100.180.800	44,5%	<i>Likuiditas Riil</i>
Tertahan di Piutang (<i>Receivables</i>)	124.819.200	55,5%	<i>Dana Macet</i>

Sumber: Diolah dari Lampiran B dan C, 2025.

Berdasarkan Tabel III.5, tingkat efektivitas penagihan (*Collection Rate*) hanya mencapai 44,5%. Artinya, lebih dari separuh pendapatan perusahaan (55,5% atau setara Rp 124,8 Juta) masih tertahan dalam bentuk "kertas tagihan".

Rendahnya *collection rate* ini menjadi penyebab utama defisit kas operasional di bulan September. Fleksibilitas pembayaran yang terlalu longgar menyebabkan siklus konversi kas (*Cash Conversion Cycle*) menjadi terlalu panjang. Apabila kondisi ini tidak dikendalikan, peningkatan omzet justru akan memperparah tekanan likuiditas karena perusahaan harus menalangi biaya operasional di muka (*upfront cost*) sementara pembayaran klien tertunda.

Sebagai bukti nyata dampak kebijakan ini, terlihat pada kasus spesifik proyek "Sistem Core Banking". Dari total nilai kontrak sebesar Rp 156.456.000, kas yang baru diterima perusahaan hanyalah sebesar Rp 46.936.800 (sekitar 30%, yang

merupakan Uang Muka). Sedangkan sisa sebesar Rp 109.519.200 masih tertahan sebagai piutang. Kasus ini mengonfirmasi bahwa termin pembayaran yang panjang tanpa *Down Payment* yang memadai secara langsung membebani struktur modal kerja perusahaan.

Untuk merangkum efektivitas strategi yang telah dijalankan, berikut adalah pemetaan implementasi *Financial Bootstrapping* Neuversity beserta nilai bisnis (*business value*) yang dihasilkan:

Tabel III. 6 Matriks Implementasi Strategi Bootstrapping dan Nilai Bisnis

Pilar Strategi Bootstrapping	Bentuk Implementasi Riil di Neuversity	Nilai Bisnis (Business Value)	Bukti Kinerja (Data Triwulan III)
1. Variabilisasi Biaya (<i>Cost Variabilization</i>)	Mengubah gaji tetap mentor menjadi sistem bagi hasil (<i>revenue sharing</i>) berbasis proyek.	Proteksi Profitabilitas: Menghindari kerugian saat pendapatan turun (<i>low season</i>) karena biaya ikut turun otomatis.	Penurunan biaya operasional otomatis sebesar 56,6% pada bulan Oktober saat pendapatan turun.
2. Pendanaan Spontan (<i>Spontaneous Financing</i>)	Negosiasi termin pembayaran dengan vendor (pembangunan kantor) dan penundaan pembayaran internal tanpa bunga.	Efisiensi Modal Kerja: Mendapatkan modal kerja "gratis" (tanpa bunga) dari vendor, sehingga tidak perlu pinjaman bank.	Rasio Liabilitas Operasional sebesar 18,1% dari total aset, dengan beban bunga Rp 0.
3. Optimalisasi Aset (<i>Asset Utilization</i>)	Penggunaan satu lokasi (Villa) untuk dua fungsi: Kampus (Malam) dan Software House (Pagi).	Efisiensi Investasi (Zero Capex): Menghilangkan kebutuhan modal besar untuk sewa kantor tambahan atau beli aset baru.	Realisasi Belanja Modal (Capex) sebesar Rp 0 selama periode praktik.

Sumber: Analisis Data Internal (2025)

3.3.2.3 Solusi Strategis Masalah Kebijakan Pengumpulan Piutang

Mengacu pada data *collection rate* yang rendah (44,5%), solusi strategis harus difokuskan pada percepatan siklus kas tanpa mematikan potensi penjualan. Berikut langkah perbaikannya:

