

**ANALISIS PROSES DAN FAKTOR PENGHAMBAT
PENYUSUNAN PENAWARAN KEPADA KLIEN DI PT
TOUREZIA CAKRA INSPIRA**

Tugas Akhir Magang



Disusun Oleh

Muhammad Ferdyan Syahputra

22311502

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2026

**ANALISIS PROSES DAN FAKTOR PENGHAMBAT
PENYUSUNAN PENAWARAN KEPADA KLIEN DI PT
TOUREZIA CAKRA INSPIRA**

Tugas Akhir Magang

TA ini disusun untuk memenuhi syarat ujian akhir guna untuk
Memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen
Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia

Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Ferdyan Syahputra

NIM : 22311502

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

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi dan sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara resmi tertulis diacu dalam naskah tugas akhir ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa di dalam tugas akhir ini terdapat plagiarisme atau pelanggaran terhadap etika akademik, maka saya bersedia menerima segala konsekuensi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia”

Yogyakarta, 24 Juni 2026



Muhammad Ferdyan Syahputra

22311502

HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Analisis Proses dan Faktor Penghambat Penyusunan Penawaran Kepada Klien di PT
Tourezia Cakra Inspira

Diajukan Oleh:

Nama : Muhammad Ferdyan Syahputra
NIM : 22311502
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 24 Juni 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Istyakara Muslichah S.E., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS PROSES DAN FAKTOR PENGHAMBAT PENYUSUNAN PENAWARAN KEPADA
KLIEN DI PT TOUREZIA CAKRA INSPIRA**

Disusun oleh : Muhammad Ferdyan Syahputra

Nomor Mahasiswa : 22311502

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Rabu 01 Juli 2026

Pembimbing TA
Penguji

: Istyakara Muslichah, S.E., MBA.
: Raden Roro Ratna Roostika, S.E., MAC., Ph.D

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Proses penyusunan penawaran kepada klien merupakan aktivitas pra-penjualan yang sangat menentukan kemampuan perusahaan jasa dalam mengonversi peluang bisnis menjadi kesepakatan. Penelitian bertujuan menganalisis bagaimana proses penyusunan penawaran berlangsung di PT Tourezia Cakra Inspira serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitas proses tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam bersama lima informan kunci dan observasi partisipatif selama periode magang. Data dianalisis menggunakan analisis tematik enam fase yang diintegrasikan dengan model analisis interaktif, dengan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, *member checking*, serta jejak audit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan penawaran berlangsung melalui enam tahapan berurutan, yaitu akuisisi prospek, penggalian kebutuhan klien, pengembangan konsep, penyusunan estimasi biaya, tinjauan dokumen, serta pengiriman dan tindak lanjut. Analisis tematik menghasilkan dua belas tema yang berkorespondensi dengan lima faktor penghambat, yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Kelima faktor tersebut bermuara pada satu akar yang sama, yaitu belum tersedianya sistem yang mengatur bagaimana informasi klien dikumpulkan, dikelola, dan dialirkan ke seluruh tahapan proses penyusunan penawaran

Kata kunci: penyusunan penawaran, faktor penghambat, MICE, usaha kecil dan menengah, koordinasi lintas fungsi, studi kasus kualitatif

ABSTRACT

The preparation of client proposals is a critical pre-sales activity that determines a service firm's ability to convert business opportunities into closed deals. The study aims to analyze how the proposal preparation process unfolds at PT Tourezia Cakra Inspira and to identify the factors that inhibit its effectiveness. A qualitative single-case study approach was employed, with data collected through in-depth interviews with five key informants and participant observation conducted during a field internship. Data were analyzed using a six-phase thematic analysis procedure integrated with an interactive analysis model, with trustworthiness established through source and method triangulation, member checking, and a dependability audit trail. The findings reveal that the proposal preparation process unfolds across six sequential stages: lead acquisition, client requirement elicitation, concept development, cost estimation, proposal drafting and review, and submission with follow-up. Thematic analysis produced twelve themes corresponding to five inhibiting factors, namely price, quote lead time, cost accuracy, coordination, and technical knowledge. All five factors share a common root cause: the absence of a structured system for capturing, managing, and distributing client information across the proposal workflow.

Keywords: *proposal preparation, inhibiting factors, MICE, small and medium enterprises, cross-functional coordination, qualitative case study*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala berkah, rahmat dan karunianya. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya. Alhamdulillah rabbilalamin, dengan penuh rasa syukur, penulis akhirnya dapat menyelesaikan tugas akhir magang ini yang berjudul ***“Implementasi Penggunaan Media Sosial dan Interaksi Penjualan Digital Dalam Meningkatkan Pembelian Klien di PT Tourezia Cakra Inspira”***. Adapun laporan tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan penulisan tugas akhir ini tidak lepas dari berbagai dukungan yang senantiasa membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi positif berupa dukungan, motivasi, saran dan prasarana, kepada:

1. Allah SWT, Tuhan pencipta seluruh alam semesta, yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan lancar. Segala pencapaian ini tidak lain merupakan hasil dari izin dan kemudahan yang tak terhitung jumlahnya dari-Nya sepanjang proses penyusunan tugas akhir.
2. Nabi Muhammad SAW, sosok teladan bagi seluruh umat Islam yang senantiasa menerangi setiap jalan kehidupan melalui ajaran dan bimbingannya yang mulia, serta menjadi sumber inspirasi bagi penulis dalam menuntut ilmu.

3. Kedua orang tua penulis, Bapak Agus Ristiyono, S.E. dan Ibu Vivi Brianty Hoodrat Pane, S.E segala doa yang tidak pernah berhenti, kasih sayang yang tulus, serta dukungan yang tiada batasnya sepanjang perjalanan pendidikan penulis dalam meraih gelar sarjana. Tanpa arahan, kasih sayang, dan pengorbanan luar biasa dari keduanya, penulis tidak akan mampu berada di titik ini. Ucapan terima kasih saja tidak akan pernah cukup untuk menggambarkan betapa besar arti mereka dalam hidup penulis. Terima kasih pula kepada seluruh keluarga besar penulis yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan agar penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan tugas akhir ini.
4. Ibu Istyakara Muslichah, S.E., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing tugas akhir penulis, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran serta memberikan arahan dan dukungan yang sangat berarti, sejak awal pelaksanaan magang hingga penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir magang ini. Terima kasih atas segala ilmu, perhatian, dan motivasi yang telah Ibu berikan kepada penulis.
5. Bapak Istato Hidayana, S.ST., M.A. selaku Chief Business Officer sekaligus supervisor penulis, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan magang, serta memberikan bantuan dan bimbingan yang sangat berarti selama penulis berada di PT Tourezia Cakra Inspira.
6. Seluruh staf dan karyawan PT Tourezia Cakra Inspira yang dengan tulus membantu penulis selama melaksanakan magang, membagikan ilmunya, mengarahkan, dan mendidik penulis agar terus berkembang selama masa magang.
7. Seluruh peserta magang PT Tourezia Cakra Inspira Batch 15, atas kebersamaan, semangat, dan pengalaman berharga yang penulis peroleh bersama selama menjalani masa magang. Terima kasih atas setiap waktu dan pelajaran hidup yang telah dibagikan bersama.
8. Teman-teman RnD yang telah menemani penulis semasa perkuliahan, yang telah memberikan banyak semangat, dukungan, dan kebersamaan sepanjang

perjalanan ini. Terima kasih telah mewarnai masa perkuliahan penulis dengan segala kebahagiaan dan kenangan yang tak terlupakan.

9. Rekan-rekan komunitas Love Live! Nakama Jogjakarta, Gadjah Mada Bunka Taika, Anikura Jogjakarta, Kumpul Bushiroad Fans Indonesia dan komunitas lainnya atas dukungan, pengalaman, dan kebersamaan yang sangat berkesan. Terima kasih telah menjadi ruang bagi penulis untuk berkembang dan menemukan banyak hal berharga di luar bangku perkuliahan
10. "Ayah" Fauzan Al Rasyid, Kak Butet, Privat Al Faiz, serta teman-teman seperjuangan UTBK angkatan 2022, atas bantuan, kebersamaan, motivasi, dan semangat yang menemani hingga akhir masa studi ini
11. E-qourz, grup *dance cover* atas hiburan, inspirasi, dan semangat yang turut menemani serta menjadi penyemangat penulis di sela-sela proses penyusunan tugas akhir ini.
12. Sato Hinata, seorang seiyu asal Jepang yang merupakan *oshi* dari penulis. Karya dan dedikasinya telah menjadi sumber motivasi dan semangat tersendiri bagi penulis sepanjang penyusunan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki banyak kekurangan dan kesalahan dalam penelitian ini. Penulis berharap bahwa hasil dari tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca. Semoga penelitian ini juga dapat memperluas wawasan dan memberikan kontribusi positif bagi semua pihak yang terlibat dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan.....	1
1.1.1 Sejarah Perusahaan	1
1.1.2 Visi dan Misi	2
1.1.3 Nilai-nilai Inti	2
1.1.4 Strategi Bisnis	2
1.1.5 Tata Kelola	3
1.1.6 Pesaing Utama	5
1.1.7 Segmen Pasar	6
1.2 Latar Belakang	8
1.3 Rumusan Masalah	13
1.3.1 Deskripsi Masalah.....	13
1.3.3 Pertanyaan Penelitian.....	14
1.4 Tujuan Penelitian	15
1.4.1 Tujuan Umum	15
1.4.2 Tujuan Khusus	15
1.5 Implikasi Penelitian	16

1.5.1 Dampak pada Perusahaan	16
1.5.2 Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan.....	16
1.5.3 Manfaat Praktis	16
1.5.4 Pengaruh pada Kebijakan	17
BAB II Tinjauan Pustaka	18
2.1 Landasan teori	18
2.1.1 Manajemen Proses Penjualan B2B	18
2.1.2 Manajemen Penyusunan Penawaran.....	19
2.1.3 Koordinasi Lintas Fungsi dalam Proses Penjualan.....	21
2.1.4 Penjualan dalam Konteks Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)...	23
2.1.5 Faktor-Faktor Penghambat Keberhasilan Penjualan.....	24
2.2 Kerangka Kerja Konseptual	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1 Pendekatan Penelitian.....	31
3.2 Unit Analisis	32
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.3.1 Sumber Data	33
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	35
3.4 Uji Keabsahan Data	40
3.4.1 Uji Validitas	40
3.4.2 Uji Reliabilitas	41
3.5 Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Deskripsi Data	45
4.1.1 Deskripsi Responden	45
4.1.2 Konteks Pengumpulan Data.....	48
4.1.3 Validitas dan Reliabilitas Data	50
4.1.4 Ringkasan Temuan Awal.....	51
4.2 Analisis Data.....	53

4.2.1 Pengkodean Data	53
4.2.2 Identifikasi Tema	58
4.3 Pembahasan Hasil.....	64
4.3.1 Faktor Biaya.....	65
4.3.2 Faktor Waktu Tunggu Penawaran.....	68
4.3.3 Faktor Keakuratan Biaya	71
4.3.4 Faktor Koordinasi	73
4.3.5 Faktor Pengetahuan Teknis	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Keterbatasan Penelitian	83
5.3 Saran	84
5.3.1 Rekomendasi Praktis.....	84
5.3.2 Implikasi Manajerial	86
5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	87
DAFTAR PUSTAKA.....	88
Lampiran	93
Lampiran 1. Surat Penerimaan Magang	93
Lampiran 2. Dokumen Member Checking.....	94
Lampiran 3. Transkrip Wawancara.....	95
Nama : Istato Hudayana.....	95
Nama : Genera Aqsal Taufik.....	100
Nama : Muhammad Zikri	105
Nama : Irfan Sharif Luqman.....	111
Nama: Harris Hogantoro.....	117
Lampiran 4. Proses Analisis Tematik Enam Fase	123
Fase 1: Familiarisasi Data.....	123
Fase 2 dan Fase 3 : Pengkodean Awal dan Pencarian Tema	123
Fase 4: Penyempurnaan Tema	128

Fase 5: Pendefinisian dan Penamaan Tema	128
Fase 6: Penulisan Laporan	130
Lampiran 4. Laporan Bulanan	131
Laporan Bulan Februari 2025	131
Laporan Bulan Maret 2025	132
Laporan Bulan April 2025	133
Laporan Bulan Mei 2025	134
Lampiran 6. Dokumentasi Pelaksanaan Magang	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Tourezia Cakra Inspira merupakan perusahaan rintisan (*startup*) yang berdiri di Yogyakarta pada bulan Agustus tahun 2015. Pada masa awal berdirinya, perusahaan ini berfokus pada penyediaan layanan rental mobil yang ditujukan bagi pelanggan dari segmen business to customer (B2C). Fokus awal tersebut menjadi langkah strategis dalam membangun fondasi operasional serta membentuk kepercayaan di kalangan pelanggan individu.

Seiring dengan berkembangnya kebutuhan pasar, PT Tourezia Cakra Inspira secara bertahap memperluas cakupan layanannya. Pada periode September 2016 hingga Desember 2019, perusahaan mulai mengembangkan layanan di luar sektor transportasi mobil, seperti penyewaan bus, reservasi homestay, penyusunan paket tur, hingga penyelenggaraan kegiatan melalui layanan event organizer. Ekspansi ini menandai pergeseran arah bisnis perusahaan dari yang semula berorientasi pada B2C menjadi kombinasi antara B2C dan business to business (B2B), dengan cakupan pasar yang lebih luas dan beragam.

Pada bulan Januari 2020, perusahaan ini secara resmi berbadan hukum dengan nama PT Tourezia Cakra Inspira. Sejak saat itu, arah pengembangan usaha difokuskan pada penyelenggaraan jasa tur dan event organizer, khususnya untuk memenuhi kebutuhan klien dari segmen B2B (perusahaan swasta) dan B2G (instansi pemerintahan, badan usaha milik negara, serta lembaga non-pemerintah) hingga saat ini.

1.1.2 Visi dan Misi

Visi:

“One week, one city, one event & tour for better life.”

Misi:

“Mendukung setiap organisasi dan perusahaan di dunia dalam mengelola hasil berbasis nilai dari acara dan tur mereka yang selaras dengan tujuan organisasi mereka.”

“Memberdayakan setiap tim perusahaan dan pemangku kepentingan demi pertumbuhan, kesejahteraan, dan kontribusi yang berarti.”

1.1.3 Nilai-nilai Inti

PT Tourezia Cakra Inspira berupaya menjaga setiap kegiatan operasional dan layanan agar tetap selaras dengan nilai-nilai inti perusahaan. Nilai-nilai inilah yang menjadi arah utama dalam pelaksanaan aktivitas bisnis sehari-hari, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- *Service*
- *Happiness*
- *Integrity*
- *Innovation*
- *Agile*
- *Professional*

1.1.4 Strategi Bisnis

Strategi bisnis PT Tourezia Cakra Inspira berfokus pada penyediaan layanan tur dan penyelenggaraan acara (*tour and event organizer*) yang bernilai tambah dan selaras dengan tujuan organisasi klien. Melalui pendekatan berbasis hasil (*value-based outcome*), perusahaan berupaya memastikan setiap kegiatan yang dirancang

memberikan dampak nyata bagi pertumbuhan, kesejahteraan, dan kontribusi bermakna bagi seluruh pemangku kepentingan.

PT Tourezia Cakra Inspira membangun jaringan mitra yang berkualitas melalui kerja sama dengan vendor, tenaga profesional, dan rekanan berpengalaman. Kolaborasi tersebut memungkinkan perusahaan untuk menjamin keandalan dan mutu setiap aspek kegiatan, mulai dari perencanaan, pengadaan peralatan, hingga pelaksanaan di lapangan.

Selain itu, perusahaan juga menerapkan pendekatan bisnis yang adaptif melalui *co-creation* dengan klien. Pendekatan ini menekankan proses penemuan, pengembangan, penentuan, dan penyebaran hasil kegiatan secara bersama-sama antara pihak perusahaan dan klien. Dengan demikian, setiap proyek yang dijalankan tidak hanya bersifat pelayanan, tetapi juga kolaboratif dan berbasis solusi. Perusahaan menargetkan ekspansi ke berbagai kota besar di Asia dan melayani klien di lima benua, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai utama seperti integritas, profesionalisme, inovasi, ketangkasan, serta kebahagiaan dalam bekerja (Tourezia Cakra Inspira, 2025).

1.1.5 Tata Kelola

Tata kelola PT Tourezia Cakra Inspira dijalankan melalui struktur organisasi yang bersifat fungsional dan terpusat pada peran pimpinan puncak (*top management*) dalam mengarahkan strategi perusahaan. Berdasarkan *company profile* perusahaan, per bulan September 2025 PT Tourezia Cakra Inspira dipimpin oleh Chief Executive Officer (CEO), yaitu Ibu Uly Theristawati, serta Chief Business Officer (CBO), yaitu Bapak Istato Hudayana. Keduanya memegang peran utama dalam pengambilan keputusan strategis dan pengawasan pelaksanaan aktivitas bisnis perusahaan.

Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Tourezia Cakra Inspira



Sumber: *Company Profile* PT Tourezia Cakra Inspira (2025)

Dalam mendukung proses operasional, perusahaan memiliki tiga divisi utama yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan harian, yaitu *Administrative, Accounting, and Finance Department*, *Operation Department*, dan *Digital Marketing Department*. Total terdapat enam karyawan yang tersebar di ketiga divisi tersebut. Saat ini PT Tourezia Cakra Inspira sedang mengembangkan sistem manajemen terintegrasi yang berstandar ISO 9001, ISO 14001, dan ISO 45001 (Tourezia Cakra Inspira, 2025).

1.1.6 Pesaing Utama

PT Tourezia Cakra Inspira memiliki sejumlah pesaing utama di industri *event organizer* dan penyedia layanan MICE (*Meeting, Incentive, Conference, and Exhibition*) di Yogyakarta. Pesaing-pesaing ini menawarkan layanan serupa, seperti penyelenggaraan wisata, acara, dan kegiatan instansi, sehingga berada pada segmen pasar yang sama. Berikut adalah sejumlah pesaing utama PT Tourezia Cakra Inspira.

- **Impresive**

Impresive merupakan *event organizer* dan penyedia layanan MICE yang berbasis teknologi, dengan cakupan layanan meliputi *event planner, meeting, gathering, team building*, hingga kegiatan korporasi lainnya. Perusahaan ini didukung oleh tim berpengalaman dan telah dipercaya oleh klien dari berbagai segmen, mulai dari individu, *startup*, hingga instansi pemerintah. Kemudahan pemesanan layanan serta penawaran paket kegiatan yang luas menjadikan Impresive pesaing kuat dalam pasar *event organizer* profesional di Yogyakarta.

- **CS Holiday (PT Indonusa Cahya Sejahtera)**

CS Holiday adalah perusahaan agen penyelenggara perjalanan wisata (*tour organizer*) yang berbasis di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. CS Holiday memiliki spesialisasi pada perjalanan tur berskala besar seperti rombongan dari institusi pendidikan, perusahaan, dan institusi pemerintahan yang memerlukan sumber daya besar. Selain itu, CS Holiday juga bergerak di bidang penyelenggaraan jasa acara pernikahan (*wedding organizer*), yang menjadikannya penyedia layanan acara serba-ada di Yogyakarta.

- **Garuda Tour**

Garuda Tour adalah perusahaan yang bergerak di bidang agen perjalanan wisata sejak tahun 2003. Berlokasi di Banguntapan, Bantul, Garuda Tour memiliki spesialisasi pada studi tur, *private trip*, dan *open trip*.

- **Prime Star MICE Service (PT Panca Indera Kreatif Indonesia)**

Prime Star MICE Service merupakan *event organizer* yang berbasis di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan spesialisasi pada layanan MICE serta penyediaan peralatan acara seperti *sound system*, *lighting*, dan *multimedia*. Dengan dukungan peralatan teknis yang lengkap dan layanan yang dinilai profesional oleh pelanggannya, Prime Star menjadi pesaing yang kuat khususnya pada penyelenggaraan acara korporat yang membutuhkan dukungan teknis menyeluruh.

- **INCOMM Event Organizer**

INCOMM Event Organizer merupakan penyedia jasa *event organizer* yang memosisikan diri sebagai spesialis MICE dan *team building*, berlokasi di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan pengalaman yang telah terbangun cukup lama, INCOMM melayani kebutuhan acara korporat mulai dari perencanaan konsep hingga pelaksanaan kegiatan, sehingga berada pada segmen pasar yang sama dengan PT Tourezia Cakra Inspira.

- **Njogja Event Organizer**

Njogja merupakan penyedia jasa *event organizer* di Kota Yogyakarta yang menawarkan layanan terintegrasi mencakup penyelenggaraan acara, kegiatan MICE, *outbound*, wisata, hingga penyewaan kendaraan. Cakupan layanan yang luas dan terintegrasi tersebut menjadikan Njogja pesaing yang relevan, khususnya bagi klien yang menginginkan penyelenggaraan acara sekaligus pengaturan perjalanan dalam satu penyedia jasa.

1.1.7 Segmen Pasar

PT Tourezia Cakra Inspira menargetkan segmen pasar yang strategis dengan fokus utama pada industri MICE (*Meeting, Incentive, Conference, and Exhibition*) serta layanan perjalanan wisata yang biasa dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan besar dan berbagai instansi di Indonesia maupun mancanegara. Banyak dari mereka

menghadapi tantangan ketika harus menyelenggarakan acara secara mandiri, terutama untuk kegiatan berskala besar yang berpotensi mengganggu proses operasional harian. Melalui layanan yang disediakan PT Tourezia Cakra Inspira, perusahaan dan instansi dapat memanfaatkan solusi yang lebih praktis dan terarah dengan menyerahkan proses perencanaan hingga pelaksanaan acara kepada pihak yang lebih berpengalaman. Harapannya, klien dapat memenuhi kebutuhan acaranya tanpa harus mengorbankan fokus pada aktivitas operasional mereka.

Secara lebih spesifik, segmen korporat yang menjadi target utama PT Tourezia Cakra Inspira mencakup perusahaan swasta, badan usaha milik negara, lembaga pemerintahan, serta institusi pendidikan yang secara berkala menyelenggarakan kegiatan berskala besar seperti rapat kerja, konferensi, gathering karyawan, hingga perjalanan insentif. Karakteristik klien pada segmen ini umumnya menuntut standar layanan yang tinggi, ketepatan waktu, dan kemampuan penyedia jasa untuk menangani kompleksitas acara secara menyeluruh. Tuntutan tersebut menempatkan kualitas proses penyusunan penawaran sebagai faktor penentu, karena penawaran merupakan titik kontak pertama yang membentuk persepsi klien korporat terhadap profesionalisme dan kapabilitas perusahaan. Segmentasi yang demikian menjadikan ketepatan, kecepatan, dan daya saing penawaran sebagai aspek krusial dalam memenangkan persaingan di pasar yang dilayani PT Tourezia Cakra Inspira.

Selain segmen korporat, PT Tourezia Cakra Inspira juga melayani sektor perseorangan atau retail dalam skala yang lebih kecil untuk memperluas cakupan layanan dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Layanan ini mencakup *private tour* untuk rombongan kecil hingga menengah, penyewaan homestay, penyewaan kendaraan, dan *jeep tour*. Dengan menyediakan solusi yang terintegrasi bagi klien retail, PT Tourezia Cakra Inspira membantu menciptakan pengalaman perjalanan yang lebih praktis dan nyaman bagi wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta. Dengan demikian, PT Tourezia Cakra Inspira tidak hanya berfokus pada satu segmen pasar tertentu, tetapi berupaya menjangkau kebutuhan klien korporat dan

retail sekaligus untuk memperkuat posisi perusahaan di industri tur dan penyelenggaraan acara.

1.2 Latar Belakang

Industri pariwisata merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang memberikan kontribusi multidimensi, mulai dari pemasukan devisa, penciptaan lapangan kerja, hingga pemerataan pembangunan daerah. Berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, sektor ini secara konsisten menyumbang sekitar 4-5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap lebih dari 20 juta tenaga kerja langsung maupun tidak langsung (Kemenparekraf, 2023). Dengan keanekaragaman hayati, warisan budaya tak benda, serta bentang alam yang membentang dari Sabang hingga Merauke, Indonesia memiliki modalitas yang kuat untuk mengembangkan berbagai ceruk pasar wisata, termasuk wisata alam, budaya, religi, hingga pertemuan bisnis dan insentif korporat. Pemerintah pun menetapkan pariwisata sebagai sektor prioritas dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), yang tercermin dalam pengembangan infrastruktur konektivitas dan program promosi destinasi super prioritas.

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor pariwisata Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang positif dan resilien. Badan Pusat Statistik (2024) mencatat total perjalanan wisatawan nusantara mencapai 1,02 miliar perjalanan sepanjang tahun 2024, meningkat 21,61% dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini tidak semata-mata didorong oleh pemulihan mobilitas pasca pembatasan pandemi, tetapi juga oleh perubahan struktural dalam preferensi wisatawan. Menurut studi Dewi dan Darma (2024), wisatawan masa kini semakin mencari pengalaman yang otentik, personal, dan bermakna (*meaningful experience*), tidak sekadar kunjungan singkat ke destinasi populer. Pergeseran ini menuntut para penyedia jasa perjalanan untuk bertransformasi dari sekadar penyedia paket wisata massal menjadi perancang pengalaman yang terkurasi dan sesuai dengan nilai-nilai personal pelanggan.

Transformasi preferensi wisatawan tersebut telah mendorong pergeseran paradigma dalam industri pariwisata dari model layanan massal (*mass tourism*) menuju pendekatan yang lebih terpersonalisasi dan berbasis pengalaman (*experience-based tourism*). Rosário dan Dias (2024) dalam penelitiannya menegaskan bahwa wisatawan modern tidak lagi puas dengan paket perjalanan standar yang bersifat *one-size-fits-all*; mereka menginginkan itinerari yang disesuaikan dengan minat, kebutuhan spesifik, bahkan nilai-nilai budaya pribadi atau perusahaan. Fenomena ini tercermin dalam meningkatnya permintaan akan *private tour*, *tailor-made itinerary*, serta kegiatan wisata tematik yang melibatkan interaksi mendalam dengan komunitas lokal. Bagi penyedia jasa, kemampuan untuk merespons permintaan yang sangat spesifik dan beragam ini menjadi keunggulan kompetitif yang krusial, namun sekaligus menimbulkan tantangan operasional yang signifikan dalam hal fleksibilitas dan kecepatan penyusunan penawaran.

Klien dalam segmen MICE, yang umumnya merupakan perusahaan swasta (B2B) atau instansi pemerintahan (B2G), memiliki ekspektasi yang sangat tinggi terhadap profesionalisme dan kualitas layanan. Mereka tidak hanya mencari vendor yang dapat menyediakan akomodasi dan transportasi, tetapi juga mitra strategis yang mampu menerjemahkan tujuan bisnis atau nilai-nilai organisasi ke dalam sebuah pengalaman acara yang berkesan. Steward et al. (2019) mengemukakan bahwa pembelian dalam konteks B2B dicirikan oleh siklus pengambilan keputusan yang panjang, melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan sangat mengutamakan keandalan serta responsivitas vendor. Tuntutan utama yang muncul dari klien MICE mencakup kecepatan respons terhadap permintaan penawaran, akurasi dan transparansi dalam penyusunan anggaran biaya, serta fleksibilitas dalam menyesuaikan rencana kegiatan dengan perubahan kebutuhan di lapangan. Kegagalan memenuhi salah satu dari tuntutan tersebut dapat berakibat pada hilangnya kepercayaan dan peluang bisnis yang signifikan.

Di tingkat regional, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu destinasi wisata unggulan di Indonesia yang memiliki daya tarik luar biasa berkat kekayaan budaya, situs bersejarah, serta keramahan masyarakatnya. Data Dinas Pariwisata DIY (2024) menunjukkan bahwa jumlah kunjungan wisatawan ke Yogyakarta terus meningkat setiap tahun, menjadikan sektor ini sebagai kontributor utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan penggerak ekonomi masyarakat. Yogyakarta tidak hanya dikenal sebagai destinasi wisata rekreasi, tetapi juga semakin diperhitungkan sebagai tuan rumah berbagai kegiatan MICE berskala nasional dan internasional. Ketersediaan fasilitas pendukung seperti convention hall, hotel berbintang, serta aksesibilitas melalui Bandara Internasional Yogyakarta (YIA) semakin memperkuat posisi Yogyakarta sebagai kota tujuan utama untuk kegiatan rapat kerja, company gathering, dan insentif korporat.

Geliat pariwisata di Yogyakarta telah menciptakan efek pengganda (multiplier effect) yang signifikan terhadap perekonomian lokal, mendorong tumbuhnya berbagai usaha pendukung seperti akomodasi, transportasi, kuliner, serta jasa event organizer dan tour operator. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bank Indonesia Perwakilan DIY (2024), sektor pariwisata di Yogyakarta memiliki keterkaitan ke belakang (backward linkage) dan ke depan (forward linkage) yang kuat dengan sektor-sektor ekonomi lainnya, sehingga setiap peningkatan aktivitas wisata akan langsung berdampak pada peningkatan pendapatan pelaku UMKM lokal. Kondisi ini menciptakan ekosistem bisnis yang dinamis namun sekaligus sangat kompetitif, di mana para penyedia jasa harus terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan untuk memenangkan pangsa pasar, terutama di segmen korporat yang memiliki nilai transaksi lebih besar.

Dalam konteks bisnis jasa MICE, kualitas interaksi awal atau tahap pra-penjualan (*pre-sales*) menjadi penentu utama keberhasilan akuisisi proyek. Tahap ini ditandai dengan proses penyusunan dan pengiriman dokumen penawaran atau proposal kepada calon klien. Philbin (2008) mendefinisikan manajemen penawaran sebagai serangkaian

aktivitas krusial yang bertujuan mengembangkan peluang kontrak hingga mengonversinya menjadi proyek yang terdani. Proposal penawaran tidak hanya berfungsi sebagai dokumen teknis yang merinci harga dan spesifikasi layanan, tetapi juga sebagai representasi pertama dari kapabilitas dan profesionalisme perusahaan penyedia jasa di mata klien. Oleh karena itu, kecepatan penyusunan proposal, ketepatan estimasi biaya, serta kejelasan komunikasi dalam dokumen tersebut merupakan cerminan langsung dari kualitas manajemen internal perusahaan.

Meskipun tuntutan pasar MICE sangat tinggi, sebagian besar pelaku usaha di sektor ini, khususnya di tingkat lokal Yogyakarta, merupakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang memiliki keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi yang relatif sederhana. Douglas dan Omar (2013) mengidentifikasi tiga pembeda utama UMKM yang memengaruhi praktik penjualan mereka, yaitu keterbatasan sumber daya (*limited resources*), keahlian yang bertumpu pada pemilik atau manajer utama (*specialist expertise of owner-managers*), dan keterbatasan pengaruh terhadap pasar (*limited impact on the marketplace*). Berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki departemen penjualan dan operasional yang terspesialisasi, UMKM jasa seringkali mengandalkan tim kecil di mana fungsi-fungsi seperti pemasaran, penyusunan anggaran, dan koordinasi vendor dijalankan secara rangkap oleh individu yang sama. Carson dan Gilmore (2000) menambahkan bahwa aktivitas pemasaran dan penjualan di UMKM cenderung bersifat informal dan tidak terstruktur, yang meskipun memungkinkan fleksibilitas tinggi, juga rentan menimbulkan hambatan koordinasi ketika menghadapi permintaan klien yang kompleks.

PT Tourezia Cakra Inspira merupakan perusahaan rintisan (*startup*) yang berbasis di Yogyakarta dan bergerak di bidang jasa tur dan event organizer dengan fokus utama melayani segmen B2B dan B2G. Sejak berdiri pada tahun 2015, perusahaan ini telah berkembang dari penyedia layanan rental mobil B2C menjadi penyelenggara kegiatan MICE yang melayani klien korporat dan institusi (Tourezia Cakra Inspira, 2025). Sebagai entitas UMKM yang beroperasi di tengah ekosistem pariwisata Yogyakarta

yang dinamis, PT Tourezia Cakra Inspira dihadapkan pada dua sisi mata uang: peluang pasar yang besar seiring meningkatnya kegiatan MICE di kota ini, sekaligus tekanan kompetitif dan tuntutan profesionalisme tinggi dari klien-klien strategisnya. Kemampuan perusahaan untuk mengelola proses internal secara efisien menjadi kunci untuk dapat bersaing dan memenangkan kepercayaan klien.

Berdasarkan pengamatan langsung penulis selama menjalani program magang di PT Tourezia Cakra Inspira, teridentifikasi adanya hambatan internal yang memengaruhi efektivitas proses penyusunan penawaran kepada klien. Permasalahan utama berpusat pada koordinasi lintas divisi yang belum terstandarisasi, khususnya antara tim pemasaran yang menerima brief awal dari klien dan tim operasional yang bertugas menghitung kebutuhan teknis dan menghubungi vendor eksternal. Ketidaksinkronan informasi pada tahap awal seringkali memicu revisi internal yang berulang, sehingga memperpanjang durasi penyelesaian proposal. Selain itu, ketiadaan basis data harga vendor yang terintegrasi menyebabkan ketergantungan tinggi pada proses pengecekan harga secara manual, yang semakin memperlambat respons perusahaan terhadap permintaan klien. Temuan ini sejalan dengan kerangka tantangan manajemen penawaran yang dikemukakan Wong dan Goh (2022), yang mencakup permasalahan waktu penyelesaian (*quote lead time*), akurasi biaya (*cost-accuracy*), dan koordinasi antardivisi (*coordination*).

Inefisiensi dalam proses internal penyusunan penawaran tersebut berdampak langsung pada daya saing PT Tourezia Cakra Inspira. Keterlambatan dalam mengirimkan proposal kepada calon klien berpotensi menghilangkan momentum penting dalam siklus pengambilan keputusan klien. Dalam lingkungan bisnis MICE yang sangat kompetitif, klien cenderung memilih vendor yang tidak hanya menawarkan harga bersaing tetapi juga menunjukkan responsivitas dan keandalan sejak interaksi pertama (Parasuraman et al., 1988). Ketidakmampuan untuk merespons dengan cepat dan akurat menciptakan persepsi kurang profesional di mata klien

korporat, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat konversi penawaran menjadi transaksi (*closing sales*) dan mengancam keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Berangkat dari permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Analisis mendalam terhadap proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira diperlukan guna mengidentifikasi secara presisi titik-titik hambatan (*bottleneck*) dalam alur kerja, menganalisis faktor-faktor penyebab ketidakefisienan koordinasi, serta merumuskan rekomendasi perbaikan yang aplikatif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada analisis proses penyusunan penawaran kepada klien di PT Tourezia Cakra Inspira sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitasnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi PT Tourezia Cakra Inspira dalam menyusun standar operasional prosedur yang lebih adaptif untuk meningkatkan efektivitas operasional penjualan dan memenangkan pasar B2B di tengah persaingan industri MICE yang semakin kompetitif.

1.3 Rumusan Masalah

1.3.1 Deskripsi Masalah

Berdasarkan observasi penulis selama melaksanakan program magang di PT Tourezia Cakra Inspira, teridentifikasi sebuah tantangan krusial dalam performa pemasaran perusahaan, yaitu rendahnya tingkat konversi proposal penawaran menjadi kesepakatan bisnis (*closing sales*) pada segmen klien korporat (B2B) maupun klien personal. Meskipun PT Tourezia Cakra Inspira memiliki kapabilitas operasional yang mumpuni, sering terjadi kegagalan dalam memenangkan proyek akibat ketidaksesuaian antara penawaran yang diajukan dengan ekspektasi klien, terutama pada aspek harga dan kecepatan respons. Masalah ini bersifat sistemik karena melibatkan kegiatan harian operasional perusahaan dan elemen antar divisi internal. Perusahaan menetapkan standar penyelesaian proposal dalam satu hingga tiga hari kerja, namun realisasinya sering melampaui estimasi tersebut akibat keterlambatan respons vendor pihak ketiga serta perubahan brief klien yang terjadi secara mendadak. Kondisi ini diperparah oleh persepsi klien terhadap harga yang ditawarkan, di mana calon klien kerap

melakukan perbandingan tidak setara (*apple-to-apple*) dengan vendor lain yang menawarkan harga lebih rendah namun dengan kualitas dan legalitas yang tidak sebanding.

Kesenjangan berikutnya berkaitan dengan koordinasi internal antar-unit kerja dalam menerjemahkan ekspektasi klien ke dalam dokumen proposal penawaran. Pimpinan mengharapkan adanya sinergi dan pemahaman yang seragam di seluruh divisi, terutama antara divisi pemasaran dan operasional, mengenai prioritas kebutuhan klien agar penawaran yang dihasilkan memiliki daya tarik yang kuat. Namun, observasi menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian informasi lintas divisi yang menyebabkan dokumen proposal terkadang memuat spesifikasi teknis yang tidak relevan atau justru gagal menyentuh kebutuhan inti klien. Inefisiensi dalam alur komunikasi internal ini mengakibatkan output proposal menjadi kurang persuasif, sehingga potensi konversi penawaran menjadi kesepakatan bisnis tidak dapat tercapai secara optimal.

1.3.3 Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang dinamika internal proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira, mulai dari bagaimana proses tersebut berjalan hingga faktor-faktor yang menghambat efektivitasnya. Mengacu pada rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini didasarkan pada satu pertanyaan penelitian utama sebagai berikut:

“Bagaimana proses penyusunan penawaran kepada klien di PT Tourezia Cakra Inspira dan faktor-faktor apa yang dapat menghambat efektivitas proses tersebut?”

Pertanyaan penelitian ini mencakup dua aspek yang saling berkaitan, yaitu pemetaan tahapan proses penyusunan penawaran yang berjalan saat ini, serta identifikasi faktor-faktor penghambat yang muncul di sepanjang tahapan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggambarkan apa yang terjadi dalam proses penyusunan penawaran, melainkan juga mengapa dan pada tahap mana hambatan-hambatan tersebut muncul, sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat bersifat kontekstual dan aplikatif.

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Menganalisis proses penyusunan penawaran kepada klien pada PT Tourezia Cakra Inspira serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitas proses tersebut, guna merumuskan rekomendasi perbaikan sistem kerja yang dapat meningkatkan efektivitas operasional, akurasi biaya, dan kecepatan respons dalam mendukung peningkatan keputusan transaksi (*closing sales*).

1.4.2 Tujuan Khusus

Memetakan Alur Kerja: Mengidentifikasi dan memetakan alur kerja (*workflow*) eksisting dalam penyusunan penawaran mulai dari penerimaan brief awal hingga pengiriman proposal, untuk menemukan titik kritis (*critical points*) yang menyebabkan inefisiensi waktu.

Menganalisis Kesenjangan Koordinasi: Menganalisis efektivitas komunikasi lintas divisi (pemasaran, operasional, dan keuangan) dalam menerjemahkan kebutuhan klien, guna mendeteksi penyebab asimetri informasi yang membuat proposal tidak menyentuh kebutuhan klien.

Menganalisis Strategi Harga: Menganalisis mekanisme penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan ketergantungan pada vendor pihak ketiga, untuk memahami mengapa persepsi harga “mahal” muncul di mata klien segmen tertentu.

Merumuskan Solusi Sistemik: Menyusun rekomendasi perbaikan yang bersifat aplikatif, termasuk rancangan sistem briefing terpusat dan standarisasi formulir brief, untuk memitigasi risiko *human error* dan mempercepat penyelesaian penyusunan proposal.

1.5 Implikasi Penelitian

1.5.1 Dampak pada Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan solusi konkret bagi PT Tourezia Cakra Inspira untuk meminimalisir hilangnya peluang bisnis (*opportunity loss*) akibat keterlambatan respons. Dengan memperbaiki alur penyusunan penawaran, perusahaan dapat membangun reputasi sebagai vendor yang responsif dan profesional, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan pendapatan dan loyalitas klien B2B jangka panjang.

1.5.2 Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan memperkaya literatur Manajemen Pemasaran dan Operasional Jasa, khususnya dalam topik:

- Manajemen Proses Penjualan B2B (*B2B sales process management*): menambah wawasan mengenai tantangan spesifik yang dihadapi perusahaan skala UMKM dalam melayani klien korporat.
- Komunikasi Organisasi: memberikan studi kasus nyata mengenai dampak hambatan komunikasi internal terhadap performa penjualan eksternal.

1.5.3 Manfaat Praktis

Bagi para praktisi di lapangan (staf operasional dan sales), penelitian ini memberikan panduan teknis untuk:

- Meningkatkan efisiensi kerja melalui penggunaan *tools* (seperti formulir *brief*) yang lebih terstruktur.
- Mengelola ekspektasi klien secara lebih baik melalui strategi komunikasi harga yang menekankan pada *value* dan kualitas layanan, bukan sekadar nominal angka.

1.5.4 Pengaruh pada Kebijakan

Temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan landasan strategis bagi manajemen puncak PT Tourezia Cakra Inspira dalam melakukan:

- Revisi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan proposal agar lebih adaptif terhadap berbagai tipe klien yang dilayani perusahaan, dengan harapan dapat mempermudah dan mempersingkat waktu pelayanan.
- Pengembangan kebijakan basis data vendor internal (*internal vendor database*) untuk mengurangi ketergantungan pada pengecekan harga manual yang memakan waktu.

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1 Landasan teori

2.1.1 Manajemen Proses Penjualan B2B

Penjualan pada segmen Business-to-Business (B2B) memiliki karakteristik yang secara fundamental berbeda dari penjualan kepada konsumen akhir (*Business-to-Consumer/B2C*). Steward et al. (2019) menjelaskan bahwa pembelian B2B dicirikan oleh siklus waktu yang panjang, pengambilan keputusan secara kelompok, serta keterlibatan peserta dari berbagai fungsi dan tingkatan organisasi yang memiliki tujuan berbeda-beda. Format pertukaran dalam konteks ini pun dapat bervariasi, mulai dari transaksi sederhana hingga hubungan relasional jangka panjang yang dicirikan oleh ketergantungan mutual dan kolaborasi berkelanjutan (Dwyer et al., 1987)

Dalam memahami alur kerja penjualan B2B, kerangka tujuh tahapan penjualan personal (seven steps of personal selling) yang dikemukakan oleh Moncrief dan Marshall (2005) menjadi acuan yang luas digunakan. Ketujuh tahapan tersebut terdiri atas: (1) prospeksi, (2) pra-pendekatan, (3) pendekatan, (4) presentasi, (5) mengatasi keberatan, (6) penutupan, dan (7) tindak lanjut (Moncrief & Marshall, 2005). Di antara ketujuh tahapan ini, tahap presentasi atau penyampaian penawaran memegang peranan sentral, karena kualitasnya sangat bergantung pada efektivitas tahap pra-pendekatan (*preapproach*), sejauh mana tim penjualan mampu memahami kebutuhan klien secara mendalam sebelum merancang proposal. Kegagalan dalam tahap ini berdampak langsung pada relevansi dan daya saing penawaran yang disampaikan.

Lebih jauh, dinamika kompetisi bisnis modern telah mendorong transformasi mendasar dalam pengelolaan fungsi penjualan. (Storbacka *et al.*, 2009), berdasarkan empat studi kasus pada perusahaan global di industri konstruksi, solusi energi, dan

teknologi, melaporkan bahwa penjualan kini mengalami perubahan dalam tiga aspek yang saling berkaitan: dari fungsi menjadi proses, dari aktivitas terisolasi menjadi terintegrasi, dan dari peran operasional menjadi strategis. Transformasi dari fungsi menjadi proses memiliki implikasi langsung terhadap penyusunan penawaran. Setiap tahapan mulai dari penerimaan brief klien, penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB), hingga pengiriman proposal harus diperlakukan sebagai satu alur kerja yang terhubung, bukan aktivitas-aktivitas yang berdiri sendiri. Sementara itu, transformasi menuju integrasi lintas fungsi menekankan bahwa keberhasilan penawaran tidak lagi ditentukan oleh kapabilitas tenaga penjual semata, melainkan oleh kualitas kolaborasi antara departemen penjualan, keuangan, pemasaran, dan operasional (Storbacka *et al.*, 2009).

2.1.2 Manajemen Penyusunan Penawaran

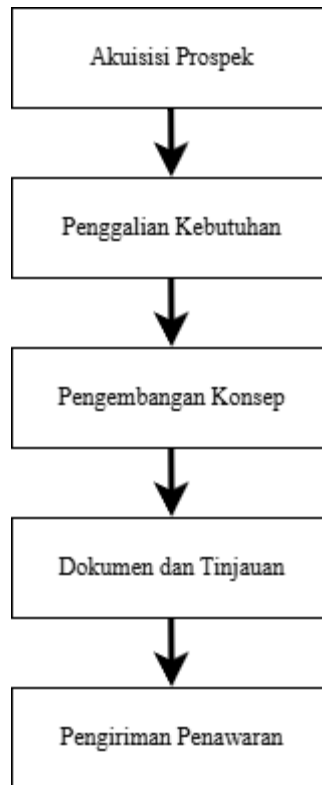
Penyusunan penawaran merupakan salah satu proses presales yang paling krusial dalam organisasi berbasis jasa. Philbin (2008) mendefinisikan manajemen penyusunan penawaran sebagai serangkaian aktivitas yang bertujuan mengembangkan peluang kontrak melalui siklus manajemen penawaran hingga mengonversi penawaran tersebut menjadi proyek yang terdani. Lebih jauh, Philbin (2008) menegaskan bahwa keberhasilan manajemen penawaran bersifat fundamental bagi kelangsungan organisasi, namun ironisnya masih terdapat kelangkaan metodologi formal yang membantu para praktisi dalam mengelola kompleksitas proses tersebut secara sistematis.

Kompleksitas dalam proses penyusunan penawaran tidak hanya bersumber dari aspek teknis produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi juga dari tantangan koordinasi internal antardivisi yang terlibat. Wong dan Goh (2022) melalui analisis tematik terhadap survei internal dan empat studi kasus tertanam di industri jasa manufaktur elektronik, menemukan bahwa tantangan dalam setiap penawaran dapat diringkas ke dalam lima kategori yang saling berkaitan, yaitu: harga dan biaya, waktu penyelesaian penawaran, akurasi biaya, koordinasi antardivisi, serta pengetahuan dan kapabilitas

teknis. Temuan ini menunjukkan bahwa kegagalan penawaran bukan semata-mata persoalan penetapan harga yang tidak kompetitif, melainkan seringkali berakar pada inefisiensi proses internal dan lemahnya koordinasi lintas fungsi.

Dalam kaitan ini, Nickson (2017) memandang manajemen penawaran sebagai upaya menyatukan berbagai aspek fungsional dari proses penawaran, meliputi aspek teknis, komersial, hukum, manajemen proyek, dan manajemen operasional-pengiriman. Perspektif ini menggarisbawahi bahwa penyusunan penawaran yang efektif pada dasarnya adalah aktivitas lintas fungsi yang membutuhkan mekanisme koordinasi yang terstruktur, bukan sekadar tugas satu departemen secara terisolasi. Senada dengan hal tersebut, Wong dan Goh (2022) menyimpulkan bahwa mekanisme fokus proses (*process focus*) dan integrasi antardivisi merupakan persyaratan struktural dalam sistem penawaran yang efektif, dan pendekatan kontingensi diperlukan untuk mengatasi kompleksitas penawaran yang terus meningkat.

Proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira melibatkan setidaknya tiga divisi utama pemasaran, operasional, dan keuangan yang harus berkoordinasi dalam waktu terbatas untuk merespons permintaan klien. Hambatan yang teridentifikasi, meliputi keterlambatan waktu penyelesaian penawaran, ketidakakuratan estimasi biaya, dan lemahnya koordinasi antardivisi, secara langsung mencerminkan kelima kategori tantangan yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022), sehingga memperkuat relevansi dan urgensi penelitian ini. Alur proses penyusunan penawaran tersebut secara ringkas digambarkan pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Proses penjualan di PT Tourezia Cakra Inspira

2.1.3 Koordinasi Lintas Fungsi dalam Proses Penjualan

Efektivitas proses penjualan, termasuk di dalamnya penyusunan penawaran, tidak hanya bergantung pada kapabilitas individu tenaga penjual, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas koordinasi antardivisi di dalam organisasi. Dalam sebagian besar organisasi, fungsi-fungsi seperti penjualan, pemasaran, keuangan, dan operasional secara tradisional terspesialisasi pada porsi masing-masing, yang berpotensi menimbulkan konflik atas ekspektasi, preferensi, dan prioritas yang berbeda-beda (Storbacka et al., 2009). Storbacka et al. (2009) secara khusus menemukan bahwa interface lintas fungsi yang paling kritis dalam proses penjualan modern bukanlah antara penjualan dan pemasaran, melainkan antara penjualan dengan fungsi keuangan, operasional, dan rekayasa teknis sebuah temuan yang sangat relevan dengan dinamika koordinasi internal yang ditemukan dalam proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira.

Dalam konteks hubungan antara fungsi penjualan dan pemasaran secara khusus, Le Meunier-FitzHugh dan Massey (2019) mengidentifikasi enam mekanisme koordinasi lintas fungsi yang dapat digunakan organisasi untuk memperbaiki hubungan kerja antara kedua fungsi tersebut, yakni: (1) penyatuan penjualan dan pemasaran dalam satu unit organisasi, (2) pembentukan tim proyek lintas fungsi, (3) rotasi pekerjaan, (4) penyelenggaraan rapat lintas fungsi secara rutin, (5) pelatihan lintas fungsi, serta (6) penempatan lokasi yang berdekatan (*co-location*). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa tidak semua mekanisme koordinasi memiliki efektivitas yang setara. Penyatuan penjualan dan pemasaran dalam satu unit serta pembentukan tim proyek lintas fungsi terbukti meningkatkan kualitas hubungan antardivisi, sebagaimana halnya rotasi pekerjaan dan rapat lintas fungsi. Lebih jauh, berkurangnya konflik dan meningkatnya kolaborasi antara penjualan dan pemasaran terbukti secara independen dan positif memengaruhi kinerja bisnis secara keseluruhan (Le Meunier-FitzHugh & Massey, 2019).

Hambatan dalam koordinasi lintas fungsi seringkali tidak bersifat struktural semata, melainkan juga berakar pada perbedaan orientasi kognitif antardivisi. Oliva dan Watson (2011) menemukan bahwa meskipun integrasi antara pemasaran dan logistik serta antara pengadaan dan manufaktur telah berkembang selama bertahun-tahun, sangat sedikit organisasi yang berhasil mencapai integrasi lintas fungsi yang lebih luas, yakni yang secara konsisten menghasilkan rencana multifungsional yang dieksekusi secara terkoordinasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pencapaian koordinasi yang efektif merupakan tantangan yang sistemik, bukan sekadar persoalan teknis operasional.

Di PT Tourezia Cakra Inspira, proses penyusunan penawaran melibatkan setidaknya tiga divisi, yaitu pemasaran, operasional, dan keuangan, yang harus berkolaborasi dalam waktu terbatas. Ketidadaan mekanisme koordinasi yang terstruktur, seperti alur briefing terpusat dan forum komunikasi lintas divisi yang terjadwal, diduga kuat menjadi akar dari lambatnya waktu penyelesaian penawaran yang teridentifikasi

selama periode magang. Temuan ini sejalan dengan kesimpulan Le Meunier-FitzHugh dan Massey (2019) bahwa mekanisme koordinasi yang tepat merupakan prasyarat bagi kolaborasi yang efektif dan kinerja bisnis yang optimal.

2.1.4 Penjualan dalam Konteks Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Penelitian tentang proses penjualan pada umumnya dikembangkan berdasarkan konteks perusahaan besar dengan sumber daya yang memadai, struktur organisasi yang formal, dan tenaga penjual yang terspesialisasi. Namun, sebagian besar aktivitas bisnis di dunia justru dijalankan oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang memiliki karakteristik yang secara fundamental berbeda. (Douglas & Omar, 2013)) mengidentifikasi tiga pembeda utama yang membentuk praktik pemasaran dan penjualan di UMKM, yaitu keterbatasan sumber daya (*limited resources*), keahlian yang bertumpu pada pemilik atau manajer utama (*specialist expertise of owner-managers*), dan keterbatasan pengaruh terhadap pasar (*limited impact on the marketplace*). Ketiga pembeda ini secara langsung membentuk cara UMKM menyusun dan mengelola proses penjualannya.

Douglas dan Omar (2013) menemukan bahwa terdapat pendekatan yang beragam dalam praktik proses penjualan yang dilakukan oleh UMKM, mulai dari cara mereka mengidentifikasi target pelanggan, berinteraksi dengan prospek dan pelanggan baru, mempresentasikan manfaat produk atau jasa, hingga menutup transaksi dan membangun hubungan. Lebih jauh, penelitian mereka mengungkapkan bahwa wirausahawan dan pemilik bisnis kecil umumnya mengandalkan jaringan personal sebagai sumber utama penjualan, namun seringkali kekurangan kompetensi pemasaran, termasuk keterampilan personal selling dan pemahaman tentang proses penjualan yang diperlukan untuk menutup transaksi dan membangun relasi jangka panjang dengan klien.

Keterbatasan sumber daya di UMKM juga berdampak langsung pada cara koordinasi internal dijalankan. Carson dan Gilmore (2000) menyatakan bahwa UMKM

secara intrinsik berbeda dari organisasi besar dalam hal struktur, proses manajemen, dan respons terhadap isu-isu bisnis yang memengaruhi mereka. Akibatnya, pemasaran dan penjualan di UMKM cenderung bersifat tidak terstruktur dan informal, sebagai konsekuensi dari karakteristik yang melekat pada perilaku pemilik atau manajer utama, serta dari ukuran dan tahap perkembangan usaha itu sendiri. Lebih jauh, Kumar dan Kumar Singh (2017) menemukan bahwa manajer UMKM menghadapi kendala yang bersumber dari kelangkaan sumber daya, struktur organisasi yang datar (*flat organizational structure*), serta kurangnya keahlian teknis yang memadai. Di satu sisi, kondisi ini memungkinkan fleksibilitas dan kecepatan respons yang lebih tinggi. Di sisi lain, ketiadaan struktur formal justru dapat menciptakan hambatan koordinasi yang sistemik ketika kompleksitas permintaan klien meningkat.

Kondisi ini secara langsung relevan dengan konteks PT Tourezia Cakra Inspira sebagai UMKM di industri jasa pariwisata dan event organizer. Ketergantungan pada individu kunci, tidak adanya prosedur briefing yang terstandarisasi, serta merangkapnya peran antardivisi merupakan manifestasi nyata dari karakteristik UMKM yang diidentifikasi dalam literatur di atas. Oleh karena itu, analisis terhadap proses penyusunan penawaran di Tourezia tidak dapat dilepaskan dari konteks keterbatasan struktural dan sumber daya dalam ekosistem UMKM.

2.1.5 Faktor-Faktor Penghambat Keberhasilan Penjualan

Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang menghambat keberhasilan proses penyusunan penawaran merupakan prasyarat penting dalam menganalisis efektivitas sistem penjualan sebuah organisasi. Wong dan Goh (2022), melalui analisis tematik terhadap survei internal yang melibatkan 58 praktisi manajemen penawaran dan empat studi kasus tertanam di industri *Electronic Manufacturing Services* (EMS), menemukan bahwa tantangan dalam setiap penawaran dapat didistilasi ke dalam lima kategori yang saling berkaitan, yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Meskipun temuan ini berasal dari konteks industri manufaktur elektronik, relevansinya terhadap

perusahaan jasa seperti PT Tourezia Cakra Inspira sangat signifikan, mengingat kelima kategori tersebut mencerminkan tantangan koordinasi lintas fungsi yang bersifat universal dalam proses penyusunan penawaran.

Faktor pertama adalah biaya/harga yaitu tantangan dalam menetapkan harga penawaran yang kompetitif sekaligus menguntungkan. Wong dan Goh (2022) menemukan bahwa ketidakkompetitifan harga merupakan kategori yang paling sering disebut oleh tim penawaran sebagai hambatan utama, di mana klien seringkali menolak penawaran pertama dan meminta revisi harga yang lebih rendah. Kondisi ini mencerminkan ketegangan yang mendasar antara upaya mempertahankan margin keuntungan dengan tekanan untuk memenuhi ekspektasi harga klien. Dalam konteks kualitas layanan, hambatan pada faktor harga ini berkaitan langsung dengan dimensi *reliability* yang dikemukakan oleh Parasuraman et al. (1988), yaitu kemampuan perusahaan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat dan konsisten. Ketika harga yang tercantum dalam penawaran tidak mencerminkan nilai aktual yang akan diterima klien, atau ketika argumen harga tidak disampaikan secara konsisten oleh seluruh anggota tim, kepercayaan klien terhadap *reliability* perusahaan akan melemah.