1. Restrukturisasi Termin Pembayaran (Wajib DP Tinggi): Untuk menutup celah likuiditas, Neuversity menetapkan kebijakan baru bagi klien B2B: Wajib Uang Muka (*Down Payment*) minimal 30–50%.
 - *Rasional*: Dengan DP 50%, perusahaan mengamankan arus kas di awal untuk menutup HPP proyek, sehingga risiko *cash crunch* dapat diminimalisir meskipun pelunasan termin akhir tertunda.
2. Integrasi Monitoring Piutang Berbasis ERP: Mengingat volume piutang mencapai 55,5% dari aset lancar, pengelolaan manual tidak lagi memadai. Sistem ERP (*Frappe/ERPNext*) harus dioptimalkan untuk memantau umur piutang (*Aging Schedule*) secara *real-time*. Sistem ini akan memberikan notifikasi otomatis (*auto-reminder*) kepada klien 7 hari sebelum jatuh tempo untuk meningkatkan disiplin pembayaran.
3. Sentralisasi & Verifikasi Ketat (Segmen B2C): Meskipun cicilan tetap diperbolehkan untuk daya tarik pasar, akses layanan pembelajaran (LMS) harus dikunci secara sistematis jika terjadi keterlambatan pembayaran. Ini untuk memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan tidak disalahgunakan yang berpotensi menjadi *Bad Debt* (Piutang Tak Tertagih).

Secara keseluruhan, reformasi kebijakan ini bertujuan mengubah komposisi *Collection Rate* agar di periode berikutnya porsi Kas Diterima dapat meningkat di atas 70%, sehingga likuiditas perusahaan menjadi lebih sehat dan mandiri.

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kinerja bisnis dan evaluasi keuangan Neuversity School of Software Engineering selama periode pengamatan (Agustus – Oktober 2025), dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja Bisnis: Neuversity berhasil melakukan transformasi dari entitas nirlaba menjadi entitas bisnis (*profit-oriented*) dengan kinerja yang memuaskan. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan diversifikasi pendapatan ke segmen *Business to Business* (B2B) melalui perolehan proyek strategis "Sistem Core Banking" yang mendongkrak pendapatan secara signifikan pada bulan September 2025.
2. Struktur Keuangan & Bootstrapping: Strategi *Financial Bootstrapping* terbukti efektif dalam menciptakan efisiensi dan fleksibilitas keuangan.
 - a. Pemanfaatan Pendanaan Spontan: Struktur modal perusahaan didominasi oleh pendanaan internal dan liabilitas operasional (*spontaneous financing*) yang mencapai rasio 18,1% dari total aset. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan mampu membiayai operasinya tanpa utang berbunga.
 - b. Efisiensi Biaya: Kebijakan variabilisasi biaya (mengubah gaji tetap menjadi insentif) terbukti sukses membuat struktur biaya menjadi adaptif. Saat pendapatan menurun di bulan Oktober (*low season*), biaya operasional otomatis terpengkas sebesar 56,6%, sehingga perusahaan terhindar dari risiko kerugian biaya tetap.
3. Kebijakan Piutang & Arus Kas: Masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah fenomena "Profit Rich, Cash Poor". Meskipun mencatat laba akuntansi tinggi, perusahaan mengalami tekanan likuiditas riil akibat rendahnya efektivitas penagihan.

- a. Tingkat penagihan (*Collection Rate*) tercatat hanya sebesar 44,5%, yang berarti 55,5% pendapatan masih tertahan dalam bentuk piutang usaha.
- b. Kondisi ini disebabkan oleh kebijakan termin pembayaran yang terlalu longgar pada proyek besar (B2B), di mana penerimaan kas di awal (DP) tidak sebanding dengan nilai kontrak yang diakui sebagai pendapatan.

4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah saran strategis yang direkomendasikan:

4.2.1 Praktisi

1. Restrukturisasi Kebijakan Termin Pembayaran: Manajemen WAJIB merevisi kebijakan pembayaran klien korporasi (B2B) dengan menetapkan syarat Uang Muka (*Down Payment*) minimal 30–50% di awal kontrak. Hal ini krusial untuk menutup celah likuiditas dan memastikan biaya produksi tertutupi sebelum piutang pelunasan cair.
2. Digitalisasi Monitoring Piutang: Perusahaan disarankan mengoptimalkan sistem ERP (*Frappe/ERPNext*) untuk fitur *Accounts Receivable Aging*. Sistem harus diset untuk mengirimkan notifikasi penagihan otomatis (*auto-reminder*) 7 hari sebelum jatuh tempo guna meningkatkan disiplin bayar klien dan memperbaiki *Collection Rate* di atas 70%.
3. Pembentukan Cadangan Kas (*Cash Buffer*): Mengingat adanya risiko volatilitas pendapatan proyek, manajemen perlu mengalokasikan sebagian surplus laba sebagai dana cadangan abadi. Dana ini berfungsi sebagai bantalan likuiditas untuk membiayai liabilitas operasional saat memasuki periode sepi order (*low season*).