Faktor kedua adalah waktu tunggu penawaran (*quote lead time*), yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan dan mengirimkan dokumen penawaran kepada klien. Wong dan Goh (2022) menemukan bahwa lambatnya waktu penyelesaian penawaran merupakan kategori kedua yang paling sering dikeluhkan, dengan beberapa responden melaporkan bahwa proses mendapatkan estimasi biaya material saja dapat memakan waktu hingga tiga minggu. Seorang direktur dalam studi mereka menyatakan bahwa keterlambatan pengiriman penawaran adalah keluhan utama dari klien yang paling sering didengar. Hambatan pada faktor ini berkorespondensi langsung dengan dimensi *responsiveness* dalam kerangka SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), yaitu kesiapan dan kesediaan perusahaan untuk membantu klien dan memberikan layanan dengan segera. Dalam konteks perusahaan jasa MICE dan tour, keterlambatan pengiriman penawaran seringkali berakibat pada hilangnya momentum dalam siklus

pengambilan keputusan klien, terutama ketika klien memiliki tenggat waktu yang ketat atau sedang mempertimbangkan beberapa vendor secara bersamaan. Selain itu, Gap 3 atau Delivery Gap dari Gap Model Parasuraman et al. (1985) juga relevan di sini, yaitu kesenjangan antara standar layanan yang telah ditetapkan perusahaan dengan eksekusi aktual di lapangan, yang termanifestasi ketika standar waktu penyelesaian penawaran yang ditetapkan tidak terpenuhi dalam praktiknya.

Faktor ketiga adalah keakuratan biaya (*cost-accuracy*), yaitu ketepatan dan konsistensi estimasi biaya yang disajikan dalam penawaran. Wong dan Goh (2022) menemukan bahwa hampir seperempat responden dalam studi mereka mengidentifikasi akurasi sebagai perhatian utama dalam proses penawaran, yang berkaitan dengan kesalahan interpretasi atau kurangnya pemahaman tim terhadap data dan persyaratan klien. Ketidakakuratan estimasi biaya dapat bersumber dari beberapa hal, termasuk ketidakfamiliaran tim dengan komponen atau layanan yang diminta, ketergantungan pada estimasi yang tidak terverifikasi, serta kurangnya mekanisme validasi internal yang sistematis. Kondisi ini mengindikasikan adanya Knowledge Gap (Parasuraman et al., 1985) dalam proses penawaran, yaitu kesenjangan antara apa yang sesungguhnya diinginkan klien dengan apa yang dipahami oleh tim internal, yang pada akhirnya tercermin dalam ketidakakuratan penawaran yang disampaikan.

Faktor keempat adalah koordinasi (*coordination*), yaitu tantangan dalam mengoordinasikan berbagai fungsi yang terlibat dalam proses penyusunan penawaran. Wong dan Goh (2022) mencatat bahwa sejumlah responden menggambarkan proses penawaran sebagai sesuatu yang "complex", "cumbersome", atau "exhausting", dengan keluhan utama berupa kurangnya keselarasan antardivisi, hambatan komunikasi internal, dan sulitnya mengelola penawaran yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Storbacka et al. (2009) memperkuat temuan ini dengan menegaskan bahwa interface lintas fungsi yang paling kritis dalam proses penjualan modern adalah antara fungsi penjualan dengan fungsi keuangan, operasional, dan rekayasa teknis, bukan sekadar antara penjualan dan pemasaran. Le Meunier-FitzHugh dan Massey

(2019) lebih lanjut mengidentifikasi enam mekanisme koordinasi yang dapat digunakan organisasi untuk memperbaiki hubungan kerja antardivisi, termasuk pembentukan tim proyek lintas fungsi dan penyelenggaraan rapat lintas fungsi secara rutin, yang terbukti meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Faktor kelima adalah pengetahuan teknis (*technical knowledge/capability*), yaitu kapabilitas teknis tim yang terlibat dalam proses penyusunan penawaran. Wong dan Goh (2022) menemukan bahwa banyak responden merasa koordinator penawaran dan tim terkait hanya menjalankan fungsi administratif tanpa memiliki pengetahuan teknis yang memadai untuk mendorong daya saing penawaran. Dalam konteks penjualan jasa, kapabilitas ini mencakup tidak hanya pemahaman teknis tentang produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga kemampuan tim sales dalam menjalankan fungsi konsultatif kepada klien, termasuk kemampuan menggali kebutuhan, menjelaskan nilai produk, dan meyakinkan klien secara persuasif. Kondisi ini berkaitan dengan dimensi assurance dalam kerangka SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), yaitu pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan karyawan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan klien, serta dimensi empathy, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengakomodasi kebutuhan spesifik setiap klien secara personal.

Kelima faktor di atas tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan saling memengaruhi dalam satu sistem penawaran yang terintegrasi. Wong dan Goh (2022) menegaskan bahwa mekanisme fokus proses (*process focus*) dan integrasi antardivisi merupakan persyaratan struktural dalam sistem penawaran yang efektif, dan bahwa pendekatan kontingensi diperlukan untuk mengatasi kompleksitas penawaran yang terus meningkat. Dalam konteks PT Tourezia Cakra Inspira sebagai UMKM jasa, kelima faktor ini menjadi kerangka analitis utama yang memandu eksplorasi data dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Kerja Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan sintesis dari landasan teori yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya, dengan tujuan memberikan panduan analitis yang jelas dalam mengeksplorasi faktor-faktor yang menghambat keberhasilan proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira. Berbeda dari pendekatan kerangka konseptual yang bersifat prediktif atau menguji hubungan sebab-akibat, kerangka yang digunakan dalam penelitian ini bersifat eksploratif dan deskriptif, sesuai dengan pendekatan kualitatif studi kasus yang digunakan (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018).

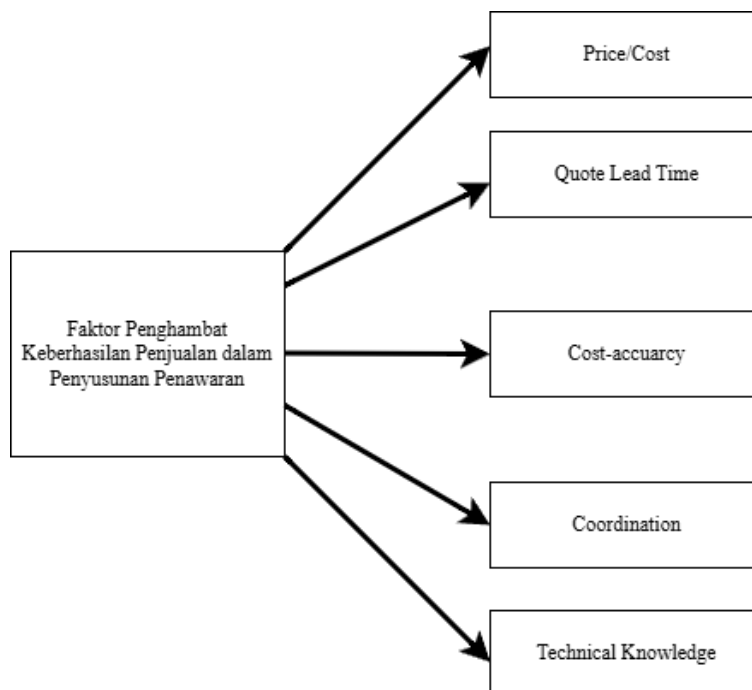
Kerangka konseptual penelitian ini berpusat pada satu konstruk utama, yaitu faktor-faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan penawaran, yang kemudian dijabarkan ke dalam lima kategori hambatan sebagaimana dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022). Kelima kategori tersebut adalah biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Sebagaimana ditegaskan oleh Wong dan Goh (2022), kelima kategori ini tidak berdiri sendiri melainkan saling berkaitan dan secara bersama-sama menentukan efektivitas sistem penawaran sebuah organisasi.

Kategori harga/biaya dan cost-accuracy berkaitan dengan dimensi keuangan dari proses penawaran, yaitu seberapa kompetitif harga yang ditawarkan dan seberapa akurat estimasi biaya yang disusun. Kedua kategori ini secara langsung memengaruhi relevansi penawaran di mata klien. Kategori quote lead time berkaitan dengan dimensi waktu, yaitu kecepatan alur kerja internal dalam merespons permintaan klien dan menyelesaikan dokumen penawaran. Kategori coordination berkaitan dengan dimensi organisasional, yaitu efektivitas komunikasi dan kolaborasi antardivisi yang terlibat dalam proses. Kategori technical knowledge/capability berkaitan dengan dimensi sumber daya manusia, yaitu kapabilitas teknis dan konsultatif tim yang menentukan kualitas akhir penawaran yang dihasilkan.

Seluruh proses analisis terhadap kelima kategori hambatan tersebut dilakukan dalam satu lapisan konteks yang tidak dapat dipisahkan, yaitu karakteristik PT Tourezia Cakra Inspira sebagai UMKM jasa di industri pariwisata dan event organizer. Carson dan Gilmore (2000) serta Kumar dan Singh (2017) menyatakan bahwa UMKM memiliki karakteristik yang secara inheren memengaruhi kapasitas organisasi dalam mengelola setiap kategori hambatan di atas, termasuk keterbatasan sumber daya manusia, struktur organisasi yang datar, dan

kecenderungan pengelolaan yang informal. Dengan demikian, konteks UMKM menjadi lensa interpretasi yang penting dalam memahami manifestasi konkret dari setiap hambatan yang ditemukan di lapangan.

Berdasarkan uraian landasan teori di atas, penelitian ini mengintegrasikan lima faktor penghambat yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022) sebagai kerangka analisis utama, yang didukung oleh teori kualitas jasa (Parasuraman et al., 1985, 1988), manajemen pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995), dan koordinasi lintas fungsi (Kahn & Mentzer, 1998). Keterkaitan antara kelima faktor penghambat, lensa konteks UMKM, dan fokus analisis penelitian ini dirangkum secara visual dalam kerangka kerja konseptual yang dapat dilihat pada Gambar 2.2



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Konseptual Penelitian

Gambar 2.2 di atas menggambarkan bahwa penelitian ini berpusat pada lima faktor penghambat keberhasilan penyusunan penawaran yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022), yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Kelima faktor tersebut dianalisis dalam konteks PT Tourezia Cakra Inspira sebagai

UMKM jasa, dengan mempertimbangkan karakteristik keterbatasan sumber daya dan pengelolaan yang cenderung informal sebagai lensa interpretasi yang menghubungkan temuan lapangan dengan kerangka teoritis.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian ini bukan untuk mengukur seberapa besar atau seberapa sering suatu fenomena terjadi, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana proses penyusunan penawaran berlangsung di PT Tourezia Cakra Inspira, termasuk dinamika internal, hambatan yang dihadapi, dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Creswell dan Poth (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang tepat ketika penulis berupaya memahami makna yang diatribusikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial, serta ketika konteks dan proses menjadi inti dari pertanyaan penelitian yang diajukan. Senada dengan hal tersebut, Bungin (2017) menekankan bahwa metode kualitatif bertujuan menggali dan memahami perilaku sosial secara mendalam melalui interaksi langsung antara penulis dan subjek penelitian, dengan menitikberatkan pada interpretasi terhadap fenomena sosial berdasarkan sudut pandang para pelaku yang terlibat di dalamnya. Dalam penelitian ini, kerangka analisis didasarkan pada wawasan dan pengalaman langsung para pelaku yang terlibat dalam proses penyusunan penawaran, sehingga pengetahuan yang dihasilkan tidak hanya bersumber dari teori yang sudah ada, melainkan juga berkembang melalui eksplorasi dan analisis data lapangan yang dilakukan penulis.

Secara lebih spesifik, strategi studi kasus digunakan sebagai desain penelitian. Yin (2018) mendefinisikan studi kasus sebagai sebuah penyelidikan yang mengkaji fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena yang diteliti dengan konteks di mana fenomena tersebut terjadi tidak dapat dipisahkan secara tegas. Pemilihan strategi ini didasarkan pada tiga pertimbangan

utama. Pertama, pertanyaan penelitian dalam studi ini bersifat "bagaimana" (*how*), yaitu bagaimana proses penyusunan penawaran berlangsung dan bagaimana hambatan koordinasi antardivisi terjadi di dalam alur kerja tersebut jenis pertanyaan yang oleh Yin (2018) dinyatakan paling sesuai dengan strategi studi kasus. Kedua, penulis tidak melakukan manipulasi atau pengendalian terhadap perilaku subjek yang diteliti, melainkan hanya mengeksplorasi fenomena sebagaimana adanya. Ketiga, fenomena yang diteliti merupakan peristiwa kontemporer yang berlangsung dalam konteks organisasi nyata.

Desain yang digunakan adalah studi kasus tunggal (*single-case study*), dengan PT Tourezia Cakra Inspira sebagai satu-satunya kasus yang diteliti. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus tunggal dapat dibenarkan apabila kasus tersebut merepresentasikan kasus yang unik atau tipikal dari fenomena yang ingin dipahami. Penulis berkolaborasi langsung dengan empat kepala divisi dan *Chief Business Officer* (CBO) perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran dan proses penyusunan penawaran, sehingga memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap perspektif seluruh pihak yang terlibat. Di samping wawancara, Penulis juga melakukan observasi partisipatif selama periode magang di divisi business development perusahaan. Keterlibatan langsung ini memberikan akses dan kedalaman pemahaman terhadap dinamika kerja antardivisi yang sulit diperoleh melalui pendekatan lain, sekaligus menjadi sumber data pendukung yang memperkaya analisis dalam penelitian ini.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira, yang mencakup keseluruhan alur kerja mulai dari penerimaan brief awal dari klien, koordinasi antardivisi dalam penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB), hingga pengiriman dokumen penawaran kepada klien. Yin (2018) menjelaskan bahwa

penetapan unit analisis yang tepat merupakan langkah krusial dalam desain studi kasus, karena unit analisis menentukan batas-batas fenomena yang akan diteliti dan memberikan fokus yang jelas terhadap data yang perlu dikumpulkan.

Pemilihan proses penyusunan penawaran sebagai unit analisis didasarkan pada dua pertimbangan. Pertama, proses ini merepresentasikan titik kritis dalam siklus penjualan B2B perusahaan yang secara langsung menentukan keberhasilan atau kegagalan transaksi dengan klien. Sebagaimana dikemukakan oleh (Philbin, 2008), keberhasilan manajemen penawaran bersifat fundamental bagi kelangsungan organisasi berbasis jasa dan proyek, namun seringkali dijalankan tanpa metodologi yang terstruktur. Kedua, proses ini melibatkan interaksi antardivisi yang kompleks, yaitu antara divisi *digital marketing*, operasional, keuangan, serta *business development*, yang menjadikannya fenomena yang kaya untuk dieksplorasi secara kualitatif dalam konteks koordinasi lintas fungsi.

Dalam penelitian ini, unit analisis tersebut dieksplorasi melalui perspektif lima informan kunci, yaitu empat kepala divisi yang terlibat langsung dalam proses penyusunan penawaran serta *Chief Business Officer* (CBO) yang bertanggung jawab atas arah strategis penjualan perusahaan. Pemilihan informan dari berbagai tingkatan dan fungsi organisasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dan multidimensional terhadap unit analisis yang diteliti, sesuai dengan prinsip *holistic case study design* yang dikemukakan oleh (Yin, 2018)

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan satu jenis data, yaitu data primer yang diperoleh secara langsung melalui wawancara secara mendalam dengan informan kunci, yaitu karyawan PT Tourezia Cakra Inspira. Selain itu, dilakukan juga observasi partisipatif

yang dilakukan oleh penulis selama periode magang di PT Tourezia Cakra Inspira selama enam bulan. Hasil dari observasi magang terdokumentasikan dalam laporan bulanan magang.

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung yang relevan dengan fenomena yang diteliti Creswell dan Poth (2018) dan Bungin (2017) menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif, kualitas informan jauh lebih diutamakan daripada kuantitasnya, karena tujuan utama pemilihan informan adalah untuk memperoleh kedalaman informasi, bukan representasi statistik. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini melibatkan lima informan kunci yang terdiri dari empat kepala divisi yang terlibat langsung dalam proses penyusunan penawaran, yaitu kepala divisi *digital marketing*, operasional, keuangan, serta *business development*, dan satu informan dari tingkat pimpinan yaitu *Chief Business Officer* (CBO) PT Tourezia Cakra Inspira Profil lengkap kelima informan kunci tersebut, mencakup nama, posisi jabatan, dan relevansinya terhadap topik penelitian, dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Profil Informan

No	Nama	Divisi	Relevansi
1	Istato Hidayana	<i>Chief Business Officer</i>	Pengarah Strategis Penjualan
2	Harris Aji Hogantoro	<i>Digital Marketing Executive</i>	Riset Market dan Brand Positioning
3	Genera Aqsal Taufiq	<i>Event Operation Executive</i>	Penyusunan RAB dan Koordinasi Vendor

4	Irfan Sharif Luqman	<i>Tour Operation Executive</i>	Penyusunan RAB dan Koordinasi Vendor
5	Muhammad Dzikri F.	<i>Project Manager Executive</i>	Penyusunan RAB dan Koordinasi Vendor

Sumber: Olahan penulis (2025)

Tabel 3.1 memperlihatkan bahwa kelima informan dipilih dari divisi dan tingkatan organisasi yang berbeda, sehingga secara bersama-sama merepresentasikan seluruh alur proses penyusunan penawaran dari sisi akuisisi prospek hingga koordinasi operasional. Pemilihan yang mencakup berbagai peran ini sejalan dengan prinsip purposive sampling dalam penelitian kualitatif, yaitu memastikan kedalaman informasi yang diperoleh dapat menjangkau seluruh tahapan fenomena yang diteliti, bukan hanya satu sisi atau satu divisi saja (Creswell dan Poth, 2018; Bungin, 2017).

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua teknik pengumpulan data yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam dan observasi partisipatif, yang keduanya bersifat data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh penulis dari sumber utama melalui proses pengumpulan data di lapangan, sehingga informasi yang diperoleh bersifat aktual dan relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Ramadhania et al. (2025), data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data melalui teknik seperti wawancara, observasi, kuesioner, maupun dokumentasi. Sugiyono (2019) menambahkan bahwa data primer memiliki keunggulan berupa keakuratan yang tinggi karena dikumpulkan secara langsung sesuai dengan kebutuhan dan fokus penelitian yang sedang dikaji.

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa

informan yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung yang relevan dengan fenomena yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Bungin (2017) menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif, kualitas informan jauh lebih diutamakan daripada kuantitasnya, karena tujuan utama pemilihan informan adalah untuk memperoleh kedalaman informasi, bukan representasi statistik. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini melibatkan lima informan kunci yang terdiri dari empat kepala divisi yang terlibat langsung dalam proses penyusunan penawaran, yaitu kepala divisi pemasaran, operasional, keuangan, serta business development, dan satu informan dari tingkat pimpinan yaitu *Chief Business Officer* (CBO) PT Tourezia Cakra Inspira.

Teknik pertama adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dilakukan secara tatap muka langsung dengan masing-masing informan dan direkam menggunakan perangkat audio untuk memastikan akurasi data yang diperoleh. Format wawancara yang digunakan adalah terstruktur, yaitu menggunakan panduan wawancara (interview guide) yang telah disusun sebelumnya sebagai kerangka dasar pertanyaan yang diajukan kepada seluruh informan secara konsisten. Creswell dan Poth (2018) menyatakan bahwa wawancara terstruktur memungkinkan penulis untuk memastikan seluruh tema dan dimensi analisis yang telah ditetapkan terjawab secara menyeluruh oleh setiap informan, sehingga data yang dihasilkan dapat dibandingkan dan dikonfirmasi secara lintas informan. Panduan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini disusun melalui proses konsultasi dengan supervisor lapangan di PT Tourezia Cakra Inspira dan dosen pembimbing, sehingga butir-butir pertanyaan yang dikembangkan telah disesuaikan dengan konteks spesifik perusahaan dan dapat menjawab tujuan penelitian secara optimal. Secara substansi, butir-butir pertanyaan tersebut mengacu pada lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan penawaran yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022), yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Mengingat adanya keterbatasan akses terhadap data konsumen sebagaimana telah

dikonsultasikan dengan supervisor lapangan dan dosen pembimbing, pertanyaan wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada informan internal perusahaan. Panduan wawancara selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Panduan Wawancara Penelitian

No	Pertanyaan Wawancara
1	Bisakah diceritakan dengan singkat, berdasarkan pengalaman Anda, bagaimana biasanya alur atau proses ketika klien baru pertama kali menghubungi hingga penawaran dibuat? Jelaskan tahapannya?
2	Apa saja peran dan tanggung jawab Anda dalam proses penawaran kepada klien?
3	Dalam pengalaman Anda, apa saja yang biasanya menyebabkan penawaran dari perusahaan kita tidak jadi digunakan oleh klien?
4	Menurut Anda, apa saja yang membuat proses penawaran berjalan lancar? Dan apa yang biasanya jadi hambatannya?
5	Berapa lama biasanya jarak antara klien pertama menghubungi hingga tanggal acaranya?
6	Apakah sering terjadi klien meminta penawaran dengan waktu yang terlalu mepet? Apakah cukup sering? Jika iya, apa dampaknya pada proses penawaran? Kira-kira mengapa bisa begitu
7	Biasanya butuh waktu berapa lama proses pembuatan penawaran dari sisi internal (misal approval, revisi, input data)?
8	Idealnya berapa lama yang dibutuhkan untuk membuat penawaran? Kenapa

	butuh waktu sebanyak itu
9	Apa saja faktor yang sering menyebabkan keterlambatan dalam menyiapkan penawaran?
10	Apakah Anda sering mendapatkan feedback bahwa penawaran terlalu lama dikirim? Bagaimana Anda merespons itu?
11	Apakah pernah terjadi klien batal karena penawaran terlambat dikirim? Mengapa bisa begitu dan apa dampaknya?
12	Apakah Anda sering mendapatkan feedback bahwa harga penawaran terlalu mahal? Bagaimana Anda merespons itu?
13	Dalam pengalaman Anda, apakah penawaran kita sering tidak sesuai ekspektasi budget klien? Jika iya, kenapa?
14	Bagaimana proses Anda menyusun angka dalam RAB atau komponen harga penawaran?
15	Apakah Anda merasa harga dari tim Anda sudah cukup kompetitif dengan pasar?
16	Seberapa besar rata-rata gap antara harga penawaran kita dan ekspektasi mereka?
17	Menurut Anda, bagaimana perbedaan antara klien yang aktif berdiskusi vs yang hanya minta penawaran lalu hilang? Biasanya lebih banyak tipe klien yang mana?
18	Dari dua tipe klien tersebut, mana yang lebih mungkin jadi closing?
19	Apakah tim Anda pernah menyesuaikan format atau isi penawaran berdasarkan tipe klien atau permintaan tertentu?
20	Seberapa sering perubahan mendadak dari klien mempengaruhi kerja tim Anda?
21	Seberapa lancar koordinasi antara tim Anda dengan divisi lain dalam proses penawaran?
22	Pernahkah terjadi miskomunikasi yang membuat isi penawaran kurang sesuai atau terlambat?

23	Menurut Anda, apakah semua tim memiliki pemahaman yang sama soal prioritas dan kebutuhan klien?
----	---

Panduan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini disusun melalui proses konsultasi dengan supervisor lapangan di PT Tourezia Cakra Inspira dan dosen pembimbing, sehingga butir-butir pertanyaan yang dikembangkan telah disesuaikan dengan konteks spesifik perusahaan dan dapat menjawab tujuan penelitian secara optimal. Secara substansi, butir-butir pertanyaan tersebut mengacu pada lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan penawaran yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022), yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis. Mengingat adanya keterbatasan akses terhadap data konsumen sebagaimana telah dikonsultasikan dengan supervisor lapangan dan dosen pembimbing, pertanyaan wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada informan internal perusahaan. Panduan wawancara selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Teknik kedua adalah observasi partisipatif (*participant observation*). Observasi dilakukan selama periode magang penulis di divisi *business development* PT Tourezia Cakra Inspira, di mana penulis terlibat langsung dalam aktivitas operasional harian yang berkaitan dengan proses penyusunan penawaran dan berinteraksi langsung dengan klien. Yin (2018) menyatakan bahwa observasi partisipatif memberikan keunggulan berupa kemampuan penulis untuk mengamati fenomena secara langsung dalam konteks aslinya, termasuk perilaku dan interaksi antardivisi yang tidak selalu terungkap melalui wawancara. Hasil observasi selama periode magang didokumentasikan dalam bentuk laporan bulanan magang, yang mencatat kegiatan, pengamatan, dan pembelajaran selama lima bulan (Februari–Juni 2025). Laporan bulanan ini berfungsi sebagai catatan observasi tertulis yang dapat ditelusuri dan digunakan sebagai data pendukung triangulasi metode dalam penelitian ini.

3.4 Uji Keabsahan Data

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan fenomena yang diteliti, bukan sekadar bias atau asumsi penulis. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan melalui tiga cara, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking.

Triangulasi sumber merupakan teknik memverifikasi data dengan membandingkan informasi dari beberapa sumber yang berbeda untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian (Vera Nurfajriani *et al.*, 2024). Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengonfirmasi konsistensi informasi yang diperoleh dari kelima informan yang berasal dari divisi yang berbeda, yaitu *Digital Marketing Executive*, *Event Operation Executive*, *Tour Operation Executive*, *Project Manager Executive*, dan *Chief Business Officer*. Apabila perspektif yang disampaikan kelima informan menunjukkan keselarasan terhadap suatu fenomena, maka data tersebut dapat dinyatakan kredibel. Sebaliknya, apabila terdapat perbedaan perspektif antardivisi, perbedaan tersebut justru menjadi bahan analisis yang berharga untuk memahami kompleksitas koordinasi internal yang menjadi fokus penelitian ini (Bungin, 2017).

Selain triangulasi sumber, penulis juga melakukan triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan data hasil wawancara dengan data observasi partisipatif yang diperoleh selama periode magang di PT Tourezia Cakra Inspira. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa triangulasi metode dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk memperoleh data dari sumber yang sama, sehingga apabila kedua teknik menghasilkan temuan yang konsisten, maka kredibilitas data dapat dinyatakan terjaga. Hasil observasi partisipatif tersebut terdokumentasi secara formal dalam laporan bulanan, laporan tengah, dan laporan akhir pelaksanaan

magang yang disusun penulis selama periode magang berlangsung. Dokumentasi observasi yang berkesinambungan ini memungkinkan penulis membandingkan pernyataan informan dalam wawancara dengan kondisi nyata yang teramati di lapangan, sehingga temuan penelitian tidak semata-mata bergantung pada hasil wawancara.

Teknik validitas ketiga adalah member checking. McKim (2023) mendefinisikan member checking sebagai proses menyampaikan hasil analisis dan temuan penelitian kepada para informan untuk dikonfirmasi kesesuaiannya dengan apa yang sesungguhnya mereka maksudkan, sehingga meminimalkan risiko kesalahan interpretasi dari pihak penulis. Tahapan ini sekaligus memberikan kesempatan kepada informan untuk melakukan klarifikasi atau koreksi sebelum temuan dipublikasikan. Sebagai bukti pelaksanaan, penulis melampirkan dokumen member checking yang telah disetujui dan ditandatangani oleh perwakilan informan pada Lampiran 2

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian kualitatif tidak dimaknai sebagai konsistensi pengukuran sebagaimana dalam penelitian kuantitatif, melainkan sebagai konsistensi proses penelitian secara menyeluruh. Sulaiman et al. (2024) menyatakan bahwa reliabilitas dalam penelitian kualitatif dicapai melalui *dependability*, yaitu dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara ketat sehingga dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini, *dependability* diterapkan melalui audit trail, yaitu pendokumentasian seluruh tahapan penelitian secara rinci dan sistematis, mulai dari catatan lapangan hasil observasi, transkrip wawancara, proses pengkodean data (*coding*), hingga refleksi penulis selama analisis berlangsung. Dengan pendekatan ini, setiap keputusan analitis yang diambil penulis dapat ditelusuri kembali dan diverifikasi

secara transparan oleh pihak lain yang berkepentingan, termasuk dosen pembimbing maupun penguji saat sidang (Creswell & Poth, 2018).

Selain *dependability*, penulis juga menerapkan *confirmability*, yaitu dengan menyajikan bukti empiris berupa kutipan wawancara langsung (*verbatim*) dalam pembahasan, sehingga setiap klaim interpretasi yang diajukan penulis dapat ditelusuri kembali ke sumber data aslinya (Sulaiman et al., 2024). Kombinasi antara audit trail dan penyajian kutipan langsung ini diharapkan mampu memastikan bahwa hasil penelitian mengenai proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan integritas ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*) yang mengacu pada prosedur enam fase yang dikemukakan oleh Naim et al. (2021). Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan karakteristik data penelitian yang berupa transkrip wawancara mendalam dari lima informan, serta kemampuannya dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola bermakna yang muncul dari data secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan ini diintegrasikan ke dalam model analisis interaktif Miles et al. (2014) yang terdiri dari tiga komponen simultan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sehingga membentuk satu alur analisis yang koheren dari data mentah hingga kesimpulan akhir.

Fase pertama adalah familiarisasi data (*familiarisation with data*). Pada fase ini, penulis membaca seluruh transkrip wawancara secara berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap isi dan konteks data sebelum proses pengkodean dimulai. Familiarisasi yang mendalam terhadap data merupakan prasyarat penting dalam analisis tematik karena memungkinkan penulis untuk mengenali pola-pola awal

dan nuansa makna yang mungkin tidak tampak pada pembacaan pertama (Naim et al., 2021).

Fase kedua adalah pengkodean awal (*initial coding*). Pada fase ini, penulis mengidentifikasi kata kunci (*keywords*) dan frasa bermakna dari setiap jawaban informan yang relevan dengan topik penelitian. Setiap kata kunci kemudian diberi kode yang mencerminkan maknanya secara ringkas. Sebagai contoh, apabila seorang informan menyatakan bahwa waktu penyusunan penawaran dapat memakan waktu hingga seminggu akibat menunggu respons vendor, maka kata kunci yang diidentifikasi adalah "vendor response delay" dan "quote duration", yang kemudian dikodekan ke dalam kategori yang relevan. Proses pengkodean ini dilakukan secara induktif, yaitu kode-kode awal dibiarkan muncul dari data tanpa dipaksakan ke dalam kategori yang telah ditentukan sebelumnya (Naim et al., 2021). Seluruh hasil pengkodean disajikan dalam format tabel yang memuat kolom kutipan verbatim, kata kunci, kode, dan tema, sebagaimana dicontohkan dalam prosedur Naim et al. (2021).

Fase ketiga adalah pencarian tema (*searching for themes*). Pada fase ini, kode-kode yang telah dihasilkan pada fase kedua dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna dan relevansinya satu sama lain untuk membentuk tema-tema awal. Tema yang baik adalah tema yang menangkap informasi penting dari data dan relevan dengan pertanyaan penelitian (Naim et al., 2021). Tema-tema awal yang terbentuk kemudian dievaluasi keterkaitannya dengan lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022), yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis.

Fase keempat adalah penyempurnaan tema (*reviewing themes*). Tema-tema awal yang telah terbentuk pada fase sebelumnya dievaluasi kembali untuk memastikan bahwa setiap tema didukung oleh data yang memadai dan terdefinisi dengan jelas. Pada fase ini, penulis memeriksa apakah tema-tema tersebut secara akurat mencerminkan data secara keseluruhan dan apakah terdapat tumpang tindih atau kesenjangan yang

perlu disesuaikan (Naim et al., 2021). Apabila ditemukan jawaban yang bersifat outlier, yaitu jawaban yang berbeda dari pola umum namun tetap relevan dengan pertanyaan penelitian, maka jawaban tersebut tetap dimasukkan dalam analisis dengan catatan eksplisit tentang informan mana yang menyampaikannya dan dalam konteks apa.

Fase kelima adalah pendefinisian dan penamaan tema (*defining and naming themes*). Pada fase ini, setiap tema yang telah tersempurnakan didefinisikan secara jelas beserta esensi dan batas-batasnya. Penamaan tema dilakukan secara ringkas namun informatif sehingga mencerminkan isi tema tersebut (Naim et al., 2021). Hasil dari fase ini adalah seperangkat tema final yang siap dijadikan dasar penulisan laporan analisis.

Fase keenam adalah penulisan laporan (*producing the report*). Pada fase ini, penulis menyusun narasi analitis yang mendemonstrasikan pervasivitas setiap tema melalui kutipan verbatim dari transkrip wawancara sebagai bukti empiris. Kutipan verbatim dipilih secara representatif untuk menggambarkan pola yang ditemukan, disertai dengan penjelasan tentang bagaimana tema-tema tersebut menjawab pertanyaan penelitian dan berkontribusi pada pemahaman tentang faktor-faktor yang menghambat proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira (Naim et al., 2021; Miles et al., 2014).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan lima informan kunci yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira. Kelima informan mewakili seluruh fungsi organisasi yang relevan dengan topik penelitian, mulai dari tingkat pimpinan strategis hingga pelaksana teknis di lapangan. Pemilihan informan yang mencakup berbagai tingkatan dan fungsi organisasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh dan multidimensional terhadap proses yang diteliti, sesuai dengan prinsip *holistic case study design* (Yin, 2018).

Informan pertama adalah Istato Hudayana, yang menjabat sebagai Chief Business Officer (CBO) sekaligus merangkap sebagai Sales Leader di PT Tourezia Cakra Inspira. Sebagai pimpinan puncak yang bertanggung jawab atas arah strategis penjualan perusahaan, Istato memiliki perspektif menyeluruh terhadap seluruh alur proses penyusunan penawaran, mulai dari penangkapan leads hingga keputusan closing klien. Peran gandanya sebagai CBO dan *Sales Leader* juga menjadikannya informan yang unik karena memiliki pemahaman langsung terhadap tantangan di level strategis maupun operasional secara bersamaan.

Informan kedua adalah Genera Aqsal Taufiq, yang menjabat sebagai *Event Operation Executive* di PT Tourezia Cakra Inspira. Dalam proses penyusunan penawaran, Aqsal bertanggung jawab atas penyusunan strategi teknis penawaran, koordinasi lintas divisi, validasi estimasi biaya operasional, pemberian penjelasan teknis kepada klien apabila diperlukan, serta penjadwalan dan kesiapan operasional. Posisi Aqsal sebagai *Event Operation Executive* menjadikannya informan yang

strategis karena berada di persimpangan antara kebutuhan klien yang diterima dari tim sales dan kapabilitas teknis yang harus dipenuhi oleh tim operasional.

Informan ketiga adalah Muhammad Dzikri F., yang menjabat sebagai Project Manager Executive di PT Tourezia Cakra Inspira. Dalam proses penyusunan penawaran, Dzikri berperan dalam pengembangan konsep acara sesuai permintaan klien, penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB), serta pembuatan pitch deck yang memuat informasi konsep dan susunan acara. Sebagai project manager yang menghubungkan informasi dari tim sales dengan eksekusi teknis di lapangan, Dzikri memiliki wawasan yang komprehensif terhadap tantangan koordinasi dan komunikasi antardivisi.

Informan keempat adalah Irfan Sharif Luqman, yang menjabat di Departemen Tour Operation PT Tourezia Cakra Inspira. Berbeda dengan tim event operation, Irfan secara spesifik bertanggung jawab atas penawaran yang berkaitan dengan jasa perjalanan wisata. Peran utamanya dalam proses penawaran adalah memastikan akurasi harga, menyusun estimasi biaya secara komprehensif, dan memastikan harga yang ditawarkan sesuai dengan kemampuan atau permintaan klien. Perspektif Irfan sangat relevan karena memberikan sudut pandang teknis dari divisi operasional yang paling dekat dengan kalkulasi biaya aktual di lapangan.

Informan kelima adalah Harris Aji Hogantoro, yang menjabat sebagai Digital Marketing Executive di PT Tourezia Cakra Inspira. Meskipun Harris tidak terlibat secara langsung dalam penyusunan dokumen penawaran, perannya dalam menghadirkan leads melalui pengelolaan iklan digital dan website menjadikannya informan yang penting karena berada di ujung pertama dari alur proses penjualan. Harris memiliki perspektif unik mengenai karakteristik klien yang masuk, ekspektasi awal mereka, serta dampak kegagalan konversi penawaran dari sudut pandang biaya akuisisi klien.

Kelima informan ini secara bersama-sama merepresentasikan seluruh tahapan dalam alur proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira, mulai dari pengadaan leads (Harris), penerimaan dan penggalian informasi klien (Istato), koordinasi dan pengembangan konsep (Dzikri), penyusunan teknis dan estimasi biaya (Aqsal dan Irfan).

Ringkasan profil kelima informan beserta tugasnya dalam proses penyusunan penawaran disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Profil Informan

No	Nama	Posisi	Tugas dalam Proses Penawaran	Lama Bekerja	Mode Wawancara
1	Istato Hidayana	Chief Business Officer (CBO) & Sales Leader	Pengarah strategis penjualan, penerimaan leads, penggalian informasi klien, dan validasi akhir penawaran	7 Tahun 11 Bulan	Daring (Zoom)
2	Genera Aqsal Taufiq	Event Operation Executive	Penyusunan strategi teknis, koordinasi lintas divisi, validasi estimasi biaya operasional, penjelasan teknis kepada klien	3 Tahun 3 Bulan	Tatap muka
3	Muhammad Dzikri F.	Project Manager Executive	Pengembangan konsep acara, penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB), pembuatan pitch deck	11 Bulan	Tatap muka

			konsep dan susunan acara		
4	Irfan Sharif Luqman	Tour Operation Executive	Penyusunan estimasi biaya tour, koordinasi vendor transportasi dan akomodasi, penyesuaian harga sesuai kemampuan klien	2 Tahun	Tatap muka
5	Harris Aji Hogantoro	Digital Marketing Executive	Pengelolaan iklan digital dan website untuk menghadirkan leads, riset karakteristik klien yang masuk	3 Tahun 1 Bulan	Tatap muka

Sumber: Olahan penulis (2025)

4.1.2 Konteks Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi partisipatif selama periode magang.

Wawancara mendalam dilaksanakan dalam dua mode menyesuaikan ketersediaan masing-masing informan. Empat dari lima informan, yaitu Genera Aqsal Taufiq, Muhammad Dzikri F., Irfan Sharif Luqman, dan Harris Aji Hogantoro, diwawancarai secara tatap muka di kantor PT Tourezia Cakra Inspira, Yogyakarta. Pemilihan lokasi di kantor perusahaan memberikan keuntungan tersendiri karena informan berada dalam konteks kerja mereka sendiri, sehingga memudahkan mereka untuk merujuk pada pengalaman dan situasi konkret yang dihadapi sehari-hari. Sementara itu, wawancara dengan Istato Hudayana selaku Chief Business Officer dilaksanakan secara daring melalui Zoom dengan mempertimbangkan keterbatasan

jadwal beliau, namun tetap dengan kedalaman pertanyaan dan durasi yang setara dengan wawancara tatap muka. Seluruh sesi wawancara, baik tatap muka maupun daring, direkam dengan persetujuan informan dan kemudian ditranskrip secara verbatim untuk keperluan analisis data.

Suasana wawancara berlangsung dalam kondisi yang kondusif, terbuka, dan reflektif. Para informan menyampaikan pengalaman dan perspektif mereka secara lugas, termasuk mengakui secara terbuka keterbatasan dan hambatan yang ada dalam sistem kerja perusahaan. Keterbukaan ini dimungkinkan oleh hubungan kerja yang telah terjalin selama periode magang penulis di divisi business development PT Tourezia Cakra Inspira, sehingga informan merasa nyaman untuk berbagi perspektif yang jujur. Hal ini selaras dengan keunggulan observasi partisipatif yang dikemukakan oleh Yin (2018), bahwa keterlibatan langsung penulis dalam konteks organisasi memungkinkan akses terhadap informasi yang tidak selalu terungkap melalui pendekatan yang lebih formal.

Selain data wawancara, penulis juga memperoleh data pendukung melalui observasi partisipatif yang berlangsung selama periode magang di divisi *business development* dengan durasi enam bulan. Selama periode tersebut, penulis secara langsung terlibat dalam beberapa siklus penyusunan penawaran, mengamati dinamika komunikasi antardivisi dalam situasi nyata, serta menyaksikan langsung bagaimana hambatan-hambatan yang disebutkan oleh informan dalam wawancara termanifestasi dalam praktik kerja sehari-hari. Salah satu pengamatan yang paling signifikan selama periode magang adalah kenyataan bahwa dari seluruh penawaran yang penulis ikut tangani selama periode magang, tidak ada satu pun yang mencapai closing dalam rentang waktu magang berlangsung. Beberapa penawaran tersebut baru mencapai closing setelah periode magang selesai, yang mengindikasikan bahwa siklus pengambilan keputusan klien dan proses internal penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira memang membutuhkan waktu yang relatif panjang.

4.1.3 Validitas dan Reliabilitas Data

Sebelum temuan penelitian disajikan secara lebih rinci, penting untuk menegaskan bagaimana keabsahan data dalam penelitian ini dijaga sepanjang proses pengumpulan dan analisis. Sebagaimana telah diuraikan pada Bab III, penulis menerapkan uji validitas melalui tiga teknik dan uji reliabilitas melalui dua teknik. Pelaksanaan kelima teknik tersebut dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

Pada aspek validitas, teknik pertama yang diterapkan adalah triangulasi sumber. Validitas melalui triangulasi sumber telah terpenuhi dengan beragamnya informan yang berasal dari posisi dan divisi yang berbeda, yaitu Chief Business Officer, Event Operation Executive, Project Manager Executive, Tour Operation Executive, dan Digital Marketing Executive. Keberagaman posisi ini memungkinkan penulis memverifikasi konsistensi informasi dari berbagai sudut pandang dalam organisasi. Teknik kedua adalah triangulasi metode, yang dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan data observasi partisipatif selama periode magang. Hasil observasi tersebut terdokumentasi dalam laporan bulanan, laporan tengah, dan laporan akhir pelaksanaan magang, sehingga pernyataan informan dapat diperiksa silang dengan kondisi nyata yang teramati di lapangan. Teknik ketiga adalah member checking, yaitu proses konfirmasi hasil analisis kepada para informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi penulis dengan maksud yang sesungguhnya disampaikan. Member checking dalam penelitian ini telah memperoleh persetujuan dari para informan, sebagaimana dibuktikan dengan dokumen yang dilampirkan pada Lampiran 2.

Pada aspek reliabilitas, teknik pertama yang diterapkan adalah dependability melalui audit trail. Penulis mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian secara berurutan dan dapat ditelusuri, dimulai dari pengumpulan data melalui wawancara dan observasi, pembuatan transkrip verbatim, familiarisasi terhadap data, pengkodean awal atas kata kunci yang muncul, pengelompokan kode menjadi tema, penyempurnaan dan pendefinisian tema, hingga penyusunan narasi analitis pada bagian pembahasan.

Rangkaian tahapan ini memungkinkan setiap keputusan analitis yang diambil penulis untuk ditelusuri kembali dan diverifikasi oleh pihak lain yang berkepentingan. Teknik kedua adalah confirmability, yang dipenuhi dengan menyajikan kutipan wawancara langsung yang sesuai dengan interpretasi penulis. Kutipan-kutipan representatif yang menjadi dasar interpretasi tersebut tetap ditampilkan secara transparan dalam tabel pengkodean pada Tabel 4.2 sehingga setiap klaim interpretatif dapat ditelusuri kembali ke sumber data aslinya

4.1.4 Ringkasan Temuan Awal

Proses familiarisasi dan pengkodean data dari kelima transkrip wawancara menghasilkan dua belas tema yang tersebar di berbagai aspek proses penyusunan penawaran. Tema-tema tersebut muncul secara induktif dari data, bukan dipaksakan dari kerangka yang telah ditetapkan sebelumnya, sesuai dengan prinsip analisis tematik yang dikemukakan oleh Naim et al. (2021).

Dari sisi kecepatan proses, tiga tema muncul secara konsisten. Pertama, terdapat kesenjangan yang signifikan antara waktu pengerjaan teknis yang sebenarnya singkat dengan waktu total proses yang jauh lebih panjang. Irfan dari Tim Tour Operation menyatakan bahwa kalkulasi biaya dari sisinya hanya membutuhkan satu hingga dua jam, namun proses keseluruhan bisa memakan waktu hingga satu minggu. Kedua, hambatan kecepatan bersumber dari dua arah sekaligus: dari klien yang tidak memberikan brief lengkap, dan dari vendor pihak ketiga yang tidak selalu responsif. Ketiga, keterlambatan pengiriman penawaran terbukti menyebabkan kehilangan peluang bisnis yang nyata, dengan kerugian yang tidak hanya bersifat finansial tetapi juga berupa biaya akuisisi leads yang tidak terkonversi.

Dari sisi harga dan biaya, tiga tema muncul. Pertama, proses penyusunan RAB dilakukan secara manual berbasis harga vendor yang kemudian disesuaikan dengan standar internal perusahaan, tanpa prosedur yang terstandarisasi. Kedua, persepsi harga mahal dari klien adalah fenomena yang diakui oleh seluruh informan, namun seluruh

tim meresponsnya dengan argumentasi value yang seragam. Ketiga dan paling menarik, terdapat inkonsistensi persepsi antara CBO yang mengakui harga belum kompetitif dengan tim operasional yang merasa sudah kompetitif, yang berpotensi menyebabkan ketidakseragaman argumentasi kepada klien yang berbeda.

Dari sisi koordinasi internal, dua tema muncul. Pertama, responsivitas tim sales dalam menanggapi leads yang masuk diidentifikasi sebagai hambatan yang secara langsung memengaruhi persepsi klien terhadap kualitas layanan perusahaan. Kedua, kualitas brief awal dari klien merupakan faktor yang memengaruhi seluruh alur proses secara bersamaan, brief yang lengkap terbukti menghasilkan penawaran yang lebih cepat dan probabilitas closing yang lebih tinggi.

Dari sisi kapabilitas tim, empat tema muncul. Pertama, tim yang terlibat menghadapi berbagai tipologi klien yang membutuhkan pendekatan berbeda-beda. Kedua, klien relasional yang aktif berdiskusi menghasilkan probabilitas closing yang lebih tinggi dibanding klien transaksional yang hanya mencari harga. Ketiga, kemampuan menyesuaikan format dan isi penawaran dengan karakteristik segmen klien sudah dipraktikkan namun belum terstandarisasi. Keempat dan paling dominan, kapabilitas konsultatif tim sales diidentifikasi oleh seluruh informan sebagai faktor penentu utama keberhasilan closing, dengan konsensus bahwa tim sales seharusnya mampu berfungsi layaknya konsultan, bukan sekadar penyampai informasi.

Apabila dua belas tema tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan substansinya, tema-tema ini dapat dikategorikan ke dalam lima kelompok faktor yang berkorespondensi dengan lima kategori hambatan dalam proses penawaran yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022). Faktor harga/biaya mencakup tema persepsi harga mahal dan kompetitivitas harga. Faktor *quote lead time* mencakup tema durasi penyusunan, faktor penghambat kecepatan, dan dampak keterlambatan. Faktor *cost-accuracy* mencakup tema proses penyusunan RAB dan penyesuaian penawaran per tipe klien. Faktor *coordination* mencakup tema responsivitas tim sales dan kualitas

brief awal klien. Faktor *technical knowledge/capability* mencakup tema tipologi klien, perbedaan klien transaksional dan relasional, serta kapabilitas tim sales.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengkodean Data

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti prosedur analisis tematik induktif enam fase yang dikemukakan oleh Naim et al. (2021), yang diintegrasikan ke dalam model analisis interaktif Miles et al. (2014). Proses dimulai dari familiarisasi data melalui pembacaan berulang seluruh transkrip wawancara, dilanjutkan dengan identifikasi kata kunci (*keywords*) dari setiap pernyataan informan yang relevan. Kata kunci yang memiliki kesamaan makna kemudian dikodekan (*coding*) ke dalam label deskriptif, yang selanjutnya dikelompokkan ke dalam tema-tema (*theming*). Tema-tema yang terbentuk secara induktif dari data kemudian dikonseptualisasikan berdasarkan keterkaitannya dengan lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan penawaran yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022). Keseluruhan proses analisis tematik beserta hasilnya disajikan pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.2 Hasil Pengkodean Data: Pemetaan Kutipan Verbatim, Kata Kunci, Kode, dan Tema

<i>Statements / Quotations</i>	<i>Keywords</i>	<i>Codes</i>	<i>Themes</i>	<i>Interpretation & conceptualization</i>
"Tidak ada konsep mahal atau murah. Jadi, sesuai budget atau tidak sesuai budget." Istato (CBO)	Mahal atau murah Sesuai budget	Persepsi harga mahal	<i>Price / Cost</i>	Faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan

"Kalau ditanya apakah sudah kompetitif? Secara umum mungkin belum." Istato (CBO)	Kompetitif Mungkin belum			penawaran (Wong & Goh, 2022)
"Perhitungan itu biasanya cuma 1-2 jam sudah selesai. Yang memperlambat itu reviu dari atasan." Irfan (Tour Ops)	1-2 jam selesai Reviu atasan			
"Yang memperlambat itu biasanya brief klien tidak lengkap, menunggu jawaban dari vendor pihak ketiga." Aqsal (Event Ops)	Brief tidak lengkap Vendor lambat	Durasi & bottleneck penawaran	<i>Quote Lead Time</i>	
"Menghadirkan klien itu ada biayanya. Kita rugi secara biaya iklan untuk mendatangkan leads	Rugi biaya iklan Gagal dikonversi			

jika gagal dikonversi." Harris (Digital Mktg)				
"Masih ada sisi budget yang bisa dilakukan penurunan. Perhitungan masih butuh perbaikan agar harganya lebih kompetitif." Istato (CBO)	Penurunan budget Perbaikan perhitungan	Akurasi penyusunan RAB	<i>Cost- Accuracy</i>	
"Sekolah standarnya berbeda dengan perusahaan corporate, pemerintahan, atau NGO. Sekolah tidak mungkin disamakan dengan korporat." Irfan (Tour Ops)	Standar berbeda Segmentasi klien			
"Leads masuk di hari kerja tapi responnya masuk malam, jadinya klien merasa sales tidak responsif.	Respon lambat Tidak responsif	Koordinasi internal terhambat	<i>Coordination</i>	

Tingkat happiness klien jadi menurun." Istato (CBO)				
"Apabila klien jawabnya terserah terus itu membuat kita sulit karena kita harus menebak-nebak keinginan klien." Dzikri (PM)	Terserah terus,Menebak kebutuhan			
"Cenderung hanya sebatas copy template atau bertanya sekadarnya. Harusnya bisa mencapai tingkat sebagai konsultan." Istato (CBO)	Copy template Harus jadi konsultan	Kapabilitas tim sales	<i>Technical Knowledge</i>	
"Tim sales perlu meningkatkan pola pitching, probing, dan memahami bagaimana cara funneling serta handling." Irfan (Tour Ops)	Pitching & probing Funneling			

"Terlalu fokus pada apa yang ditawarkan, bukan apa yang klien butuhkan. Kurangnya sense of urgency dan ownership." Harris (Digital Mktg)	Fokus salah Kurang ownership			
--	---------------------------------	--	--	--

Sumber: Diadaptasi dari Naim et al. (2021)

Tabel 4.2 menyajikan hasil proses analisis tematik enam fase yang diterapkan pada transkrip wawancara kelima informan. Kolom paling kiri memuat pernyataan atau kutipan representatif yang dipilih dari transkrip, diikuti kata kunci yang muncul secara berulang, kode deskriptif yang diberikan untuk mengelompokkan kata kunci serupa, tema yang terbentuk dari kumpulan kode, serta interpretasi dan konseptualisasi yang menghubungkan tema dengan kerangka teoritis penelitian. Setiap baris pada gambar tersebut merepresentasikan jejak analitis dari data mentah hingga konsep yang siap dibahas pada sub-bab pembahasan. Lima tema yang teridentifikasi, yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis, secara konsisten muncul dari pernyataan informan yang berasal dari berbagai divisi dan tingkatan organisasi.

Hasil analisis tematik dari data wawancara di PT Tourezia Cakra Inspira ternyata konsisten dengan temuan Wong dan Goh (2022) dan tidak memunculkan dimensi baru yang berbeda. Meskipun proses pengkodean dijalankan secara induktif dan tidak dipaksakan untuk masuk ke kerangka kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, tema-tema yang muncul secara konsisten berkorespondensi dengan lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan yang dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022). Hal ini menunjukkan bahwa kerangka kerja tersebut memiliki relevansi yang

tinggi dengan konteks perusahaan jasa UMKM yang diteliti, meskipun studi aslinya berasal dari konteks manufaktur elektronik.

4.2.2 Identifikasi Tema

4.2.2.1 Faktor Biaya

Analisis tematik terhadap pernyataan seluruh informan menghasilkan dua kode yang berkaitan dengan faktor biaya, yaitu persepsi harga mahal dari klien dan kompetitivitas harga perusahaan di pasar. Kedua kode ini muncul secara konsisten dari seluruh lima informan, yang menandakan bahwa isu harga merupakan hambatan yang dirasakan di seluruh tingkatan organisasi, bukan hanya oleh tim yang berhadapan langsung dengan klien.

Kode pertama, persepsi harga mahal, mencerminkan fenomena yang diakui oleh semua pihak namun direspons dengan argumentasi yang seragam. Istato menyatakan bahwa *"sebenarnya tidak ada konsep mahal atau murah. Jadi, sesuai budget atau tidak sesuai budget."* Aqsal memperkuat dari sisi operasional: *"terutama dari klien personal atau komunitas yang membandingkan kita dengan vendor lain yang harganya murah tapi kualitasnya rendah."* Harris menambahkan dimensi komunikasi: *"mereka hanya melihat nominal tanpa melihat konsep kreatif, tenaga kerja, alat, hingga pengalaman tim."* Keseragaman respons ini menunjukkan adanya keyakinan kolektif tentang positioning perusahaan yang tertanam kuat dalam budaya internal.

Kode kedua, kompetitivitas harga, menghasilkan temuan yang lebih kritis karena memunculkan inkonsistensi persepsi internal. Istato selaku CBO mengakui secara terbuka bahwa *"kalau ditanya apakah sudah kompetitif? Secara umum mungkin belum. Masih ada sisi-sisi budget yang bisa dilakukan penurunan."* Namun pandangan ini tidak selaras dengan perspektif tim operasional. Aqsal menyatakan bahwa harga *"sudah kompetitif, tapi kompetitif bukan berarti paling murah,"* sementara Dzikri menganggap harga sudah kompetitif berdasarkan perbandingan pribadinya dengan kompetitor, dan Harris menegaskan bahwa *"kita tidak jual harga, tapi jual value."*

Inkonsistensi persepsi antara CBO dan tim ini merupakan temuan yang paling signifikan pada faktor biaya karena mencerminkan adanya kesenjangan informasi internal yang dapat berdampak langsung pada ketidakseragaman argumentasi yang disampaikan kepada klien yang berbeda.

4.2.2.2 Faktor Waktu Tunggu Penawaran

Analisis tematik pada faktor waktu tunggu penawaran menghasilkan tiga kode, yaitu durasi penyusunan penawaran, faktor-faktor penghambat kecepatan respons, dan dampak keterlambatan pengiriman penawaran. Ketiga kode ini saling berkaitan dan membentuk satu narasi yang koheren tentang bagaimana permasalahan waktu bermula, berkembang, dan berdampak pada perusahaan.

Kode pertama, durasi penyusunan penawaran, mengungkapkan paradoks yang menarik. Irfan menyatakan bahwa dari sisi operasional tour, *"perhitungan itu biasanya cuma 1-2 jam sudah selesai. Yang memperlambat itu review dari atasan."* Aqsal menyebut durasi standar satu hingga tiga hari kerja, dengan penawaran kompleks mencapai tiga hingga tujuh hari. Dzikri menyebutkan durasi bisa mencapai seminggu. Sementara Istato menyatakan standar idealnya adalah 1x24 jam. Dari data ini, terdapat kesenjangan yang signifikan antara kapasitas teknis tim operasional yang sebenarnya sangat cepat dengan waktu total proses yang jauh lebih panjang menunjukkan bahwa hambatan bukan terletak pada kemampuan teknis, melainkan pada alur koordinasi di luar kendali tim operasional.

Kode kedua, faktor penghambat kecepatan, mengidentifikasi dua sumber hambatan utama yang disepakati lintas divisi. Pertama, brief klien yang tidak lengkap. Istato menyatakan: *"yang memperlambat itu informasi yang tidak utuh atau kesulitan untuk destinasi atau konsep event yang memang belum pernah digarap oleh tim."* Aqsal menambahkan: *"brief klien tidak lengkap, menunggu jawaban dari vendor pihak ketiga, revisi berkali-kali, atau saat internal load tim lagi tinggi."* Kedua, review atasan tanpa standar waktu yang jelas. Irfan menyebutnya secara langsung sebagai satu-satunya

hambatan dari sisi operasional, sementara Harris mengonfirmasi bahwa *"pimpinan perlu memvalidasi ulang untuk memastikan kualitas dan akurasi, dan proses ini memakan waktu kalau komunikasinya tidak cepat."*

Kode ketiga, dampak keterlambatan, dikonfirmasi oleh seluruh lima informan sebagai sesuatu yang pernah dialami secara nyata. Istato menyatakan: *"kadang sudah lewat tanggal atau klien sudah tidak tertarik karena kita kalah cepat."* Aqsal menggambarkan dampaknya secara lebih komprehensif: *"kehilangan potensi proyek, ada evaluasi internal, tekanan psikologis, dan turunnya kepercayaan klien."* Irfan menyebut hal ini terjadi *"sangat sering,"* dengan dampak langsung berupa perusahaan *"kehilangan klien dan tidak mendapatkan pemasukan."* Harris memberikan perspektif yang paling terukur dari sisi *digital marketing*: *"menghadirkan klien itu ada biayanya. Kita rugi secara biaya iklan untuk mendatangkan leads jika gagal dikonversi."* Kutipan Harris ini penting karena mengkuantifikasi kerugian keterlambatan bukan hanya dari sisi kehilangan proyek, melainkan juga dari sisi biaya akuisisi yang terbuang sia-sia.