4.2.2 Akademisi

1. Penelitian Lanjutan: Penelitian ini terbatas pada periode triwulan. Akademisi selanjutnya disarankan memperluas periode observasi menjadi tahunan (*Year-on-Year*) untuk melihat dampak jangka panjang strategi *bootstrapping* terhadap solvabilitas perusahaan.

2. Kajian Komparatif: Disarankan melakukan studi komparatif antara perusahaan jasa (*project-based*) dengan perusahaan dagang (*retail*) untuk menganalisis perbedaan efektivitas *spontaneous financing* pada dua model bisnis yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education. Edisi 12. New York, NY.
- CNN Indonesia. (2019, 18 Desember). *Kominfo: Indonesia Kurang 9 Juta Talenta Digital Pada 2030*. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20191218103406-185-457962/kominfo-indonesia-kurang-9-juta-talenta-digital-pada-2030>
- Fitzsimons, M., Hogan, T., & Hayden, M. T. (2023). Tying the knot – linking bootstrapping and working capital management. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 26(6), 183-204.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Education. Edisi 14. 850–929.
- Kahneman & Tversky. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica (Journal of the Econometric Society)*, 47(2), 263-291.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston, USA.
- Liputan6.com. (2025). *Jadi Kebutuhan Mendasar; Transformasi Digital Berbasis Cloud bakal Tembus Rp 22 Triliun di Indonesia pada 2025*. Diakses dari <https://www.liputan6.com/tekno/read/6045391/jadi-kebutuhan-mendasar-transformasi-digital-berbasis-cloud-bakal-tembus-rp-22-triliun-di-indonesia-pada-2025>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Rita, M. R., & Nastiti, P. K. Y. (2024). The influence of financial bootstrapping and digital transformation on financial performance: evidence from MSMEs in the culinary sector in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1).
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education. Edisi 13. New York, NY.
- Santi, A., Herjayani, R., & Handayani, N. (2024). Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Keuangan di Lembaga Pendidikan: Strategi dan Implementasi. *Academy of Education Journal*, 15(2), 1515-1525.
- Sowmya, G., & Kiran, R. (2024). A Study on Financial Bootstrapping Methods for Startup. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 14(06), 79–83.
- StartupBlink. (2025). *Yogyakarta Startup Ecosystem*. Diakses dari <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/yogyakarta-id?page=1>

Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235-254.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A: LAPORAN POSISI KEUANGAN KOMPARATIF (NERACA)

Periode: Agustus – Oktober 2025 (*Dalam Rupiah*)

KODE AKUN	NAMA AKUN / KETERANGAN	Agu- 2025	Sep-25	Okt-2025
1000	ASET (<i>ASSETS</i>)			
1100	ASET LANCAR	24.000.000	167.337.641	171.574.315
1110	Kas Tunai (<i>Cash on Hand</i>)	0	1.310.560	194.734
1120	Bank (Rekening Bank)	10.000.000	(6.528.919)	46.560.381
1130	Total Piutang (<i>Receivables</i>)	14.000.000	172.556.000	124.819.200
1131	- <i>Piutang Usaha</i>	8.000.000	8.000.000	0
1132	- <i>Piutang Proyek</i>	6.000.000	156.456.000	121.519.200
1133	- <i>Piutang Program</i>	0	8.100.000	3.300.000
1200	ASET TETAP	0	8.769.000	77.544.000
1250	Aset dalam Pembangunan (CIP)	0	8.769.000	77.544.000
1300	ASET TIDAK BERWUJUD	180.000.000	179.250.000	178.500.000
1310	Hak Sewa Tanah	180.000.000	180.000.000	180.000.000

1330	Akumulasi Amortisasi	0	(750.000)	(1.500.000)
TOTAL ASET		204.000.000	355.356.641	427.618.315
2000	KEWAJIBAN (<i>LIABILITIES</i>)			
2200	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	0	10.000.000	77.475.000
2240	Hutang Pembangunan Kantor	0	10.000.000	77.475.000
3000	EKUITAS (<i>EQUITY</i>)			
3100	Modal & Laba Ditahan	204.000.000	345.356.641	350.143.315
TOTAL KEWAJIBAN & EKUITAS		204.000.000	355.356.641	427.618.315