4.2.2.3 Faktor Keakuratan Biaya

Analisis tematik pada faktor keakuratan biaya menghasilkan dua kode, yaitu proses penyusunan RAB dan penyesuaian penawaran per segmen klien. Kedua kode ini menggambarkan bagaimana perusahaan mengelola akurasi dan relevansi estimasi biaya dalam kondisi yang serba manual dan bergantung pada penilaian individual.

Kode pertama, proses penyusunan RAB, menggambarkan alur kerja yang bersifat *bottom-up* tanpa prosedur yang terstandarisasi. Aqsal menjelaskan: *"kami analisis kebutuhan acara, cek referensi biaya aktual dari vendor, gunakan standar internal perusahaan, dan perhitungan manual sesuai penyesuaian lapangan."* Dzikri memperkuat: *"pertama mengacu ke vendor, kita dapat data dari mereka. Setelah itu kita sinkronkan dengan standar perusahaan seperti rating kenyamanan, keselamatan, dan kualitas."* Irfan memberikan gambaran paling konkret tentang bagaimana markup diterapkan: *"bis harganya sekitar 3 juta, kalau saya kasih harga pasti di angka 3,5*

hingga 4 juta karena sudah termasuk parkir dan tipping." Pengakuan Istato bahwa *"masih ada sisi-sisi budget yang bisa dilakukan penurunan"* mengindikasikan adanya ruang perbaikan yang diakui oleh pimpinan sendiri, yang jika tidak ditindaklanjuti akan terus menjadi hambatan kompetitivitas.

Kode kedua, penyesuaian penawaran per segmen klien, menunjukkan bahwa kesadaran akan kebutuhan diferensiasi sudah ada dan dipraktikkan. Istato menyatakan: *"untuk isi penawaran ya pasti berbeda antara instansi, sekolah, atau startup. Dilihat dari sisi perhitungan budget, kompleksitas penawaran, hingga penyajian komunikasinya."* Aqsal mengonfirmasi: *"ada perbedaan isi, format, maupun gaya komunikasi. Jika tidak dibedakan, klien bisa bingung dan kita terkesan tidak profesional."* Dzikri menambahkan aspek teknis yang sering terlewat: *"sekolah itu instansi yang ditanggung pemerintah, sedangkan perusahaan swasta beda lagi. Segi pajaknya juga beda."* Meski praktik diferensiasi ini sudah berjalan, implementasinya masih sepenuhnya bergantung pada pengetahuan dan penilaian individu masing-masing anggota tim, tanpa panduan terstandarisasi yang dapat memastikan konsistensi lintas tim.

4.2.2.4 Faktor Koordinasi

Analisis tematik pada faktor koordinasi menghasilkan dua kode, yaitu responsivitas tim sales terhadap *leads* yang masuk dan kualitas *brief* awal yang diterima dari klien. Kedua kode ini, meski tampak berbeda, sebenarnya saling terhubung dalam satu rantai koordinasi yang sama: lemahnya koordinasi antara tim sales dengan klien di tahap paling awal berdampak pada lemahnya koordinasi internal di tahap-tahap berikutnya.

Kode pertama, responsivitas tim sales, merupakan *outlier* dalam arti hanya muncul secara eksplisit dari dua informan, namun bobot informasinya sangat tinggi. Istato mengidentifikasi masalah konkret: *"leads masuk di hari kerja tapi karena responnya masuk malam dan tidak segera, jadinya klien merasa sales-nya tidak*

responsif. Tingkat happiness klien jadi menurun." Irfan menyoroti akar strukturalnya: *"responsivitas dari tim sales yang mungkin kurang efektif. Hal itu bisa terjadi karena memang tidak ada supervisor, jadi tim sales tidak mendapatkan arahan yang cukup jelas dari atas."* Kombinasi kedua pernyataan ini mengungkapkan satu gambaran yang lengkap: responsivitas yang rendah bukan sekadar masalah motivasi individual, melainkan konsekuensi dari ketiadaan struktur pengawasan yang memadai.

Kode kedua, kualitas *brief* awal klien, muncul secara spontan dari empat informan tanpa dipancing pertanyaan spesifik tentang hal ini menandakan tingginya relevansi isu ini dalam keseharian operasional. Istato menyatakan relasi positifnya: *"klien yang sudah punya brief lengkap biasanya kami bisa lebih cepat menyusun proposal dan tingkat closing-nya lebih besar."* Aqsal mengonfirmasi dari sisi operasional: *"yang lancar itu jika brief dari klien sejak awal sudah jelas, komunikasi dua arah yang responsif, budget sesuai, dan koordinasi internal cepat."* Harris memperkuat dari sisi pemasaran: *"brief dari klien yang jelas sejak awal tanggal, jumlah peserta, konsep, dan budget sehingga kita lebih mudah menyusun penawaran dengan cepat."* Namun Dzikri menggambarkan kondisi yang paling sering dialami dengan vivid: *"apabila klien sulit dihubungi atau sulit dimintai informasi misalkan jawabnya terserah terus atau ikut saja itu membuat kita sulit karena kita harus menebak-nebak keinginan klien."* Frasa *"menebak-nebak"* ini merupakan gambaran operasional yang paling tepat dari kondisi *Knowledge Gap* yang terjadi di titik awal proses.

4.2.2.5 Faktor Pengetahuan Teknis

Analisis tematik pada faktor technical knowledge/capability menghasilkan tiga kode, yaitu tipologi klien yang dihadapi tim, perbedaan penanganan klien transaksional dan relasional, serta kapabilitas konsultatif tim sales. Di antara ketiganya, kode ketiga adalah yang paling dominan dan paling konsisten muncul dari seluruh informan.

Kode pertama, tipologi klien, menggambarkan pemahaman tim yang cukup baik tentang keberagaman karakter klien yang mereka hadapi. Harris mengidentifikasi empat tipe utama: "ada tipe cuma minta harga lalu hilang. Ada tipe serius tapi formal, biasanya perusahaan besar dengan sistem procurement. Ada tipe diskusi mendalam dan terbuka." Istatto menambahkan dimensi yang lebih strategis: "klien korporat itu kebutuhannya rasional karena decision maker-nya banyak. Prinsipnya mereka membeli value." Pemahaman tentang tipologi ini merupakan modal yang baik, namun nilainya sangat bergantung pada kemampuan tim untuk menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam strategi pendekatan yang berbeda-beda.

Kode kedua, perbedaan klien transaksional dan relasional, menunjukkan kesadaran yang sudah ada namun belum terprosedurkan. Aqsal menjelaskan manfaat praktisnya: "untuk efisiensi waktu dan energi, kita bisa menentukan strategi penawaran yang berbeda dan lebih fokus pada potensi hubungan jangka panjang." Dzikri mengidentifikasi sinyal kualitas klien yang ia perhatikan: "kalau saat rapat mereka sering bertanya dan menggali informasi detail, biasanya mereka serius membangun hubungan partner." Harris membedakannya dari sisi perilaku awal: "klien transaksional biasanya langsung minta harga tanpa diskusi kebutuhan detail. Sedangkan klien relational lebih terbuka diskusinya, melibatkan kami sejak awal." Kemampuan membaca sinyal-sinyal ini merupakan keterampilan yang bernilai, namun karena tidak terstandarisasi, keberhasilannya sangat bergantung pada kepekaan individual.

Kode ketiga, kapabilitas konsultatif tim sales, adalah temuan terkuat dan paling signifikan dalam seluruh penelitian ini. Keistimewaannya terletak pada fakta bahwa tema ini muncul dari seluruh lima informan di seluruh divisi secara konsisten, termasuk dari tim operasional yang tidak memiliki kepentingan langsung untuk mengevaluasi tim sales. Istatto merumuskan gap yang ada dengan paling tajam: "cenderung hanya sebatas copy template atau hanya bertanya sekadarnya, tidak membantu apa yang menjadi kebutuhan klien. Harusnya bisa mencapai tingkat sebagai konsultan." Irfan dari sisi operasional memberikan spesifikasi kompetensi yang paling konkret: "tim

sales perlu meningkatkan pola pitching, probing, dan memahami bagaimana cara funneling serta handling." Sementara Harris mengidentifikasi akar masalah dari perspektif yang berbeda: "terlalu fokus pada apa yang kita tawarkan, bukan apa yang klien butuhkan. Kurangnya sense of urgency dan ownership." Aqsal bahkan sudah memiliki gagasan solusi yang spesifik: "sistem briefing terpusat yang terstruktur, semacam formulir digital wajib atau rapat singkat lintas divisi sebelum menyusun penawaran."

Titik temu perspektif dari lima informan berbeda menuju satu kesimpulan yang sama bahwa kapabilitas konsultatif tim sales perlu ditingkatkan memberikan tingkat kredibilitas tertinggi pada temuan ini dibandingkan temuan manapun dalam penelitian ini. Lebih jauh, temuan ini memiliki implikasi yang melampaui faktor technical knowledge/capability sendiri, karena rendahnya kapabilitas konsultatif tim sales terbukti menjadi akar dari sebagian besar hambatan pada keempat faktor lainnya sekaligus.

4.3 Pembahasan Hasil

Bagian ini menginterpretasikan temuan penelitian secara mendalam dengan menghubungkan pola-pola yang ditemukan dari analisis tematik pada sub-bab 4.2 dengan kerangka teoritis yang telah dibangun pada Bab II. Pembahasan disusun mengikuti lima kategori faktor penghambat keberhasilan penjualan dalam proses penyusunan penawaran sebagaimana dikemukakan oleh Wong dan Goh (2022).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kelima informan dan observasi partisipatif selama periode magang, proses penyusunan penawaran kepada klien di PT Tourezia Cakra Inspira berlangsung melalui serangkaian tahapan yang melibatkan beberapa divisi secara berurutan. Proses bermula dari akuisisi prospek melalui kanal pemasaran digital yang dikelola divisi Digital Marketing. Prospek yang masuk kemudian diterima oleh tim sales untuk dilakukan penggalan informasi kebutuhan klien. Informasi tersebut diteruskan ke Project Manager untuk dikembangkan menjadi

konsep acara, yang selanjutnya diserahkan ke divisi Event Operation dan Tour Operation untuk disusun estimasi biayanya. Setelah estimasi selesai, dokumen penawaran disusun, ditinjau oleh pimpinan, dan dikirimkan kepada klien untuk ditindaklanjuti.

Di sepanjang alur tersebut, hambatan tidak terkonsentrasi pada satu tahap, melainkan tersebar dari awal hingga akhir proses. Pada tahap penggalian informasi awal, brief klien yang belum lengkap kerap memaksa tim untuk kembali menghubungi klien sehingga proses tertunda sebelum benar-benar dimulai. Pada tahap koordinasi lintas divisi, komunikasi yang berlangsung reaktif dan informal menyebabkan iterasi panjang ketika terdapat informasi yang kurang. Pada tahap estimasi biaya, ketergantungan pada pengetahuan individu tertentu membuat akurasi estimasi menjadi rentan. Pada tahap tinjauan akhir, penyesuaian harga yang kadang dilakukan langsung oleh pimpinan setelah dokumen selesai disusun mengharuskan tim melakukan konfirmasi ulang sebelum penawaran dapat difinalisasi. Pada tahap interaksi dengan klien, pendekatan yang terlalu bergantung pada template generik melemahkan kemampuan tim dalam menggali dan merespons kebutuhan spesifik klien.

Lima hambatan yang tersebar di sepanjang tahapan proses tersebut menjadi dasar pembahasan pada sub-bab berikut, yang masing-masing dianalisis melalui kacamata lima faktor yang diidentifikasi dalam analisis tematik, yaitu biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis, serta dibandingkan dengan temuan penelitian terdahulu yang relevan.

4.3.1 Faktor Biaya

Temuan pada faktor biaya menyimpan kompleksitas yang melampaui sekadar persoalan harga yang dianggap terlalu tinggi atau terlalu rendah. Penulis menemukan bahwa pola respons tim terhadap keluhan harga dari klien bersifat seragam dan reflektif, hampir identik satu sama lain di semua tingkatan jabatan. Argumentasi yang muncul berulang adalah bahwa perusahaan menjual nilai (*value*) dan bukan harga, serta bahwa

persepsi mahal-murah bersifat relatif terhadap kemampuan klien. Keseragaman ini tidak menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang positioning perusahaan, melainkan mengindikasikan bahwa argumen tersebut telah menjadi skrip yang dihafalkan tanpa diinternalisasi.

Lebih lanjut, penulis menemukan inkonsistensi persepsi antara tingkatan jabatan yang berbeda. Dari segi harga dikatakan bahwa kompetitivitas perusahaan belum tercapai menurut pimpinan, sementara tim operasional dan pemasaran berpandangan sebaliknya, yakni bahwa harga yang ditawarkan sudah sepadan dengan kualitas. Perbedaan persepsi ini mencerminkan ketiadaan saluran formal yang mengalirkan informasi intelijen pasar dari pimpinan ke tim pelaksana. Akibatnya, setiap anggota tim membangun persepsi kompetitivitas berdasarkan referensi masing-masing, dengan hasil yang bervariasi dan tidak dapat diandalkan sebagai dasar argumentasi kepada klien.

Temuan tersebut sejalan dengan literatur tentang persepsi harga dalam sektor jasa. Martín-Consuegra et al. (2007) menunjukkan bahwa persepsi keadilan harga (*price fairness*) merupakan anteseden penting kepuasan pelanggan dan loyalitas dalam sektor jasa. Implikasinya, ketika argumentasi nilai disampaikan secara seragam kepada klien yang karakternya berbeda-beda, daya persuasinya melemah justru pada momen kritis pengambilan keputusan. Hasil penelitian Martín-Consuegra et al. (2007) menegaskan bahwa pelanggan tidak menilai harga semata-mata dari angka nominal, melainkan dari proses justifikasi yang menyertainya, sehingga argumentasi yang tidak kontekstual berpotensi menurunkan kepuasan dan keinginan klien untuk melanjutkan transaksi.

Wong dan Goh (2022) menempatkan faktor biaya sebagai salah satu hambatan utama dalam proses penyusunan penawaran dan menekankan bahwa kompetitivitas harga ditentukan oleh kemampuan organisasi menyelaraskan persepsi internal dengan kondisi pasar yang aktual. Temuan pada PT Tourezia menunjukkan kondisi yang serupa,

di mana ketidakselarasan persepsi internal lintas jabatan menjadi sumber inkonsistensi argumentasi harga kepada klien. Hal ini juga konsisten dengan temuan Douglas dan Omar (2013) bahwa wirausahawan dan pemilik UMKM umumnya membangun positioning berdasarkan intuisi dan pengalaman, bukan berdasarkan analisis pasar yang sistematis. Pada PT Tourezia, keyakinan tentang positioning nilai terbentuk secara organik dan kultural namun belum pernah diuji secara formal terhadap data pasar yang aktual.

Dari sudut pandang Parasuraman et al. (1985), kondisi ini merepresentasikan kesenjangan pertama (Gap 1) dalam Gap Model, yaitu jarak antara pemahaman manajemen tentang ekspektasi klien dengan ekspektasi klien yang sesungguhnya. Apabila manajemen puncak sendiri belum memiliki pandangan yang diselaraskan tentang kompetitivitas harga, maka pemahaman mereka tentang ekspektasi klien berpotensi tidak akurat. Implikasi praktis pada faktor ini tidak cukup hanya berupa penyeragaman narasi harga, melainkan pembangunan mekanisme yang memungkinkan informasi intelijen pasar mengalir secara konsisten dari pimpinan ke tim pelaksana. Dalam konteks PT Tourezia yang beroperasi sebagai UMKM dengan struktur datar, mekanisme tersebut tidak perlu birokratis. Sesi singkat bulanan di mana pimpinan menyampaikan gambaran kompetitif terkini kepada seluruh tim sudah merupakan langkah yang signifikan, sekaligus berfungsi sebagai sarana pembentukan matriks argumentasi yang disesuaikan per segmen klien.

Analisis pada faktor biaya ini juga mengungkap beberapa dimensi yang memperdalam pemahaman terhadap temuan yang ada. Dalam hal kesepakatan antarinforman, pandangan kelima informan mengenai persepsi harga mahal dari klien terbilang seragam, namun pada aspek kompetitivitas harga terdapat perbedaan yang cukup mencolok. Istato selaku CBO secara terbuka mengakui bahwa harga perusahaan belum sepenuhnya kompetitif, sedangkan Aqsal, Dzikri, dan Harris cenderung menilai harga sudah berada di posisi yang wajar dibandingkan nilai yang ditawarkan. Perbedaan pandangan ini mencerminkan adanya kesenjangan informasi antara tingkat

strategis dan tingkat pelaksana yang berdampak pada ketidakseragaman argumentasi yang disampaikan kepada klien dari berbagai divisi. Jika dibandingkan dengan temuan Wong dan Goh (2022) yang menempatkan hambatan harga lebih sebagai masalah teknis penetapan angka, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan harga di PT Tourezia Cakra Inspira lebih banyak bersifat komunikatif dan perseptual, namun persoalan bagaimana harga diargumentasikan kepada klien yang berbeda-beda, bukan semata-mata soal angka yang tertera pada dokumen penawaran. Di samping kelima faktor yang teridentifikasi dalam kerangka Wong dan Goh (2022), muncul pula satu kondisi yang tidak dominan namun hadir dalam beberapa pernyataan informan, yaitu keterbatasan anggaran dari sisi klien sendiri yang dalam beberapa kasus tidak dapat dinegosiasikan. Kondisi ini berada di luar kendali perusahaan dan secara teknis bukan hambatan internal, namun memengaruhi bagaimana tim mengevaluasi daya saing harga yang dimiliki perusahaan.

4.3.2 Faktor Waktu Tunggu Penawaran

Pada faktor waktu tunggu penawaran (*quote lead time*), penulis menemukan kontradiksi antara tujuan internal dan eksekusi operasional. Pimpinan menargetkan respons cepat sebagai keunggulan kompetitif perusahaan, namun realisasinya menunjukkan bahwa proses penyusunan penawaran kerap terlambat akibat beberapa kondisi struktural. Pertama, brief klien yang masuk seringkali belum lengkap karena tahap penggalian informasi awal tidak dilakukan secara terstandar. Kedua, koordinasi lintas divisi untuk memvalidasi komponen biaya dilakukan secara reaktif tanpa standar waktu yang jelas. Ketiga, tahap tinjauan akhir (*review*) sebelum penawaran dikirim ke klien tidak memiliki tenggat internal yang disepakati.

Akar dari ketiga kondisi tersebut adalah ketiadaan sistem yang mengubah penggalian informasi dari proses reaktif menjadi proaktif. Tim sales menerima permintaan klien, lalu meneruskannya ke divisi operasional untuk estimasi biaya. Apabila informasi yang diteruskan tidak lengkap, divisi operasional harus kembali bertanya kepada tim sales, yang kemudian harus menghubungi klien kembali. Iterasi

semacam ini memperpanjang waktu tunggu penawaran secara signifikan dan berpotensi menimbulkan kesan tidak profesional di mata klien.

Temuan tersebut konsisten dengan kajian Oduoza dan Xiong (2009) yang meneliti pengelolaan *customer enquiry* pada UMKM dengan model *make-to-order*. Oduoza dan Xiong (2009) menemukan bahwa kurangnya koordinasi antara divisi penjualan dan produksi pada tahap *enquiry* seringkali menyebabkan pesanan terkonfirmasi diserahkan lebih lambat dari yang dijanjikan, atau bahkan diproduksi dengan kerugian. Mereka mengusulkan kerangka *decision support system (DSS)* sederhana yang membantu UMKM menilai kapasitas, ketersediaan material, dan potensi profitabilitas pada saat *enquiry* pertama kali diterima. Pada PT Tourezia, kerangka serupa relevan untuk memastikan bahwa informasi kebutuhan klien tergali secara lengkap sejak interaksi awal, sehingga proses estimasi biaya tidak terhenti karena pertanyaan tambahan.

Wong dan Goh (2022) juga menempatkan waktu tunggu penawaran sebagai salah satu faktor penghambat keberhasilan penjualan. Mereka menemukan bahwa proses penawaran yang lambat tidak hanya mengurangi peluang konversi, tetapi juga memberi sinyal kepada klien bahwa perusahaan tidak responsif terhadap kebutuhan mereka. Temuan ini sejalan dengan kondisi PT Tourezia, di mana keterlambatan dalam menyampaikan penawaran berisiko menggeser preferensi klien ke pesaing yang lebih cepat merespons.

Bukti empiris lebih kuat datang dari studi Oldroyd et al. (2011) yang menganalisis pola respons sales terhadap leads pada perusahaan dengan saluran pemasaran daring. Mereka menemukan bahwa peluang kualifikasi leads pada perusahaan yang merespons dalam satu jam pertama jauh lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang merespons setelah 24 jam, dan probabilitas konversi menurun secara signifikan setiap menit yang berlalu setelah leads masuk. Pada konteks PT Tourezia yang menggantungkan akuisisi klien dari iklan digital, temuan ini sangat relevan

karena setiap penundaan respons berarti mengikis nilai investasi pemasaran yang sudah dikeluarkan untuk menghadirkan leads tersebut.

Selain itu, Akintoye dan Fitzgerald (2000) yang meneliti praktik penyusunan estimasi biaya pada kontraktor di Inggris menemukan bahwa keterbatasan waktu untuk menyusun penawaran berkorelasi dengan kecenderungan kontraktor menaikkan harga sebagai kompensasi terhadap ketidakpastian. Walaupun konteksnya berbeda dengan PT Tourezia, mekanisme yang sama berpotensi terjadi, yaitu ketika tim operasional ditekan untuk menyelesaikan estimasi dalam waktu sempit, mereka cenderung melakukan markup defensif yang justru menurunkan kompetitivitas penawaran. Hal ini memperkuat argumen bahwa waktu tunggu penawaran bukan sekadar persoalan kecepatan, melainkan juga persoalan kualitas keputusan harga yang dihasilkan di bawah tekanan waktu.

Implikasi praktis pada faktor ini adalah perlunya formulir *briefing* terstandar yang wajib diisi pada interaksi pertama dengan klien, serta penetapan standar waktu internal (*internal service level*) untuk setiap tahap proses penawaran. Formulir *briefing* menggeser orientasi tim sales dari penerima pasif menjadi penggali aktif informasi klien, sementara standar waktu internal mengubah ekspektasi dari implisit menjadi eksplisit. Kedua instrumen ini sejalan dengan logika DSS yang diusulkan Oduoza dan Xiong (2009) untuk konteks UMKM dengan keterbatasan sumber daya.

Analisis lebih lanjut pada faktor ini menunjukkan beberapa hal yang memperkaya pemahaman terhadap temuan yang telah dipaparkan. Meskipun seluruh informan sepakat bahwa keterlambatan pengiriman penawaran adalah masalah nyata yang pernah dialami, terdapat perbedaan dalam cara masing-masing informan mengidentifikasi sumber hambatannya. Irfan dan tim operasional lebih menunjuk proses tinjauan atasan sebagai penyebab utama, sementara Istato dan Aqsal lebih menekankan ketidaklengkapan brief klien di awal. Perbedaan sudut pandang ini bukan berarti satu pihak keliru, melainkan mencerminkan posisi masing-masing informan

dalam alur proses yang berbeda, sehingga hambatan yang paling dirasakan pun berbeda. Temuan ini sejalan sepenuhnya dengan Oldroyd et al. (2011) yang menemukan bahwa kecepatan respons terhadap prospek sangat menentukan keberhasilan konversi, dan relevansinya bahkan lebih besar dalam penelitian ini mengingat perusahaan bergantung pada iklan digital berbayar sebagai sumber utama prospek. Satu kondisi yang muncul namun tidak dominan dalam pernyataan informan adalah situasi beban kerja internal yang tinggi pada periode tertentu, sebagaimana yang disinggung oleh Aqsal. Kondisi ini tidak dibahas secara eksplisit dalam kerangka Wong dan Goh (2022), namun dalam praktiknya menjadi faktor yang memperburuk hambatan waktu tunggu pada momen-momen tertentu sepanjang tahun.

4.3.3 Faktor Keakuratan Biaya

Penulis menemukan bahwa keakuratan biaya (*cost-accuracy*) pada PT Tourezia sangat bergantung pada pengetahuan individu, terutama dari personel yang telah lama berkecimpung dalam estimasi biaya operasional tour dan event. Komponen-komponen biaya seperti tarif transportasi, harga vendor akomodasi, biaya katering, dan biaya logistik tersimpan di kepala individu tertentu dan belum terdokumentasi dalam basis data yang dapat diakses bersama. Ketika personel kunci tidak tersedia, estimasi biaya berisiko menjadi tidak akurat karena anggota tim yang lain harus melakukan perhitungan ulang dari awal, seringkali tanpa referensi historis yang memadai.

Kondisi tersebut menggambarkan apa yang oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) disebut sebagai dominasi pengetahuan tasit (*tacit knowledge*) atas pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) dalam organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) menegaskan bahwa proses konversi pengetahuan tasit menjadi eksplisit melalui dokumentasi formal merupakan langkah penting untuk membangun kapabilitas organisasional yang berkelanjutan. Pada PT Tourezia, ketiadaan dokumentasi struktur biaya menyebabkan pengetahuan yang berharga menjadi aset personal, bukan aset institusional. Apabila personel yang menguasai informasi tersebut berpindah tugas atau

meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan kapabilitas yang sulit dipulihkan dalam waktu singkat.

Oduoza dan Xiong (2009) menyoroti bahwa keakuratan estimasi biaya pada tahap *enquiry* merupakan determinan utama profitabilitas pesanan pada UMKM *make-to-order*. Estimasi yang terlalu rendah dapat menyebabkan kerugian operasional, sementara estimasi yang terlalu tinggi membuat penawaran tidak kompetitif. Pada PT Tourezia, risiko serupa muncul ketika estimasi biaya disusun tanpa referensi historis yang konsisten. Selain itu, Wong dan Goh (2022) menemukan bahwa kesalahan estimasi biaya pada tahap penyusunan penawaran seringkali baru terdeteksi pada tahap eksekusi, sehingga berdampak pada margin keuntungan dan kepuasan klien akibat penyesuaian harga di tengah pelaksanaan proyek.

Akintoye dan Fitzgerald (2000) memperkaya temuan tersebut dengan analisis empiris pada praktik kontraktor di Inggris yang menunjukkan bahwa kompleksitas pekerjaan, ketersediaan informasi historis, dan pengalaman estimator merupakan tiga faktor utama yang menentukan akurasi estimasi biaya. Mereka menemukan bahwa perusahaan kecil yang mengandalkan estimasi berbasis intuisi dan pengalaman individu cenderung menghasilkan estimasi yang lebih variatif dibandingkan perusahaan yang memiliki sistem dokumentasi historis. Pola ini terkonfirmasi pada PT Tourezia, di mana ketiadaan basis data historis menyebabkan estimasi biaya menjadi sangat bergantung pada individu yang menanganinya, dengan hasil yang dapat berbeda signifikan antara satu personel dengan personel lainnya. Implikasinya, akurasi biaya pada PT Tourezia bukan hanya persoalan kompetensi individual, tetapi terutama persoalan ketiadaan infrastruktur pengetahuan yang dapat dijadikan rujukan bersama.

Implikasi praktis pada faktor ini adalah pembangunan basis data biaya yang terdokumentasi dan diperbarui secara berkala. Basis data tersebut tidak perlu berupa sistem yang kompleks dan mahal. Spreadsheet sederhana yang mencatat tarif vendor, harga komponen layanan per segmen, dan referensi proyek terdahulu sudah cukup

untuk menggeser pengetahuan dari aset personal menjadi aset bersama. Langkah ini sejalan dengan kerangka konversi pengetahuan Nonaka dan Takeuchi (1995), khususnya tahap eksternalisasi, di mana pengetahuan tacit yang dimiliki individu didokumentasikan menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagikan dan diwariskan dalam organisasi.

Beberapa hal dari temuan pada faktor ini juga dapat didalami lebih lanjut. Dalam hal kesepakatan antarinforman, seluruh informan yang terlibat langsung dalam penyusunan RAB, yaitu Aqsal, Dzikri, dan Irfan, memberikan gambaran yang konsisten mengenai proses estimasi yang berjalan secara manual dan bergantung pada pengetahuan masing-masing individu. Tidak ada perbedaan pandangan yang signifikan di antara mereka pada faktor ini, dan konsistensi tersebut justru memperkuat bobot temuan yang ada. Jika dibandingkan dengan temuan Akintoye dan Fitzgerald (2000) yang berasal dari industri konstruksi, terdapat kesamaan pola dalam hal ketergantungan pada intuisi dan pengalaman individu yang menghasilkan estimasi kurang konsisten dibandingkan sistem yang berbasis data terdokumentasi, meski pada perusahaan jasa UMKM variabel biaya cenderung lebih dinamis sehingga standardisasinya lebih sulit dilakukan. Satu dimensi yang muncul namun tidak dominan dalam pembahasan informan adalah pengakuan Istato bahwa masih ada ruang untuk penurunan pada beberapa komponen biaya, namun pengakuan ini belum tersambungkan dengan perubahan pada prosedur estimasi yang digunakan oleh tim operasional. Hal ini menandakan adanya kesadaran di tingkat pimpinan yang belum sepenuhnya terhubung dengan praktik yang berjalan di lapangan.

4.3.4 Faktor Koordinasi

Pada faktor koordinasi (*coordination*), penulis menemukan bahwa interaksi antardivisi di PT Tourezia berlangsung dalam pola yang dominan reaktif. Tim sales menerima permintaan klien, lalu meneruskannya kepada divisi operasional event atau tour untuk mendapatkan estimasi biaya dan susunan acara. Pada tahap ini, koordinasi seringkali berlangsung melalui obrolan informal tanpa dokumentasi yang sistematis.

Apabila diperlukan iterasi karena informasi yang kurang lengkap, koordinasi dilakukan kembali secara *ad hoc*, kerap melalui media komunikasi pribadi yang tidak menyisakan jejak untuk dapat ditelusuri kembali.

Wong dan Goh (2022) menempatkan koordinasi sebagai salah satu faktor penghambat keberhasilan penjualan dengan menekankan pentingnya integrasi antardivisi yang terstruktur. Mereka menemukan bahwa proses penyusunan penawaran yang melibatkan banyak fungsi (sales, engineering, operations, finance) cenderung mengalami keterlambatan dan kesalahan ketika koordinasi tidak diatur melalui prosedur yang jelas. Storbacka et al. (2009) mendeskripsikan transformasi ideal menuju model penjualan konsultatif di mana solusi dikustomisasi bersama klien melalui koordinasi lintas fungsi yang erat. Pada PT Tourezia, aspirasi semacam ini sudah ada di tingkat pimpinan, namun realitas operasional menunjukkan jarak yang masih cukup lebar antara aspirasi dan eksekusi.

Carson dan Gilmore (2000) menjelaskan bahwa pemasaran dan penjualan pada UMKM cenderung bersifat informal sebagai konsekuensi dari karakteristik pemilik dan ukuran usaha. Informalitas tersebut dapat menjadi kekuatan pada tahap awal pertumbuhan karena memungkinkan respons yang fleksibel dan kreatif. Namun, ketika perusahaan mulai melayani klien yang lebih besar dengan ekspektasi yang lebih tinggi, informalitas yang tidak seimbang dengan prosedur dasar akan berubah menjadi hambatan struktural. Temuan pada PT Tourezia menunjukkan transisi semacam ini, di mana pola koordinasi yang dahulu berfungsi pada skala kecil mulai menunjukkan kelemahannya seiring meningkatnya kompleksitas dan volume permintaan klien.

Kahn dan Mentzer (1998) membedakan dua komponen dalam integrasi antardivisi, yaitu interaksi (*interaction*) dan kolaborasi (*collaboration*). Interaksi merujuk pada pertukaran informasi formal melalui rapat, dokumen, dan prosedur terstruktur, sementara kolaborasi merujuk pada kerja bersama yang melampaui sekadar pertukaran informasi, yaitu berbagi tujuan, sumber daya, dan tanggung jawab

antardivisi. Mereka menemukan bahwa kolaborasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan interaksi semata. Pada PT Tourezia, penulis mengamati bahwa interaksi antara tim sales, operasional, dan pemasaran sudah berlangsung secara intens, namun belum berkembang menjadi kolaborasi yang sebenarnya. Setiap divisi masih berorientasi pada tugas masing-masing tanpa rasa kepemilikan bersama terhadap keberhasilan penawaran sebagai satu kesatuan proses.

Rouziès et al. (2005) memperkuat perspektif tersebut dengan mengidentifikasi sejumlah hambatan struktural integrasi sales-marketing, antara lain perbedaan orientasi waktu (sales fokus pada hasil jangka pendek, marketing pada strategi jangka panjang), perbedaan ukuran keberhasilan, serta perbedaan latar belakang budaya kerja antartim. Pada PT Tourezia, perbedaan orientasi tersebut termanifestasi ketika tim pemasaran digital fokus pada kuantitas leads yang dihasilkan, sementara tim sales fokus pada konversi penawaran, dan tim operasional fokus pada kelayakan eksekusi di lapangan. Ketika ketiga orientasi ini tidak diselaraskan melalui mekanisme koordinasi yang terstruktur, masing-masing tim cenderung melempar tanggung jawab kepada tim lain ketika sebuah penawaran gagal.

Implikasi praktis pada faktor ini adalah pembentukan saluran koordinasi yang terdokumentasi dan dapat ditelusuri, tanpa harus menjadi birokratis. Sebuah kanal khusus pada aplikasi pesan tim untuk setiap proyek penawaran, disertai dengan formulir briefing yang sudah disebutkan pada sub-bab sebelumnya, sudah cukup untuk menggeser koordinasi dari *ad hoc* menjadi terstruktur. Setiap iterasi tercatat, setiap tenggat menjadi *visible*, dan setiap pihak yang terlibat mengetahui status terkini dari proses penawaran yang sedang berjalan. Mekanisme semacam ini sejalan dengan rekomendasi Le Meunier-FitzHugh dan Massey (2019) yang menemukan bahwa mekanisme koordinasi lintas fungsi yang terstruktur lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan komunikasi yang bersifat informal dan sporadis.

Analisis pada faktor koordinasi juga memunculkan beberapa dimensi yang memperkaya temuan yang telah dipaparkan. Terdapat perbedaan pandangan yang menarik antarinforman mengenai kondisi koordinasi yang berjalan saat ini. Aqsal dan Dzikri menilai bahwa koordinasi antardivisi secara umum sudah berjalan karena prosedur yang ada sudah cukup memadai, sementara Istato dan Irfan lebih banyak menyoroti masalah yang masih berulang, seperti informasi yang tidak utuh saat berpindah divisi, waktu yang tidak disepakati bersama, dan miskomunikasi yang cukup sering terjadi. Perbedaan penilaian ini mencerminkan perbedaan posisi dalam alur proses, di mana pihak yang berada di tingkat eksekusi cenderung menilai koordinasi lebih baik dari yang sebenarnya dirasakan di tingkat strategis. Jika dibandingkan dengan kerangka Wong dan Goh (2022) yang menempatkan koordinasi lebih sebagai persoalan teknis antardivisi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan koordinasi di PT Tourezia Cakra Inspira lebih banyak bersifat budaya dan struktural, yaitu masing-masing divisi sudah berinteraksi namun belum sampai pada tingkat kolaborasi yang sesungguhnya sebagaimana yang dibedakan oleh Kahn dan Mentzer (1998). Satu kondisi yang muncul namun tidak sepenuhnya tercakup dalam kerangka Wong dan Goh (2022) adalah ketiadaan supervisor di tim sales yang disebut Irfan sebagai akar dari rendahnya responsivitas. Kondisi ini lebih merupakan masalah pengelolaan sumber daya manusia, namun dalam praktiknya berdampak langsung pada kualitas koordinasi di tahap paling awal proses penyusunan penawaran.

4.3.5 Faktor Pengetahuan Teknis

Temuan pada faktor pengetahuan teknis (*technical knowledge/capability*) menyimpan ironi yang perlu digarisbawahi. Penulis menemukan bahwa seluruh informan, termasuk yang tidak berinteraksi langsung dengan klien, memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang kapabilitas yang seharusnya dimiliki tim sales dibandingkan dengan praktik yang berlaku saat ini di tim sales itu sendiri. Dari divisi operasional teridentifikasi empat kompetensi yang dipandang krusial namun belum sepenuhnya dimiliki tim sales, yaitu kemampuan menyampaikan presentasi

yang persuasif, menggali kebutuhan klien secara mendalam, mengarahkan alur diskusi menuju kesepakatan, serta menangani keberatan klien dengan efektif. Dari divisi pemasaran, akar masalah diidentifikasi sebagai kecenderungan tim untuk lebih fokus pada apa yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan apa yang sesungguhnya dibutuhkan klien.

Pimpinan menggambarkan kondisi aktual tim sebagai berorientasi pada penyelesaian tugas administratif, yaitu menyalin format penawaran yang sudah ada dan mengajukan pertanyaan secukupnya kepada klien tanpa melakukan eksplorasi kebutuhan secara mendalam. Pada konteks bisnis jasa yang justru menjual keunikan dan kustomisasi, pendekatan berbasis template menimbulkan kontradiksi fundamental antara *value proposition* perusahaan dengan cara perusahaan tersebut mempresentasikan diri kepada klien. Wong dan Goh (2022) menemukan kondisi serupa di mana koordinator penawaran kerap hanya menjalankan fungsi administratif tanpa kapabilitas teknis yang cukup untuk mendorong kompetitivitas, dan kondisi ini terkonfirmasi pada PT Tourezia.

Moncrief dan Marshall (2005) menegaskan bahwa tahap pendekatan (*approach*) dan presentasi dalam model penjualan modern harus disesuaikan secara spesifik dengan konteks dan kebutuhan setiap klien. Storbacka et al. (2009) menambahkan bahwa transformasi menuju model penjualan konsultatif mensyaratkan kompetensi yang melampaui kemampuan komunikasi dasar, yaitu kapasitas untuk mendiagnosis kebutuhan klien dan merancang solusi yang dikustomisasi. Dari perspektif SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), kondisi penggunaan template generik di PT Tourezia melemahkan dua dimensi sekaligus. Pertama, dimensi jaminan (*assurance*) karena tim yang mengandalkan template generik tidak menunjukkan pengetahuan dan kompetensi yang dapat membangun kepercayaan klien. Kedua, dimensi empati (*empathy*) karena pendekatan yang seragam mengkomunikasikan kepada klien bahwa kebutuhan spesifik mereka tidak benar-benar dipahami.

Douglas dan Omar (2013) menemukan bahwa UMKM umumnya mengandalkan jaringan personal tetapi kekurangan kompetensi *personal selling* yang terstruktur. Kondisi ini terkonfirmasi di PT Tourezia, di mana *leads* yang masuk melalui iklan digital tidak diimbangi dengan kemampuan konversi yang memadai dari tim sales. Hal ini menimbulkan inefisiensi investasi pemasaran digital. Nonaka dan Takeuchi (1995) menawarkan kerangka pengembangan kompetensi melalui konversi pengetahuan, khususnya pada tahap sosialisasi (*socialization*), di mana pengetahuan tasit dari personel berpengalaman ditransfer ke personel yang lebih baru melalui interaksi langsung dan pendampingan. Pendekatan ini dinilai lebih realistis untuk UMKM seperti PT Tourezia dibandingkan dengan program pelatihan formal yang mahal.

Implikasi praktis pada faktor ini adalah pembangunan sistem *coaching* berbasis kasus nyata yang sudah terjadi di perusahaan. Setiap penawaran yang berhasil maupun gagal dapat menjadi bahan pembelajaran dalam sesi tinjauan rutin. Ketika pimpinan mengevaluasi bersama tim mengapa satu penawaran gagal dan mengidentifikasi titik di mana *probing* seharusnya dilakukan secara berbeda, tim mendapat pelajaran yang langsung relevan dengan konteks pekerjaan mereka. Sistem *briefing* terpusat yang muncul dari usulan tim juga dapat sekaligus berfungsi sebagai instrumen pemantauan kualitas interaksi sales dengan klien, karena formulir *briefing* yang tidak terisi lengkap akan terbaca sebagai indikator *probing* yang belum optimal. Pendekatan pembelajaran berbasis kasus internal ini selaras dengan konsep sosialisasi pengetahuan yang dikemukakan Nonaka dan Takeuchi (1995), yaitu proses transfer pengetahuan tasit dari personel berpengalaman kepada anggota tim lain melalui interaksi langsung dan berbagi pengalaman konkret.

Analisis pada faktor pengetahuan teknis ini menyajikan beberapa dimensi yang melengkapi pemahaman terhadap temuan yang telah dipaparkan. Dari sisi kesepakatan antarinforman, faktor ini memiliki tingkat konsistensi paling tinggi di antara kelima faktor yang diteliti. Seluruh lima informan, termasuk yang tidak berinteraksi langsung

dengan klien, menyampaikan evaluasi yang searah mengenai adanya kesenjangan kapabilitas konsultatif tim sales, tanpa ada satu pun pandangan yang menyimpang atau membela kondisi yang ada saat ini. Konsistensi ini memberikan bobot konfirmasi yang paling kuat di antara semua faktor dalam penelitian ini. Jika dibandingkan dengan kerangka Wong dan Goh (2022) yang menempatkan technical knowledge lebih sebagai pengetahuan teknis produk dan rekayasa, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi yang paling kritis di PT Tourezia Cakra Inspira adalah kapabilitas konsultatif, yaitu kemampuan menggali kebutuhan klien secara mendalam, memandu arah diskusi, dan merespons keberatan dengan tepat. Perbedaan ini merupakan adaptasi penting dari kerangka tersebut ketika diterapkan pada perusahaan jasa B2B, di mana hubungan dengan klien lebih bersifat relasional daripada transaksional-teknikal. Satu dimensi yang muncul namun tidak dominan dalam pernyataan informan adalah persoalan orientasi kerja yang lebih mendasar dari sekadar kapabilitas, sebagaimana yang diungkapkan Harris tentang kurangnya sense of urgency dan ownership dalam merespons kebutuhan klien. Hal ini tidak sepenuhnya tercakup dalam kerangka Wong dan Goh (2022), namun kehadirannya dalam data menjadi sinyal bahwa kesenjangan pada faktor ini bersumber dari lapisan yang lebih dalam dari aspek keterampilan semata.

Hasil pembahasan pada kelima faktor di atas secara bersama-sama membentuk gambaran yang utuh tentang kondisi proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira. Apabila dibaca secara lintas faktor, satu pola mendasar terkonfirmasi dari data, yaitu bahwa seluruh hambatan pada kelima faktor bermuara pada akar yang sama. Akar tersebut adalah ketiadaan sistem yang mengatur bagaimana informasi tentang klien dikumpulkan, dikelola, dan dialirkan ke seluruh proses penyusunan penawaran.

Pada faktor biaya, inkonsistensi argumentasi harga terjadi karena tidak ada sistem yang memastikan informasi pasar dari pimpinan mengalir ke tim secara konsisten. Pada faktor waktu tunggu penawaran, keterlambatan terjadi karena tidak ada sistem yang memastikan brief klien terisi lengkap sebelum proses dimulai, sekaligus

tidak ada standar waktu internal untuk setiap tahap proses. Pada faktor keakuratan biaya, ketidakakuratan berpotensi terjadi karena pengetahuan tentang struktur biaya tersimpan di kepala individu, bukan dalam sistem yang dapat diakses bersama. Pada faktor koordinasi, orientasi reaktif terjadi karena tidak ada sistem yang memandu tim sales untuk secara proaktif mengekstrak informasi dari klien. Pada faktor pengetahuan teknis, penggunaan template generik terjadi karena tidak ada sistem yang menerjemahkan tipologi klien menjadi panduan pendekatan yang berbeda.

Dengan kata lain, seluruh hambatan yang teridentifikasi merupakan gejala dari satu akar yang sama. Akar tersebut adalah perusahaan yang beroperasi berdasarkan kebiasaan dan intuisi individual, bukan sistem dan prosedur yang terdokumentasi. Pola ini bukan kondisi yang aneh untuk sebuah UMKM yang berkembang secara organik. Carson dan Gilmore (2000) menggambarkan bahwa pemasaran dan penjualan di UMKM cenderung bersifat informal sebagai konsekuensi dari karakteristik pemilik dan ukuran usaha. Yang perlu dipahami oleh PT Tourezia adalah bahwa informalitas yang bekerja dengan baik pada fase awal pertumbuhan dapat menjadi hambatan struktural ketika perusahaan mulai melayani klien yang lebih besar dengan ekspektasi yang lebih tinggi.

Wong dan Goh (2022) menegaskan bahwa fokus pada proses (*process focus*) dan integrasi antardivisi merupakan persyaratan struktural dalam sistem penawaran yang efektif. Bagi PT Tourezia, perjalanan menuju kondisi tersebut tidak harus dimulai dari transformasi besar yang membutuhkan sumber daya signifikan. Tiga langkah konkret yang muncul langsung dari data penelitian ini dapat menjadi titik awal. Pertama, formulir *briefing* terstandar yang mengubah proses penggalan informasi dari reaktif menjadi proaktif. Kedua, standar waktu internal untuk setiap tahapan proses penawaran yang mengubah ekspektasi dari implisit menjadi eksplisit. Ketiga, dokumentasi pengetahuan teknis tentang struktur biaya dan penyesuaian per segmen yang menggeser pengetahuan dari aset personal menjadi aset institusional.

Ketiga langkah tersebut tidak membutuhkan investasi finansial yang besar. Yang dibutuhkan adalah komitmen pimpinan untuk memprioritaskan pembangunan sistem di tengah tekanan operasional sehari-hari. Justru pada titik inilah letak tantangan terbesar bagi UMKM seperti PT Tourezia, yaitu bukan pada ketidaktahuan tentang apa yang harus dilakukan, melainkan pada kemampuan untuk mengalokasikan waktu dan perhatian dari penanganan masalah yang mendesak menuju pembangunan sistem yang mencegah masalah tersebut berulang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan mengenai bagaimana proses penyusunan penawaran kepada klien di PT Tourezia Cakra Inspira berlangsung dan faktor-faktor apa yang dapat menghambat efektivitas proses tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, observasi partisipatif, dan analisis tematik yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, proses penyusunan penawaran kepada klien di PT Tourezia Cakra Inspira berlangsung melalui tahapan berurutan, yaitu (1) akuisisi prospek melalui kanal pemasaran digital, (2) penerimaan prospek dan penggalian informasi kebutuhan klien oleh tim sales, (3) pengembangan konsep acara oleh Project Manager, (4) penyusunan estimasi biaya oleh divisi Event Operation dan Tour Operation, (5) penyusunan dokumen penawaran dan tinjauan akhir oleh pimpinan, serta (6) pengiriman penawaran kepada klien beserta tindak lanjutnya.

Kedua, faktor-faktor penghambat efektivitas proses penyusunan penawaran yang berhasil diidentifikasi terdiri atas lima faktor, yaitu:

1. Faktor biaya, yang ditandai oleh inkonsistensi persepsi kompetitivitas harga antara pimpinan dan tim pelaksana;
2. Faktor waktu tunggu penawaran, yang disebabkan oleh penggalian informasi awal yang belum terstandar serta ketiadaan standar waktu internal pada setiap tahapan;
3. Faktor keakuratan biaya, yang bersumber dari ketergantungan estimasi pada pengetahuan individu yang belum terdokumentasi dalam basis data bersama;

4. Faktor koordinasi, yang tampak dari interaksi antardivisi yang masih bersifat reaktif dan informal tanpa prosedur yang terstruktur;
5. Faktor pengetahuan teknis, yang tercermin dari keterbatasan kapabilitas konsultatif tim sales dalam menggali dan merespons kebutuhan klien.

Kelima faktor tersebut pada dasarnya bermuara pada satu akar yang sama, yaitu belum tersedianya sistem yang mengatur bagaimana informasi tentang klien dikumpulkan, dikelola, dan dialirkan ke seluruh tahapan proses penyusunan penawaran.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu disampaikan secara transparan agar menjadi pertimbangan dalam menafsirkan hasil maupun dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

Pertama, dalam proses pengambilan data, terdapat keterbatasan terkait kerahasiaan data perusahaan. Tidak seluruh data internal, khususnya yang berkaitan dengan rincian struktur biaya dan data penjualan, dapat diakses dan diungkapkan secara penuh dalam penelitian ini, sehingga analisis difokuskan pada aspek proses dan dinamika koordinasi yang dapat diobservasi secara langsung.

Kedua, penelitian ini terikat pada pembatasan periode pengumpulan data, yaitu hanya selama periode pelaksanaan magang penulis di PT Tourezia Cakra Inspira. Keterbatasan rentang waktu ini menyebabkan penelitian tidak dapat mengikuti dinamika perubahan kebijakan dan praktik perusahaan dalam jangka panjang.

Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus tunggal pada satu perusahaan, sehingga hasil temuan tidak dapat digeneralisasi secara statistik ke perusahaan lain. Generalisasi yang dimaksud dalam penelitian ini bersifat analitis, sebagaimana dikemukakan Yin (2018), yaitu pengembangan pemahaman teoretis, bukan generalisasi terhadap populasi.

Keempat, informan dalam penelitian ini terbatas pada lima personel internal perusahaan dan belum menyertakan perspektif klien sebagai pihak penerima penawaran, sehingga penilaian terhadap kompetitivitas penawaran masih terbatas pada sudut pandang internal perusahaan.

5.3 Saran

5.3.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat sejumlah rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh PT Tourezia Cakra Inspira. Rekomendasi disusun dengan prinsip kelayakan implementasi pada konteks usaha kecil dan menengah, yaitu tidak membutuhkan investasi finansial yang besar dan dapat dijalankan dengan sumber daya yang sudah tersedia.

Perusahaan disarankan untuk menyusun formulir briefing terstandar yang wajib diisi pada interaksi pertama dengan klien, sehingga orientasi tim sales bergeser dari penerima informasi pasif menjadi penggali aktif kebutuhan klien. Kelengkapan informasi pada tahap awal akan mengurangi iterasi pertanyaan tambahan yang selama ini memperpanjang waktu tunggu penawaran. Selanjutnya, perusahaan disarankan untuk menetapkan standar waktu internal pada setiap tahapan proses penyusunan penawaran, sehingga ekspektasi antardivisi menjadi eksplisit dan setiap pihak mengetahui tenggat yang menjadi tanggung jawabnya.

Perusahaan juga disarankan untuk membangun basis data biaya yang terdokumentasi dan diperbarui secara berkala, cukup dalam bentuk lembar kerja sederhana yang mencatat tarif vendor, harga komponen layanan per segmen, serta referensi proyek terdahulu. Langkah ini akan menggeser pengetahuan dari aset personal menjadi aset bersama dan meningkatkan akurasi estimasi biaya. Pada aspek koordinasi, perusahaan disarankan untuk membangun saluran komunikasi yang terdokumentasi dan dapat ditelusuri, misalnya melalui kanal khusus pada aplikasi pesan tim untuk setiap proyek penawaran, sehingga setiap iterasi tercatat dan status

terkini dari proses penawaran terlihat oleh seluruh pihak yang terlibat. Pada aspek pengembangan kapabilitas, perusahaan disarankan untuk menyelenggarakan coaching berbasis kasus nyata yang sudah terjadi di internal perusahaan, dengan mengevaluasi bersama penawaran yang berhasil maupun gagal dalam sesi tinjauan rutin guna mengidentifikasi titik-titik perbaikan yang konkret.

Selain kelima rekomendasi yang telah diuraikan, terdapat satu dimensi tambahan yang perlu mendapat perhatian perusahaan, yaitu pemanfaatan rekomendasi dari klien eksisting sebagai instrumen pemasaran yang aktif dan terstruktur. Berdasarkan observasi penulis selama periode magang, mayoritas klien yang masuk ke PT Tourezia Cakra Inspira bukan berasal dari kanal pemasaran digital berbayar, melainkan dari rekomendasi *word of mouth* yang disebarkan secara sukarela oleh klien yang sebelumnya telah puas dengan layanan yang diterima. Fenomena ini mencerminkan sebuah kekuatan pemasaran yang sesungguhnya sudah dimiliki perusahaan namun belum dikelola secara sistematis. Dalam konteks bisnis B2B, kepercayaan memainkan peran yang jauh lebih dominan dibandingkan dalam transaksi B2C karena klien korporat yang akan menginvestasikan anggaran besar untuk penyelenggaraan acara cenderung tidak mengambil keputusan berdasarkan iklan semata, melainkan berdasarkan rekam jejak nyata dari pengalaman klien lain yang serupa. Carson dan Gilmore (2000) mengemukakan bahwa dalam konteks UMKM, pemasaran berbasis hubungan personal dan reputasi yang dibangun melalui jaringan klien eksisting seringkali lebih efektif dibandingkan kampanye pemasaran formal yang membutuhkan sumber daya besar. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk membangun mekanisme yang secara aktif mendorong klien yang telah puas untuk berbagi pengalaman mereka, baik dalam bentuk testimoni tertulis yang ditampilkan di situs web dan media sosial, penyusunan case study singkat dari proyek-proyek yang berhasil untuk dijadikan materi referensi dalam proses penyusunan penawaran, maupun program referral sederhana yang memberikan apresiasi kepada klien eksisting yang berhasil merekomendasikan layanan perusahaan kepada pihak lain. Testimoni

dari klien korporat yang telah berhasil menyelenggarakan acara berskala besar melalui PT Tourezia Cakra Inspira memiliki daya persuasi yang jauh melampaui nilai iklan berbayar dalam memengaruhi keputusan calon klien baru, sekaligus secara tidak langsung memperkuat proses penyusunan penawaran itu sendiri karena tim sales dapat menggunakan pengalaman proyek terdahulu sebagai referensi konkret dalam mengartikulasikan nilai layanan kepada calon klien yang memiliki kebutuhan serupa.

5.3.2 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini menyediakan kerangka berpikir yang dapat digunakan oleh pimpinan PT Tourezia Cakra Inspira dalam merumuskan strategi pengembangan perusahaan. Pemahaman bahwa kelima faktor penghambat bermuara pada satu akar yang sama, yaitu ketiadaan sistem informasi klien yang terstruktur, menggeser cara manajemen memandang permasalahan dari serangkaian masalah terpisah menjadi satu kondisi sistemik yang membutuhkan intervensi terkoordinasi. Implikasinya, alokasi waktu dan perhatian pimpinan yang selama ini terbagi untuk menangani gejala dari masing-masing faktor dapat difokuskan pada pembangunan satu sistem inti yang menggerakkan perbaikan menyeluruh.

Pimpinan perusahaan juga disarankan untuk membangun mekanisme komunikasi rutin yang mengalirkan informasi pasar dari tingkat manajemen ke seluruh tim. Mekanisme ini tidak perlu birokratis; sesi singkat berkala yang menyampaikan gambaran kompetitif terkini sudah cukup signifikan untuk menyelaraskan persepsi internal lintas jabatan, sekaligus menjadi sarana pembentukan argumentasi harga yang lebih konsisten dan disesuaikan per segmen klien. Selain itu, mengingat kapabilitas teknis tim sales merupakan salah satu faktor penghambat yang teridentifikasi, manajemen perlu mempertimbangkan investasi dalam pengembangan kompetensi konsultatif tim, baik melalui coaching internal maupun pelatihan yang terfokus.

5.3.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini membuka sejumlah arah pengembangan yang dapat ditindaklanjuti oleh penelitian berikutnya. Penelitian selanjutnya dapat menguji efektivitas implementasi rekomendasi yang diajukan dalam penelitian ini melalui pendekatan action research atau studi longitudinal, sehingga dampak nyata dari intervensi terhadap kinerja proses penyusunan penawaran dapat diukur secara empiris. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan dengan membandingkan praktik penyusunan penawaran pada beberapa usaha sejenis di sektor pariwisata dan penyelenggaraan acara, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih kaya tentang variasi praktik dan faktor kontekstual yang memengaruhinya.

Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menyertakan sudut pandang klien sebagai informan agar diperoleh triangulasi yang lebih lengkap terhadap faktor-faktor yang dipersepsikan klien sebagai penentu keputusan dalam memilih penyedia jasa. Pengujian secara kuantitatif terhadap relevansi kelima faktor penghambat pada konteks usaha jasa di Indonesia juga dapat menjadi arah pengembangan yang berharga untuk melengkapi temuan kualitatif penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). A survey of current cost estimating practices in the UK. *Construction Management and Economics*, 18(2), 161–172. <https://doi.org/10.1080/014461900370799>

Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik wisatawan nusantara 2024. Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.