LAMPIRAN B: LAPORAN LABA RUGI KOMPREHENSIF

Periode: Agustus – Oktober 2025 (*Dalam Rupiah*)

KODE AKUN	NAMA AKUN / KETERANGAN	Agu-2025	Sep-25	Okt-2025
4000	PENDAPATAN USAHA (<i>REVENUE</i>)	204.000.000	192.556.000	27.000.000
4100	Penjualan Barang / Jasa IT	14.000.000	170.456.000	26.000.000
4200	Pendapatan Program Pendidikan	0	13.600.000	1.000.000
4300	Pendapatan Layanan Lainnya	190.000.000	8.500.000	0
5000	BEBAN OPERASIONAL (<i>EXPENSES</i>)	0	51.199.359	22.213.326
5100	Beban Langsung (<i>Direct Expense</i>)	0	22.699.359	21.463.326
5110	Biaya Gaji & Tunjangan	0	20.376.000	19.211.000
5110.001	- Gaji Karyawan Tetap	0	18.601.000	18.611.000
5110.002	- Gaji Karyawan Kontrak	0	600.000	600.000
5120	Biaya Operasional Kantor	0	2.323.359	2.252.326
5120.001	- Biaya Listrik (PLN)	0	538.300	571.061
5120.003	- Biaya Internet	0	416.250	416.250
5120.018	- Biaya Server & Domain	0	180.000	180.000
5120.999	- Biaya Operasional Lainnya	0	1.188.813	1.085.015
5200	Beban Tidak Langsung (<i>Indirect</i>)	0	27.750.000	0

5210	Biaya Hadiah / Insentif Project	0	27.750.000	0
5400	Beban Non-Tunai (<i>Amortisasi</i>)	0	750.000	750.000
	LABA BERSIH (<i>NET PROFIT</i>)	204.000.000	141.356.641	4.786.674

LAMPIRAN C: RINCIAN UMUR PIUTANG & RIWAYAT PEMBAYARAN

(Supporting Data untuk Analisis Collection Rate Bab 3)

Tabel C.1 Riwayat Penagihan dan Pembayaran Klien (Incoming Payments) Periode: Agustus – Oktober 2025

BULAN	NAMA KLIEN	TANGGAL INVOICE	TGL JATUH TEMPO	NILAI TAGIHAN (RP)	TANGGAL BAYAR	JUMLAH DIBAYAR (RP)	SISA PIUTANG (OUTSTANDING)
AGUSTUS	NUCare Global	20-08-25	23-08-25	6.000.000	-	0	6.000.000
	Rajawali Ind	20-08-25	30-08-25	8.000.000	-	0	8.000.000
				14.000.000		0	14.000.000
SEPTEMBER	NUCare Global	15-09-25	26-09-25	6.000.000	20-09-25	6.000.000	0 (Lunas)
	Kop. Cinta Damai	15-09-25	22-01-26	156.456.000	1/10/2025	46.936.800	109.519.200

	Nurcahya AP	19-09-25	28-11-25	5.500.000	26-09-25	5.500.000	0 (Lunas)
	Rajawali Ind	24-09-25	3/10/2025	8.000.000	1/9/2025	8.000.000	0 (Lunas)
	Alfiya Trisna	20-09-25	26-09-25	2.600.000	6/10/2025	2.600.000	0 (Lunas)
	Muh. Ghazy	30-09-25	28-11-25	5.500.000	30-09-25	2.200.000	3.300.000
				184.056.000		71.236.800	112.819.200
OKTOBER	KDI	8/10/2025	10/10/2025	10.000.000	6/10/2025	10.000.000	0 (Lunas)
	Rajawali Ind	31-10-25	7/11/2025	4.000.000	31-10-25	4.000.000	0 (Lunas)
	Nurcahya AP	15-10-25	17-10-25	1.000.000	17-10-25	1.000.000	0 (Lunas)
	NUCare Global	27-10-25	31-10-25	12.000.000	-	0	12.000.000
				27.000.000		15.000.000	12.000.000