Bungin, B. (2017). Metode penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer (Edisi ke-2). Rajawali Pers.

Carson, D., & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363–382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dewi, N. M. R., & Darma, G. S. (2024). The post-pandemic MICE digitalization development: A strategy for sustainable tourism in Bali. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 8(1), 45–54. <https://doi.org/10.31940/ijaste.v8i1.45-54>

Douglas, T., & Omar, M. (2013). Marketing in SMEs. In E. Eze, P. Beng-Chong, & M. F. Saari (Eds.), *Enterprise development in SMEs and entrepreneurial firms: Dynamic processes* (pp. 163–196). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2952-3.ch009>

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>

Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53–62. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00068-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00068-4)

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. (2023). Laporan kinerja sektor pariwisata dan ekonomi kreatif 2023. Kemenparekraf RI.

Kumar, R., & Kumar Singh, R. (2017). Coordination and responsiveness issues in SME supply chains: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 635–650. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0041>

Le Meunier-FitzHugh, K., & Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: The relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13–14), 1267–1290. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310>

Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, Á. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: An empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459–468. <https://doi.org/10.1108/10610420710834913>

McKim, C. (2023). Meaningful member-checking: A structured approach to member-checking. *American Journal of Qualitative Research*, 7(2), 41–52. <https://doi.org/10.29333/ajqr/12973>

Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>

Naim, M. F., Hamid, S., & Ismail, S. N. S. (2021). Conducting thematic analysis in qualitative research: A six-phase framework. *Journal of Qualitative Research*, 4(1), 1–12.

Nickson, D. (2017). *The bid manager's handbook*. Routledge.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Oduoza, C. F., & Xiong, M. H. (2009). A decision support system framework to process customer order enquiries in SMEs. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 42(3–4), 398–407. <https://doi.org/10.1007/s00170-008-1596-0>

Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). The short life of online sales leads. *Harvard Business Review*, 89(3), 28.

Oliva, R., & Watson, N. (2011). Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. *Journal of Operations Management*, 29(5), 434–448. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.012>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Philbin, S. P. (2008). Bid management: A systems engineering approach. *Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 114–127. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.004>

Ramadhania, R., Ali, H., & Asif Khan, M. (2025). Pengaruh citra merek, kualitas produk, dan keputusan pembelian terhadap kepuasan pelanggan (Literature review). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(3), 178–184. <https://doi.org/10.38035/jimt.v6i3.4148>

Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2024). Exploring the landscape of smart tourism: A systematic bibliometric review of the literature of the Internet of Things. *Administrative Sciences*, 14(2), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci14020022>

Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113–122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>

Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>

Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906. <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian dan pengembangan: Research and development/R&D* (Edisi ke-4). Alfabeta.

Sulaiman, M. A., Hassan, R., & Karim, N. A. (2024). Trustworthiness in qualitative research: A practical guide for novice researchers. *Qualitative Research Journal*, 24(2), 195–210.

Tourezia Cakra Inspira. (2025). Company profile PT Tourezia Cakra Inspira 2025. Dokumen internal perusahaan.

Vera Nurfajriani, W., Sulistiyana, T., & Rohmah, S. (2024). Triangulasi data dalam analisis data kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13929272>

Wong, S. L. A., & Goh, S. H. (2022). Managing bids at the engineering–commercial interface: A systems, integration and contingency perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(7), 1347–1368. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2022-0008>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Bank Indonesia. (2024). Laporan perekonomian Daerah Istimewa Yogyakarta Mei 2024. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan-Perekonomian-DI%20Yogyakarta-Mei-2024.pdf>

Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. (2024). Statistik kepariwisataan Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2024. Dinas Pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. <https://visitingjogja.jogjaprovo.go.id/webdinas/download/statistik-kepariwisataan-2024/>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Lampiran

Lampiran 1. Surat Penerimaan Magang



Surat Keterangan Penerimaan Magang

No : 066/SKet-HCDE/HCDD/I/2025

Pada hari ini, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Istato Hidayana, S.ST., M.A
Alamat : Jalan Pogung Raya. 27B-D33A. Sinduadi. Mlati. Sleman
Bertindak atas nama : CBO PT. Tourezia Cakra Inspira

Dengan ini menyatakan bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : Muhammad Ferdyan Syahputra
Universitas : Universitas Islam Indonesia
Kontak : +62 821-3864-4744
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Bidang Konsentrasi : Manajemen

Telah diterima Magang Kerja Industri (MKI) di PT Tourezia Cakra Inspira, terhitung mulai tanggal 30 Januari 2025 s.d. 15 Agustus 2025 pada Divisi Product Development. Jam operasional magang Senin - Jumat 09.00 - 16.00 WIB. Apabila memerlukan konfirmasi, dapat menghubungi nomor telepon 0898-1066-656.

Lampiran 2. Dokumen Member Checking

SURAT PERNYATAAN KONFIRMASI VALIDITAS DATA PERUSAHAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Istato Hidayana S.St., M.A
Jabatan : *Chief Business Officer*
Instansi : PT Tourezia Cakra Inspira

Dalam kapasitas saya sebagai pimpinan/perwakilan manajemen PT Tourezia Cakra Inspira, dengan ini menyatakan bahwa:

1. Peneliti atas nama **Muhammad Ferdyan Syahputra** benar telah melakukan pengumpulan data melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam kepada karyawan internal **PT Tourezia Cakra Inspira**.
2. Saya telah meninjau kembali terhadap rekapan data dan temuan penelitian yang dihasilkan.
3. Perusahaan menyetujui dan mengonfirmasi kebenaran data tersebut untuk dipergunakan dalam kepentingan akademik Tugas Akhir mahasiswa yang bersangkutan.

Seluruh proses pengumpulan data telah dilakukan sesuai dengan kesepakatan mengenai kerahasiaan data perusahaan yang berlaku.

Pernyataan ini diberikan untuk memenuhi syarat uji validitas (*member checking*) dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir Magang di Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 29 April 2026

Pihak Perusahaan,



(Istato Hidayana S.St., M.A)

Lampiran 3. Transkrip Wawancara

Lampiran 3 Transkrip Wawancara

Nama : Istato Hudayana

Posisi : Chief Business Officer

Istato: Selamat datang, saya Istato Hudayana, selaku *Chief Business Officer* (CBO) di Tourezia, dan saya ternyata juga merangkap sebagai Sales Leader. Karena ini kan in-depth ya, prosesnya sebenarnya saya hanya mengeksplorasi sesuatu yang tidak ter-cover dalam praktik keseharian. Tapi secara umum, prosesnya mulai dari leads masuk, kemudian kita memberikan sebuah konfirmasi informasi briefing yang penuh. Kami perlu ketahui itu untuk pembuatan penawaran, dan selanjutnya ya mengembangkan penawaran hingga dikirim ke klien.

Istato: ‘Seperti itu prosesnya. Proses Business Development menangkap informasi kebutuhan klien, kemudian mengonfirmasikan kepada tim Product Development atau Product Planner, dan kemudian mengirimkan kembali dalam bentuk penawaran secara korespondensi email ataupun WA. Selanjutnya jika memungkinkan, lanjut langsung kepada presentasi dan tahap-tahap selanjutnya.

Istato: Ada tiga poin utama. Yang pertama, kemampuan dari tim sales sendiri untuk menangkap kebutuhan klien dari sisi kecepatan respon, kejelasan pertanyaan, kemudian komunikasi yang baik dengan tim internal. Kedua secara produk, hasil penawaran yang belum optimal secara waktu (mungkin terlambat), atau secara spek tidak memenuhi ekspektasi klien, atau harga yang melebihi budget klien.

Istato: Kemudian yang ketiga, berkaitan dengan proses komunikasi pengiriman kembali kepada klien untuk bisa meyakinkan closing dengan klien yang kurang aktif

atau kurang persuasif. Proses penawaran lancar jika dari awal tingkat responsivitas dari tim sales itu baik. Sabtu-Minggu tetap dilayani. Pengalaman kami beberapa terakhir itu, rata-rata respon di Sabtu-Minggu malah menjadi apresiasi dari klien. Banyak sebaliknya, leads masuk di hari kerja tapi karena responnya masuk malam dan tidak segera, jadinya klien merasa sales-nya tidak responsif. Tingkat happiness klien jadi menurun.

Istato: Cenderung biasanya teman-teman sales yang masih baru atau tim intern itu belum helpful dengan klien. Cenderung hanya sebatas copy template atau hanya bertanya sekadarnya, tidak membantu apa yang menjadi kebutuhan klien. Harusnya bisa mencapai tingkat sebagai konsultan, jadi tidak hanya menanyakan tetapi membantu mengarahkan dan menjelaskan.

Istato: Tergantung perusahaan dan event-nya ya. Banyak juga perusahaan yang jauh-jauh hari sampai 3-6 bulan. Ada juga perusahaan yang satu minggu, tapi umumnya rata-rata antara 2-3 bulan. Secara kebutuhan terhadap tim tidak terlalu bermasalah ketika jauh, tapi kalau waktunya pendek (satu hari) ya pastinya harus menjadikan tim mengerjakan permintaan secara overtime.

Istato: Secara umum sebenarnya tidak masalah. Penyiapan penawaran itu secara dealing butuh waktu 2-3 bulan, tapi secara proses pengerjaan sebenarnya hanya butuh 1x24 jam. Cuma memang ada beberapa klien yang meminta konsep event di beberapa lokasi atau beberapa model, sehingga membutuhkan waktu lebih lama (bisa lebih dari 3 hari atau bahkan seminggu).

Istato: Faktornya jelas, kedua tim ini sangat terkait antara Product Development dan tim Sales. Yang memperlambat itu informasi yang tidak utuh atau kesulitan untuk destinasi/konsep event yang memang belum pernah digarap oleh tim. Dari awal kami mengalami problem tim sales tidak memberikan informasi pertanyaan yang clear

dengan klien dan tidak menyepakati tanggal deadline-nya. Ketidakjelasan ini menjadikan mispersepsi antara apakah ini terlalu cepat atau terlalu lama.

Istato: Dampaknya bagi tim terjadi miskomunikasi. Saling menyalahkan antara informasi yang tidak jelas, jadwal yang tidak jelas, dan kesiapan menjaga komitmen deadline. Mas Ferdian sebagai salah satu tim di sales sudah pernah melaksanakan ini, tapi komitmen yang sesuai kesepakatan tim sering tidak dijalankan. Membuat Sales Tracker dengan diberikan tanggal deadline dan tanda tangan tidak dijalankan. Baru dibuat ketika sudah ditagih responnya. Tindak lanjutnya ya diperbaiki saja, tapi kadang sudah lewat tanggal atau klien sudah tidak tertarik karena kita kalah cepat.

Istato: Feedback harga mahal itu bukan sering, tapi memang ada. Tapi ini sebenarnya balik lagi terhadap pemahaman informasi awal dari tim sales termasuk faktor harga. Dalam konsep perusahaan yang produknya custom, sebenarnya tidak ada konsep mahal atau murah. Jadi, sesuai budget atau tidak sesuai budget. Karena pembelinya perusahaan, jadi apakah sudah sesuai budget mereka atau belum.

Istato: Kalau ditanya apakah sudah kompetitif? Secara umum mungkin belum. Masih ada sisi-sisi budget yang bisa dilakukan penurunan. Dari sisi harga vendor maupun perhitungan masih butuh perbaikan atau pendetailan agar harganya bisa lebih kompetitif.

Istato: Kita menyesuaikan saja dengan klien untuk masalah tindak lanjut. Kalau mereka tidak lanjut, ya kita tanyakan saja faktornya apa. Kalau revisi, kami upayakan revisi sehingga menemui kecocokan. Ada juga klien yang dari awal sudah cocok, berapa pun yang kami tawarkan itu tidak menjadi masalah. Fokusnya lebih kepada aspek spesifikasi, bukan pada harganya.

Istato: Secara umum, klien korporat itu kebutuhannya rasional karena *decision maker*-nya banyak. Prinsipnya mereka membeli value. Relatif klien kita perusahaan nasional atau internasional, jadi secara Istato: budget tidak terlalu sensitif. Mereka lebih ingin mengetahui sejauh mana mereka mendapatkan value dari dana yang disiapkan. Klien

yang sudah punya brief lengkap biasanya kami bisa lebih cepat menyusun proposal dan tingkat closing-nya lebih besar.

Istato: Semua klien perlakuannya tidak ada yang berbeda. Yang kami bedakan adalah pemahaman tentang produk apa dan cara berkomunikasi karena setiap klien mempunyai corporate culture yang berbeda. Ada yang lewat telepon, email, Zoom meeting, atau visit langsung. Itu saja yang dibedakan.

Istato: Kita berharap semuanya jangka panjang, cuma memang ada yang sekali transaksi hilang karena kebijakan perusahaan mereka yang menggunakan vendor berbeda di setiap lokasi. Untuk isi penawaran ya pasti berbeda antara instansi, sekolah, atau startup. Dilihat dari sisi perhitungan budget, kompleksitas penawaran, hingga penyajian komunikasinya.

Istato: Kalau perusahaannya besar dan manajemennya sudah detail, ya kita menyampaikan pitch-nya dengan sangat detail. Tapi kalau dia hanya butuh informasi awal harga, ya kita hanya sampaikan harga total. Intinya kembali lagi ke prinsip awal di Tourezia, kami tidak jualan produk sebagai logistik, tapi kita mencoba menangkap kebutuhan klien apa dan value-nya apa. Itu yang kami terjemahkan.

Istato: Koordinasi sebenarnya bagus, cuma problemnya masih klasik: informasi belum betul dari tim sales, jadwal yang tidak detail disepakati, dan kemampuan untuk tindak lanjut meyakinkan klien masih menjadi problem. Pernah terjadi miskomunikasi dan itu cukup sering. Ini problem tentang sistem dan SDM.

Istato: Hal-hal yang sifatnya briefing standar itu kadang belum bisa dipenuhi dan dipahami dengan baik oleh tim. Seakan-akan masalahnya tidak sulit tapi susah diimplementasikan karena belum disepakati secara teknis dan belum dieksekusi. Sebagian tim sudah paham prioritas klien, cuma sebagian lagi (terutama di Tim Production) belum punya perspektif karena tidak pernah menangani hal teknis tersebut secara langsung.

Istato: Penyebab utamanya, pertama ya pastinya sudah diatur oleh Subhanallah karena itu kan sudah ada jalurnya sendiri. Kedua secara teknis, produknya belum memenuhi kebutuhan klien. Yang ketiga, ya tim sales. Kemampuan meyakinkan, menangkap kebutuhan klien, dan melakukan persuasi itu sangat berpengaruh terhadap hasil akhirnya.

Istato: Jika punya kuasa mengubah sistem, yang ingin saya ubah adalah SDM dan SOP. Secara umum panduannya sudah ada, instruksinya sudah ada. Tapi dari sisi SDM memang belum ter-training dengan tuntas dan belum komitmen untuk sesuai standar yang sudah di-briefing-kan, sehingga tingkat penyelesaian seharusnya belum maksimal

Nama : Genera Aqsal Taufik

Posisi : Event Operations

Ferdyan (Penulis): Bismillahirrahmanirrahim. Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara kali ini. Perkenalkan, nama saya Muhammad Ferdyan Syahbutra dan saya akan memandu wawancara ini. Sebelumnya, bisa Anda ceritakan sedikit tentang diri Anda?

Aqsal: Perkenalkan, nama saya Genera Aqsal Taufik, biasa dipanggil Aqsal. Saya di sini sebagai SPV Event Operations di Tourezia.

Ferdyan (Penulis): Oke, jadi saat ini saya ingin memahami penyebab kegagalan *closing* penawaran, terutama dari sisi waktu, harga, pendekatan klien, dan koordinasi internal. Kita masuk ke pertanyaan pertama: Bisa diceritakan secara umum bagaimana proses alur penawaran itu berlangsung, sejak klien pertama kali menghubungi hingga penawaran dikirim?

Aqsal: Pertama mungkin kontak awal dari klien, itu nanti masuk ke *leads*. Terus habis itu dilakukan *briefing* atau percakapan awal. Yang ketiga nanti koordinasi internal untuk cek ketersediaan atau kemungkinan konsep, dan selanjutnya lanjut ke penyusunan penawaran. Habis itu penawaran dikirim, nanti tinggal *follow up* saja.

Ferdyan (Penulis): Mengapa prosesnya bisa seperti itu? Apakah itu memang SOP atau mungkin secara natural sudah terbentuk?

Aqsal: Yang jelas pertama karena SOP, yang kedua memang sudah kebiasaan seperti itu.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana prosesnya itu bisa berbeda antar klien?

Aqsal: Pertama karena tipe kliennya berbeda. Kedua, mungkin di waktu yang mepet atau tidak mepet. Ketiga, kebutuhan kustomer yang pasti *custom*, dan gaya komunikasi klien yang berbeda-beda.

Ferdyan (Penulis): Apa saja peran dan tanggung jawab Anda dalam proses penawaran klien?

Aqsal: Kalau dari saya, saya yang menyusun strategi teknis penawaran, koordinasi lintas divisi, validasi estimasi biaya operasional, memberikan penjelasan teknis ke klien jika dibutuhkan, serta penjadwalan dan kesiapan operasional.

Ferdyan (Penulis): Dalam pengalaman Anda, apa saja yang biasanya menyebabkan penawaran perusahaan kita tidak jadi digunakan oleh klien?

Aqsal: Biasanya harga tidak sesuai ekspektasi klien, atau *budget* klien terbatas tapi kebutuhannya terlalu tinggi. Ada juga klien yang memakai penawaran kita hanya untuk meminta harga dari vendor lain atau *window shopping*. Terus lambatnya respon dari pihak klien dalam pengambilan keputusan, dan kurangnya *chemistry* atau kepercayaan. Jadi gagalnya bukan selalu karena kesalahan kita, tapi sering karena ketidaksesuaian harapan.

Ferdyan (Penulis): Apa yang membuat proses penawaran itu berjalan lancar dan apa hambatannya?

Aqsal: Yang lancar itu jika *brief* dari klien sejak awal sudah jelas, komunikasi dua arah yang responsif, *budget* sesuai, dan koordinasi internal cepat. Hambatannya ya kebalikannya: klien tidak tahu apa yang mereka mau, perubahan *brief* di tengah jalan, atau penawaran hanya diminta untuk perbandingan saja.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama biasanya jarak antara klien pertama menghubungi hingga tanggal acara mereka? Apakah rentang waktu tersebut memengaruhi kinerja tim?

Aqsal: Bervariasi. Ada persiapan panjang (1-6 bulan), sedang (2-4 minggu), dan singkat (kurang dari 1 minggu). Instansi biasanya punya *timeline* jelas, sedangkan klien personal kadang mendadak. Rentang waktu sangat memengaruhi kinerja. Jika panjang, tim bisa membuat konsep lebih matang dan risiko kesalahan kecil. Jika mepet, tim kerja di bawah tekanan, potensi miskomunikasi meningkat, dan *effort*-nya bisa 2-3 kali lipat lebih berat untuk menjaga kualitas.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyusun penawaran dan apa faktor yang memperlambat?

Aqsal: Minimal 1-3 hari kerja untuk penawaran standar seperti *family gathering* kecil. Untuk yang kompleks atau *custom*, butuh 3-7 hari kerja. Yang memperlambat itu biasanya *brief* klien tidak lengkap, menunggu jawaban dari vendor pihak ketiga, revisi berkali-kali, atau saat *internal load* tim lagi tinggi.

Ferdyan (Penulis): Pernahkah terjadi klien batal karena penawaran terlambat dikirim? Apa dampaknya bagi tim?

Aqsal: Pernah beberapa kali. Penyebabnya ya itu, *brief* tidak lengkap di awal atau keterlambatan dari vendor pendukung. Dampaknya tim kehilangan potensi proyek, ada evaluasi internal, tekanan psikologis, dan turunnya kepercayaan klien.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda sering mendapat *feedback* bahwa harga kita terlalu mahal? Bagaimana Anda meresponnya?

Aqsal: Cukup sering, terutama dari klien personal atau komunitas yang membandingkan kita dengan vendor lain yang harganya murah tapi kualitasnya rendah. Kami meresponnya dengan menjelaskan secara rinci komponen harganya, menawarkan alternatif paket penyesuaian, dan menegaskan *value* serta kepercayaan yang didapat klien.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana proses tim menyusun angka dalam RAB?

Aqsal: Kami analisis kebutuhan acara, cek referensi biaya aktual dari vendor, gunakan standar internal perusahaan, dan perhitungan manual sesuai penyesuaian lapangan.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda merasa harga kita sudah cukup kompetitif dibandingkan pasar?

Aqsal: Sudah kompetitif, tapi kompetitif bukan berarti paling murah. Harga kita sebanding dengan kualitas layanan, keamanan eksekusi, dan legalitas. Beberapa klien merasa mahal mungkin karena mereka hanya fokus pada angka, bukan kualitas atau *safety*.

Ferdyan (Penulis): Apakah ada perbedaan dalam menyusun penawaran tergantung tipe klien, seperti sekolah atau *startup*?

Aqsal: Ya, ada perbedaan isi, format, maupun gaya komunikasi. Sekolah, instansi, atau *startup* punya sistem pengambilan keputusan yang berbeda. Jika tidak dibedakan, klien bisa bingung dan kita terkesan tidak profesional atau tidak fleksibel.

Ferdyan (Penulis): Apa saja tipe pendekatan klien yang Anda temui?

Aqsal: Ada yang hanya minta harga terus hilang, ada yang serius tapi minim komunikasi, ada yang diskusi mendalam dan terbuka, ada yang hobi revisi, dan ada yang *repeat order* yang sudah percaya sistem kerja kita.

Ferdyan (Penulis): Mengapa penting membedakan tipe klien transaksional dan relasional?

Aqsal: Untuk efisiensi waktu dan energi. Kita bisa menentukan strategi penawaran yang berbeda dan lebih fokus pada potensi hubungan jangka panjang yang lebih menguntungkan secara bisnis.

Ferdyan (Penulis): Seberapa lancar koordinasi dengan divisi lain (Marketing, Design, Finance)? Apa tantangannya?

Aqsal: Secara umum lancar karena SOP sudah terbentuk. Tapi tantangan muncul saat *peak season* dengan *deadline* padat atau saat *brief* klien berubah-ubah. Miskomunikasi kadang tidak bisa dihindari, misalnya data antar divisi tidak *update* atau *layout* desain terlambat.

Ferdyan (Penulis): Apakah semua tim sudah memiliki pemahaman yang sama soal prioritas klien?

Aqsal: Belum sepenuhnya. Kadang informasi dari klien tidak tersampaikan lengkap ke semua tim, atau sudut pandang tiap divisi berbeda, misalnya tim operasional menyiapkan sesuatu yang ternyata tidak diminta klien.

Ferdyan (Penulis): Terakhir, menurut Anda apa penyebab paling utama kegagalan *closing* di perusahaan ini? Dan apa yang ingin Anda ubah?

Aqsal: Penyebab utamanya adalah *brief* klien kurang jelas di awal, respon terlambat dalam *follow up* atau revisi, serta faktor eksternal seperti klien hanya *window shopping*. Jika bisa mengubah sesuatu, saya ingin membuat Sistem Briefing Terpusat yang terstruktur, semacam formulir digital wajib atau rapat singkat lintas divisi sebelum menyusun penawaran. Ini penting untuk menyatukan sudut pandang, mengurangi miskomunikasi, serta meningkatkan kecepatan dan akurasi penawaran.

Nama : Muhammad Zikri

Posisi: Project Manager

Ferdyan (Penulis): Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara pada hari ini. Perkenalkan, nama saya Muhammad Ferdyan Syahbutra dan saya akan memandu wawancara hari ini. Sebelumnya, bisa diceritakan sedikit tentang diri Anda?

Zikri: Saya Muhammad Zikri Barozi, biasa dipanggil Zikri. Di Tourezia sendiri, saya sebagai Project Manager.

Ferdyan (Penulis): Jadi saya saat ini ingin memahami tentang kegagalan *closing* penawaran, terutama dari sisi waktu, harga, pendekatan klien, dan koordinasi internal. Oke, untuk pertanyaan pertama: Bisa diceritakan secara biasanya, bagaimana proses alur penawaran itu berlangsung sejak pertama kali klien menghubungi hingga penawaran dikirim?

Zikri: Alurnya klien biasanya kontak ke *sales* ya. *Sales* menggali informasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan klien. Baru nanti setelah itu dilempar atau dioper ke tim operasional, tim *event*, atau tur. Setelah itu, kita buat konsep dan lain-lain yang sesuai dengan *brief* dari klien tadi. Kita kirim lagi ke *sales* untuk dikirimkan ke klien sebagai penawaran pertama.

Ferdyan (Penulis): Baik, mengapa prosesnya bisa seperti itu? Apakah memang SOP atau mungkin sudah seleksi alam istilahnya, atau bagaimana?

Zikri: Kalau saya lihat memang sudah seperti itu ya. SOP-nya memang begitu, tapi secara wajar di mana pun mungkin alurnya seperti itu.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana prosesnya bisa berbeda antar klien?

Zikri: Tergantung permintaan kliennya. Misalkan tur itu betul-betul beda sama *event* ya, cara menggalinya juga beda. Misalkan kliennya *event*, tapi kita tanya tentang tur, kan tidak nyambung.

Ferdyan (Penulis): Apa saja peran dan tanggung jawab Anda selama proses penawaran klien?

Zikri: Tugas saya di sini pertama membuat konsep untuk klien tersebut. Jadi lebih ke mengembangkan sih, tidak murni konsep dari saya sendiri. Klien inginnya seperti apa, saya di sini tinggal mengembangkan bersama tim yang lain. Terus kita buat Rencana Anggaran Biayanya (RAB), setelah itu kita buat *pitch deck*—informasi terkait konsep ataupun susunan acaranya.

Ferdyan (Penulis): Dalam pengalaman Anda, apa saja yang biasanya menyebabkan penawaran dari perusahaan kita tidak jadi digunakan oleh klien? Dan mengapa hal itu sering terjadi?

Zikri: Yang sering terjadi biasanya di nominal (harga). Karena kalau kita kan berani di kualitas ya. Kita sering menawarkan kualitas yang baik, tapi kadang klien tidak cuma ingin kualitas saja, tapi ingin nominal yang kecil (murah).

Ferdyan (Penulis): Menurut Anda, apa saja yang membuat proses penawaran bisa berjalan dengan lancar dan apa hambatannya?

Zikri: Untuk melancarkan, yang paling penting itu komunikasi. Jika klien bisa memberikan informasi secara detail, bahkan ada yang sudah memberikan *brief* sangat lengkap, itu makin mempercepat kita bekerja. Hambatannya ya komunikasi juga. Apabila klien sulit dihubungi atau sulit dimintai informasi—misalkan jawabnya terserah terus atau ikut saja—itu membuat kita sulit karena kita harus menebak-nebak keinginan klien.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama jarak antara klien pertama kali menghubungi hingga tanggal acaranya? Mengapa bisa sependek atau sepanjang itu?

Zikri: Tentatif sih ini. Tidak pasti, kadang ada yang 3 bulan, ada yang 1 bulan, bahkan ada yang H-1 atau H-2 baru menghubungi karena mereka sudah terbentur masalah atau mendadak. Misalkan ada kendala tertentu, akhirnya mereka melempar ke kita. Jadi memang tidak bisa dipastikan harus H-1 atau H-2 bulan.

Ferdyan (Penulis): Dengan rentang waktu yang bervariasi, apakah itu memengaruhi kinerja tim?

Zikri: Memengaruhi, tapi tergantung pembagian jadwalnya. Ada yang minta buru-buru, ada yang santai. Kalau ada yang minta buru-buru, kita harus mengubah semua urutan pekerjaan yang sudah ada. Jadi memang memengaruhi.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama biasanya waktu yang dibutuhkan untuk menyusun penawaran dari nol hingga jadi? Apa faktor yang memperlambat?

Zikri: Paling lama sekitar seminggu ya, karena kita butuh waktu membuat konsep yang sesuai keinginan klien. Faktor yang memperlambat itu karena kita di *event* atau tur ini kan seperti pihak kedua ya, jadi kita bekerja sama dengan pihak ketiga yaitu vendor-vendor. Terkadang vendor itu sulit dihubungi dan balasnya lama, makanya itu memengaruhi waktu penyelesaian penawaran kita.

Ferdyan (Penulis): Pernah terjadi klien batal karena penawaran terlambat dikirim? Bagaimana dampaknya bagi tim?

Zikri: Sudah pernah terjadi. Dampaknya ya tim sudah bekerja semaksimal mungkin, rasa sedikit kecewa pasti ada, tapi tidak sampai marah sekali sih.

Ferdyan (Penulis): Apakah dari klien pernah ada *feedback* bahwa harga terlalu mahal? Bagaimana Anda meresponnya?

Zikri: Iya, beberapa klien mengeluh budget kita terlalu mahal. Tapi kita kan berani di kualitas, keamanan, dan kenyamanan nomor satu. Mereka merasa mahal mungkin karena membandingkan dengan vendor lain. Apalagi orang Indonesia itu negosiasi

pasti ada. Kita meresponnya dengan mengedukasi kalau kualitas kita seperti ini. Tapi kalau klien tetap ingin dikurangi harganya, ya kita coba sesuaikan.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana proses tim menyusun angka dalam RAB?

Zikri: Pertama mengacu ke vendor, kita dapat data dari mereka. Setelah itu kita sinkronkan dengan standar perusahaan seperti rating kenyamanan, keselamatan, dan kualitas. Jadi tetap sesuai dengan standar perusahaan kita.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda merasa harga kita sudah cukup kompetitif dibandingkan pasar?

Zikri: Menurut saya iya, sudah kompetitif karena saya juga coba cek di tempat lain. Kita berani di kualitas. Jadi lebih ke *value* (nilai) ya, itu penting banget buat klien.

Ferdyan (Penulis): Apakah ada perbedaan menyusun penawaran tergantung tipe klien seperti sekolah, instansi, atau *startup*?

Zikri: Beda-beda. Sekolah itu instansi yang ditanggung pemerintah, sedangkan perusahaan swasta beda lagi. Segi pajaknya juga beda, jadi kita atur benar-benar di sini sesuai SOP mereka juga.

Ferdyan (Penulis): Apa tipe pendekatan klien yang Anda temui? Ada yang tanya harga terus hilang?

Zikri: Semua saya temui. Ada yang minta harga, minta *pricelist*, langsung menghilang. Ada yang masih mengajak diskusi. Itu wajar bagi saya.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana Anda membedakan klien yang cuma ingin transaksi dengan klien yang ingin membangun hubungan jangka panjang?

Zikri: Dari cara berkomunikasi. Kalau saat rapat mereka sering bertanya dan menggali informasi detail, biasanya mereka serius membangun hubungan partner. Kalau yang cuma tanya harga tanpa diskusi lebih lanjut, biasanya cuma ingin transaksi saja. Klien

yang membangun hubungan lebih mungkin untuk *closing* dan melakukan *repeat order* karena mereka semakin tahu kualitas kita.

Ferdyan (Penulis): Seberapa lancar koordinasi tim Anda dengan divisi lain saat proses penawaran?

Zikri: Menurut saya lancar, asalkan saling respon dan mengingatkan. Memang antara *sales* dan operasional itu cukup jauh ya jaraknya karena *sales* tidak tahu detail teknis operasional. Makanya kita siapkan *leads* (panduan) untuk tim *sales* agar mereka tidak perlu tanya ke operasional terus-menerus. Baru nanti kalau sudah sampai tahap tertentu, operasional yang menyelesaikan.

Ferdyan (Penulis): Pernah terjadi miskomunikasi antara operasional dan *sales* yang bikin penawaran terlambat?

Zikri: Miskomunikasi pasti pernah. Biasanya karena klien sulit dimintai informasi. *Sales* kirim data ke operasional seadanya, operasional belum paham sepenuhnya, jadinya miskom. Solusinya, kita siapkan panduan *brief* yang cukup buat menggali informasi sebelum dilempar ke operasional agar tidak keteteran di tengah jalan.

Ferdyan (Penulis): Terakhir, menurut Anda apa penyebab paling utama gagalnya *closing* di perusahaan ini?

Zikri: Yang pertama *budgeting*. Klien ingin yang simpel dan murah, sedangkan kita mengutamakan kualitas dan ada harga untuk itu. Dari internal, mungkin faktor kelamaan (durasi penyusunan) juga memengaruhi.

Ferdyan (Penulis): Jika Anda diberi kuasa untuk mengubah satu hal dalam sistem penawaran, apa yang ingin Anda ubah?

Zikri: Saya tidak ingin mengubah, tapi lebih ke membenahi komunikasi. Mengubah itu sulit dan harus mengulang lagi, jadi lebih baik membenahi yang sudah ada agar lebih lancar.

Ferdyan (Penulis): Oke, kalau begitu. Menurut saya sudah cukup. Terima kasih kepada Mas Zikri telah meluangkan waktunya. Wassalamualaikum Wr. Wb.

Nama : Irfan Sharif Luqman

Posisi : Tour Operation

Ferdyan (Penulis): Oke, bismillahirrahmanirrahim. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara pada hari ini. Perkenalkan, nama saya Muhammad Ferdyan Syahbutra dan saya akan memandu wawancara kali ini. Sebelumnya, bisakah Anda ceritakan sedikit tentang diri Anda?

Irfan: Oke, perkenalkan saya Irfan dari Departemen Tour Operation Tourezia.

Ferdyan (Penulis): Oke, saat ini saya ingin memahami penyebab kegagalan proses penawaran, terutama dari sisi waktu, harga, pendekatan klien, dan koordinasi internal. Langsung saja ke pertanyaan pertama: Setahu Anda, bisakah diceritakan secara biasanya bagaimana proses alur penawaran berlangsung sejak klien pertama kali menghubungi hingga penawaran dikirim?

Irfan: Kalau dari tim operasi sendiri sebenarnya menerima distribusi permintaan penawaran dari klien. Jadi tim operasi hanya menerima dan membuatkan penawaran detail seperti *rundown*, *budgeting*, dan juga detail informasi yang nanti akan dicantumkan tim *sales* ke *Confirmation Letter*.

Ferdyan (Penulis): Kira-kira dari *flow* itu, mengapa bisa seperti itu? Apakah memang sudah SOP-nya atau mungkin secara alami terbentuk?

Irfan: Sudah sesuai SOP ya. Jadi tim operasi tidak *engage* langsung dengan klien, itu diserahkan kepada tim *sales*.

Ferdyan (Penulis): Dalam penawaran kepada klien, Anda mempunyai peran dan tanggung jawab apa?

Irfan: Bertanggung jawab untuk memastikan harga. Menyusun harga dan memberikan komprehensivitas harga sehingga harga itu bisa sesuai dengan kemampuan atau permintaan dari klien.

Ferdyan (Penulis): Dalam pengalaman Anda, apa saja yang biasanya menyebabkan penawaran dari perusahaan kita tidak jadi digunakan oleh klien?

Irfan: Salah satunya yang paling signifikan adalah responsivitas dari tim *sales* yang mungkin kurang efektif. Hal itu bisa terjadi karena memang tidak ada supervisor ya, jadi tim *sales* tidak mendapatkan arahan yang cukup jelas dari atas.

Ferdyan (Penulis): Berkaitan dengan responsivitas tadi, menurut Anda apa saja yang dapat membuat proses penawaran itu berjalan dengan lancar?

Irfan: Berjalan lancarnya sebuah penawaran itu sebenarnya berkaitan antara departemen operasi dan juga *sales*. Operasi tanggung jawab untuk membuat penawaran sebaik dan seterjangkau mungkin sesuai permintaan klien. Tapi ujung tombaknya itu bukan di operasi, ujung tombaknya di *sales*. Mau harganya kemahalan pun, kalau tim *sales*-nya pinter *pitching* dan pinter *probing*, dia bisa melakukan peningkatan probabilitas untuk *deal*. Kalau *sales*-nya tidak bisa nego atau tidak bisa memberikan penjelasan kenapa harganya segini, itu nanti efeknya memperkecil peluang *deal*. Jadi kuncinya bagaimana *sales* merawat klien.

Ferdyan (Penulis): Dalam proses penawaran, hambatan apa saja yang biasanya muncul?

Irfan: Sebetulnya responsivitas dari tim *sales* sendiri yang mungkin terbatas waktu itu. Karena pada prinsipnya tim *sales* itu kerja 24 jam; mau jam 8 malam atau jam berapa pun harus direspon karena berkaitan dengan target perusahaan. Kalau dari tim *operation* hambatannya minimalis, karena setiap RAB dan juga *budgeting* itu sudah

dikerjakan tepat waktu. Cuma mungkin ada reviu-reviu dari atasan yang itu sering terlambat.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama biasanya jarak antara klien pertama kali menghubungi sampai di tim *operation* hingga tanggal acaranya?

Irfan: Fluktuatif, berbeda-beda tergantung permintaan klien. Kadang ada yang masuk minggu ini, minggu depan sudah eksekusi. Ada *leads* yang masuk hari ini, lusa sudah pelaksanaan. Tidak bisa dipukul rata.

Ferdyan (Penulis): Apakah rentang waktu yang diminta klien itu memengaruhi kinerja tim?

Irfan: Tidak terlalu memengaruhi karena standar SOP di Tourezia adalah pengerjaan sudah dibatasi waktu dan harus selesai sesuai batasan itu. Kadang klien minta waktu lama, kita bisa menyelesaikan lebih cepat.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama biasanya waktu yang dibutuhkan untuk menyusun penawaran dan apa faktor yang memperlambat?

Irfan: Kalau dari tim *operation* hanya memberikan perhitungan dan detail informasinya. Perhitungan itu biasanya cuma 1-2 jam sudah selesai. Yang memperlambat itu reviu dari atasan.

Ferdyan (Penulis): Apakah pernah terjadi klien batal karena penawaran terlambat dikirim?

Irfan: Sangat sering ya. Kalau dari tim *operation* sudah mengusahakan maksimal pembuatan RAB dan penawaran *Pitch Deck* itu 1-2 hari, cuma mungkin ada revisi yang cukup mendetail dari atasan atau telat di reviu. Dampaknya ya perusahaan kehilangan klien dan tidak mendapatkan pemasukan.

mendapatkan *feedback* bahwa harga yang diberikan terlalu mahal? Bagaimana Anda meresponnya?

Irfan: Tentu, sering. Cuma harga yang saya cantumkan di HPP itu adalah harga umum vendor di pasaran sekarang. Kalau ada komen begitu, ya cukup dijelaskan harga segitu sudah *include* apa saja. Misalnya bis harganya sekitar 3 juta, kalau saya kasih harga pasti di angka 3,5 hingga 4 juta karena sudah termasuk parkir dan *tipping*. Komen itu biasanya muncul karena kurangnya *knowledge* dari yang berkomentar mengenai harga vendor yang eksis sekarang.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana tim *operation* merespon hal tersebut?

Irfan: Itu tugas tim *sales* untuk mengedukasi klien. Sekarang tim *sales* itu "haram" melakukan *hard selling*, harus *soft selling* dengan menjelaskan, memberikan konsultasi, dan saran. Kalau tetap kemahalan, ya kita ganti vendor yang kualitasnya di bawahnya agar harganya lebih murah. Tapi pada prinsipnya kita selalu cari vendor yang harganya terbaik (paling *reliable*).

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda merasa harga dari tim sudah cukup kompetitif?

Irfan: Tourezia biasanya lebih mahal, cuma memang terdapat fasilitas yang tidak diterima klien dari biro lain. Kuncinya kembali lagi ke edukasi; harga lebih mahal tapi fasilitasnya lebih baik daripada vendor lain.

Ferdyan (Penulis): Apakah ada perbedaan menyusun penawaran tergantung tipe klien seperti sekolah atau instansi?

Irfan: Tentu dibedakan agar komprehensif. Sekolah standarnya berbeda dengan perusahaan (*corporate*), pemerintahan, atau NGO. Perbedaananya tentu di standar fasilitas dan juga harga. Sekolah tidak mungkin disamakan dengan korporat, tidak mungkin hotelnya bintang 4 atau 5.

Ferdyan (Penulis): Seberapa lancar koordinasi Anda dengan divisi lain, terutama tim *sales*?

Irfan: Komunikasi tidak ada masalah yang cukup berarti. Cuma memang karena tim *sales*-nya cuma satu, jadi cukup PR karena dia juga sibuk menangani departemen lain. Miskomunikasi yang sering terjadi itu biasanya dengan atasan, terutama soal reviu yang cukup lama atau atasan lupa mereviu.

Ferdyan (Penulis): Menurut Anda apa penyebab paling utama gagalnya *closing* di perusahaan ini?

Irfan: Paling utama adalah kapabilitas dari tim *sales*. Tim *sales* perlu meningkatkan pola *pitching*, *probing*, dan memahami bagaimana cara *funneling* serta *handling*. *Sales* itu kunci jatuhnya bangunan perusahaan. Selain tim *operation* memberikan produk terbaik, *sales* juga harus pintar menjembatani klien secara konsultatif. Kita di era digital tidak boleh *hard selling*, kita harus memberikan solusi sesuai kendala klien.

Ferdyan (Penulis): Jika Anda diberi kuasa untuk mengubah satu hal dalam sistem penawaran, apa yang ingin Anda ubah?

Irfan: Yang diubah adalah formasi dan *workflow* dari tim *sales*-nya. Saya sarankan tim *sales* lebih sering turun ke lapangan untuk *canvassing* dan *visit* klien. Bukan untuk menonjolkan penjualan, tapi menjaga komunikasi agar membangun keterikatan emosi. Jadi saat klien punya permintaan *event*, mereka akan menghubungi orang yang sudah terkontak secara emosional. Intinya tim *sales* harus lebih giat belajar memahami *framework* dan lebih giat *canvassing*.

Ferdyan (Penulis): Baik, terima kasih atas waktunya.

Nama: Harris Hogantoro

Posisi: Digital Marketing Executive

Ferdyan (Penulis): Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Perkenalkan, saya Muhammad Ferdyan Syahbutra. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara pada hari ini. Saya akan memandu wawancara hari ini. Sebelumnya, bisa diceritakan sedikit tentang Anda?

Haris: Ya, perkenalkan saya Haris. Di sini, di PT Tourezia Cakra Inspira, saya diberi amanah sebagai Digital Marketing Executive.

Ferdyan (Penulis): Baik, saat ini saya ingin memahami penyebab kegagalan proses penawaran, terutama dari sisi waktu, harga, pendekatan klien, dan koordinasi internal. Langsung saja ke pertanyaan pertama: Bisa diceritakan secara biasanya bagaimana proses alur penawaran berlangsung sejak pertama kali klien menghubungi hingga penawaran dikirim?

Haris: Oke, terima kasih. Jadi secara riil, kita bagi jadi beberapa tahap. Di awal, klien biasanya menghubungi kami melalui WhatsApp di mana calon klien itu mengetahui kami dari Google Ads. Setelah mereka datang ke *website*, mereka baca-baca terlebih dahulu, kemudian tertarik dan menghubungi kami di WhatsApp.

Biasanya setelah diproses itu, mereka tanya-tanya dulu secara umum, misalnya paket harga, layanan, benefit, atau fasilitas yang kita tawarkan. Kalau mereka serius, biasanya mereka lebih intens untuk mengetahui info detailnya. Setelah kita gali, kita akan memberikan gambaran awalnya. Kadang kita olah dulu dari penggalian informasi kebutuhan klien tersebut menjadi sebuah konsep yang meliputi gambaran acara, *budget*, dan lain-lain. Setiap karakter klien itu beda-beda karena di Tourezia itu sifatnya *custom*, jadi apa yang mereka mau dan butuhkan kita sajikan secara *personalized*.

Ferdyan (Penulis): Terima kasih. Lanjut ke pertanyaan kedua: Apa saja peran dan tanggung jawab Anda dalam proses penawaran kepada klien?

Haris: Kalau saya, di proses penawaran tidak terlibat secara aktif. Tapi saya bertugas untuk menghadirkan calon klien tersebut.

Ferdyan (Penulis): Pertanyaan ketiga: Dalam pengalaman Anda di Tourezia, apa saja yang biasanya menyebabkan penawaran yang masuk tidak jadi digunakan oleh klien? Dan mengapa hal itu bisa terjadi?

Haris: Banyak faktor ya. Ada yang biasanya klien datang karena membandingkan beberapa EO (*Event Organizer*). Dari situ mereka punya preferensi; mungkin ada yang cocok dari segi harga, konsep, maupun kecepatan respon. Ada juga yang dari sisi *budget* tidak sesuai. Biasanya ada ekspektasi harga lebih rendah karena mereka membandingkan harga dengan vendor lain, atau memang dana mereka terbatas.

Bisa juga karena proyeknya tidak jadi akibat faktor internal klien, misalnya anggaran belum turun atau *event*-nya diundur bahkan dibatalkan. Ada juga kasus di mana respon atau *timing*-nya kurang pas; mereka butuh cepat tapi penawarannya masih belum terkirim. Jadi bukan selalu kita yang salah, tapi banyak faktor yang memengaruhi keputusan klien. Tugas kami hanyalah memastikan bahwa kita cepat, relevan, dan profesional.

Ferdyan (Penulis): Lanjut untuk nomor empat: Menurut Anda apa saja yang membuat proses penawaran berjalan dengan lancar, dan apa saja yang bisa menjadi hambatannya?

Haris: Yang membuat lancar itu kombinasi dari sisi internal maupun dari klien. Pertama adalah *brief* dari klien yang jelas sejak awal (tanggal, jumlah peserta, konsep, dan *budget*), sehingga kita lebih mudah menyusun penawaran dengan cepat. Kedua adalah respon komunikasi dua arah yang cepat dari kedua pihak, karena kita jadi bisa langsung merevisi atau klarifikasi hal-hal yang kurang jelas.

Ferdyan (Penulis): Berapa lama biasanya jarak antara klien pertama menghubungi hingga tanggal acaranya? Apakah rentang waktu tersebut memengaruhi kinerja tim, khususnya tim Digital Marketing?

Haris: Sangat bervariasi. Ada yang pendek hanya beberapa hari saja (seminggu sampai dua minggu) karena mereka *urgent* atau dadakan, atau bahkan *repeat order*. Tapi secara umum antara satu sampai tiga bulan. Ini paling ideal karena cukup waktu untuk diskusi, revisi penawaran, dan proses eksekusi.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda pernah mendapatkan pengalaman tentang klien yang batal karena penawaran terlambat dikirim? Apa dampaknya bagi tim marketing?

Haris: Ya, pernah. Ini kejadian yang tidak ideal tapi bisa jadi pembelajaran dasar buat kami. Kenapa bisa terjadi? Banyak variabelnya, bisa karena informasi dari klien belum lengkap, internal *overload*, revisi internal terlalu lama, atau kurang prioritas.

Dampaknya, tentu saja kehilangan potensi proyek. Kedua, bagi saya di Digital Marketing, menghadirkan klien itu ada biayanya. Kita rugi secara biaya iklan untuk mendatangkan *leads* jika gagal dikonversi. Sisi baiknya, hal ini membuat kita lebih disiplin dan membuat sistem atau SOP baru supaya tidak terulang.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda sering mendapatkan *feedback* bahwa penawaran dikirim terlalu lama? Mengapa bisa lambat dan bagaimana tindak lanjutnya?

Haris: Faktornya perlu koordinasi lintas divisi dan revisi berulang dari internal. Kadang pimpinan perlu memvalidasi ulang untuk memastikan kualitas dan akurasi, dan proses ini memakan waktu kalau komunikasinya tidak cepat. Kalau *feedback* penawaran lama, ya pernah juga, apalagi kalau klien butuh cepat untuk *pitching* internal mereka. Tindak lanjutnya, kita lebih terbuka sejak awal ke klien soal berapa lama waktu menyiapkan penawaran dan minta data selengkap mungkin. Secara internal, kita evaluasi apa yang bikin lambat supaya lebih efisien ke depannya.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda sering mendapatkan *feedback* bahwa harga terlalu mahal? Bagaimana Anda meresponnya?

Haris: Ada. Biasanya mereka merasa mahal karena belum paham *value* yang kita tawarkan; mereka hanya melihat nominal tanpa melihat konsep kreatif, tenaga kerja, alat, hingga pengalaman tim. Mahal atau murah itu muncul karena adanya pembandingan dengan vendor lain yang harganya lebih rendah meski kualitasnya berbeda. Faktor lain adalah *budget* internal mereka memang terbatas sehingga harga wajar kita tetap terasa mahal bagi mereka.

Ferdyan (Penulis): Apakah Anda merasa harga dari tim internal sudah cukup kompetitif dengan pasar? Apakah Anda pede dengan harga tersebut?

Haris: Menurut saya harga kami *reliable* dan wajar dengan kualitas yang ditawarkan. Kita tidak jual harga, tapi jual *value*. Banyak klien *repeat order* bukan karena murah, tapi karena puas. Kita menghindari banting harga karena kalau terlalu murah kualitas pasti terpengaruh dan merusak reputasi. Kita ingin dihargai sebagai partner, bukan sekadar vendor murah.

Ferdyan (Penulis): Apa saja tipe pendekatan klien yang ditemui?

Haris: Ada tipe cuma minta harga lalu hilang (hanya sedang survei vendor atau butuh pembandingan). Kami menyikapinya dengan tetap mengirim penawaran dengan sopan tanpa mengalokasikan banyak waktu *brainstorming*. Ada tipe serius tapi formal (biasanya perusahaan besar dengan sistem *procurement*), komunikasinya via email dan prosesnya panjang (picking, negosiasi). Ada tipe diskusi mendalam dan terbuka yang sangat komunikatif. Ada juga tipe yang banyak revisi tapi belum tentu jadi karena mereka sendiri belum punya arahan yang pasti.

Ferdyan (Penulis): Bagaimana cara Anda membedakan tipe klien yang hanya ingin transaksi versus yang ingin membangun hubungan?

Haris: Klien transaksional biasanya langsung minta harga tanpa diskusi kebutuhan detail, fokus pada harga termurah, dan tidak ada *follow up* setelah penawaran dikirim. Sedangkan klien yang ingin membangun hubungan (*relational*) lebih terbuka diskusinya, melibatkan kami sejak awal, dan tertarik dengan proses kerja kita, bukan hanya *output* akhirnya.

Ferdyan (Penulis): Dari dua tipe tersebut, mana yang lebih mungkin untuk *closing*?

Haris: Klien transaksional memang lebih cepat *closing* tapi hanya satu kali saja. Klien *relational* prosesnya lebih lama, tapi peluang *repeat order* dan *upgrade*-nya lebih besar. Perlakuan kami tetap profesional untuk keduanya, hanya saja untuk klien transaksional fokus pada kecepatan dan efisiensi, sedangkan klien relasional kita alokasikan waktu lebih banyak untuk diskusi dan personalisasi.

Ferdyan (Penulis): Seberapa lancar koordinasi tim Anda dengan divisi lain saat proses penawaran?

Haris: Sudah cukup lancar karena kami punya pola komunikasi yang jelas. Kami terbiasa bekerja bersama tim kreatif dan produksi sejak awal. Hambatannya biasanya asumsi yang berbeda antar tim mengenai urgensi atau informasi yang tidak tersampaikan lengkap jika di luar jalur resmi.

Ferdyan (Penulis): Menurut Anda, apakah semua tim sudah memiliki pemahaman yang sama soal kebutuhan dan prioritas klien?

Haris: Belum semua tim, karena tidak semua pihak terlibat langsung dalam komunikasi awal. Menyamakan pemahaman itu proses yang harus dijaga terus dengan komunikasi terbuka.

Ferdyan (Penulis): Terakhir, menurut Anda apa penyebab paling utama gagalnya *closing* di perusahaan ini dan apa yang ingin Anda ubah jika diberi kuasa?

Haris: Pertama, proses internal terlalu panjang atau tidak sinkron sehingga momentum hilang. Kedua, terlalu fokus pada apa yang kita tawarkan, bukan apa yang klien butuhkan. Ketiga, kurangnya *sense of urgency* dan *ownership*. Jika bisa mengubah sesuatu, saya akan memperbaiki alur komunikasi dan pengambilan keputusan internal supaya lebih cepat dan responsif. Pengambilan keputusan jangan terlalu bertingkat agar kita lebih *agile*.

Ferdyan (Penulis): Baik Pak Haris, terima kasih atas waktunya. Dari saya cukup, wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Lampiran 4. Proses Analisis Tematik Enam Fase

Lampiran ini menyajikan tahapan analisis tematik yang dilakukan penulis secara berurutan, mulai dari transkrip wawancara hingga terbentuknya tema final, mengacu pada kerangka enam fase Naim et al. (2021). Tujuannya adalah memperlihatkan secara transparan bagaimana data mentah hasil wawancara diolah menjadi tema-tema yang menjadi dasar pembahasan pada Bab IV.

Fase 1: Familiarisasi Data

Penulis membaca seluruh transkrip wawancara kelima informan secara berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap isi dan konteks data. Pada tahap ini penulis belum melakukan pengkodean, melainkan menandai bagian-bagian pernyataan yang sering muncul dan tampak relevan dengan proses penyusunan penawaran. Hasil rekaman wawancara terlebih dahulu ditranskrip secara verbatim sebagaimana disajikan pada Lampiran 3, kemudian dibaca berdampingan dengan catatan observasi penulis selama periode magang.

Fase 2 dan Fase 3 : Pengkodean Awal dan Pencarian Tema

Pada Fase 2 (pengkodean awal), penulis mengidentifikasi kata kunci dari setiap pernyataan informan, kemudian memberikan kode deskriptif yang mencerminkan maknanya secara induktif. Pada Fase 3 (pencarian tema), kode-kode yang dihasilkan dikelompokkan berdasarkan kesamaan makna untuk membentuk tema. Kedua fase ini disajikan secara berkesinambungan dalam Tabel L4.1 yang memuat kolom kutipan verbatim, kata kunci, kode, dan tema sesuai prosedur Naim et al. (2021). Tema-tema yang terbentuk kemudian dikelompokkan ke dalam lima faktor penghambat sesuai kerangka Wong dan Goh (2022), sebagaimana ditunjukkan oleh pengelompokan baris dalam tabel.

Tabel L4.1 Proses Pengkodean dari Kutipan Verbatim hingga Tema

Kutipan Verbatim	Kata Kunci	Kode	Tema
Faktor Biaya (price/cost)			
<i>"tidak ada konsep mahal atau murah, sesuai budget atau tidak sesuai budget" (Istato)</i>	relativitas harga; kesesuaian budget	harga bersifat relatif terhadap budget klien	Persepsi harga mahal dari klien
<i>"membandingkan kita dengan vendor lain yang harganya murah tapi kualitasnya rendah" (Aqsal)</i>	perbandingan vendor; trade-off kualitas	persepsi mahal akibat perbandingan vendor	Persepsi harga mahal dari klien
<i>"kalau ditanya apakah sudah kompetitif? Secara umum mungkin belum" (Istato)</i>	harga belum kompetitif	pengakuan harga belum kompetitif (pimpinan)	Kompetitivitas harga perusahaan
<i>"kita tidak jual harga, tapi jual value" (Harris)</i>	jual value bukan harga	keyakinan harga sepadan value (tim)	Kompetitivitas harga perusahaan
Faktor Waktu Tunggu Penawaran (quote lead time)			
<i>"perhitungan cuma 1-2 jam selesai, yang memperlambat review dari atasan" (Irfan)</i>	kalkulasi cepat; review atasan lambat	kesenjangan waktu teknis dengan waktu total	Durasi penyusunan penawaran

Kutipan Verbatim	Kata Kunci	Kode	Tema
<i>"yang memperlambat itu informasi yang tidak utuh"</i> (Istato)	brief klien tidak lengkap	hambatan dari sisi klien	Faktor penghambat kecepatan
<i>"menunggu jawaban dari vendor pihak ketiga"</i> (Aqsal)	vendor tidak responsif	hambatan dari sisi vendor	Faktor penghambat kecepatan
<i>"sudah lewat tanggal atau klien sudah tidak tertarik karena kita kalah cepat"</i> (Istato)	kehilangan peluang; kalah cepat	kehilangan proyek akibat keterlambatan	Dampak keterlambatan pengiriman
<i>"kita rugi secara biaya iklan untuk mendatangkan leads jika gagal dikonversi"</i> (Harris)	biaya akuisisi terbuang	kerugian biaya akuisisi leads	Dampak keterlambatan pengiriman
Faktor Keakuratan Biaya (cost-accuracy)			
<i>"cek referensi biaya vendor, gunakan standar internal, perhitungan manual"</i> (Aqsal)	RAB manual; berbasis vendor	penyusunan RAB tanpa prosedur baku	Proses penyusunan RAB
<i>"bis 3 juta saya kasih 3,5-4 juta karena sudah termasuk parkir dan tipping"</i> (Irfan)	markup manual; komponen tambahan	markup berbasis penilaian individu	Proses penyusunan RAB

Kutipan Verbatim	Kata Kunci	Kode	Tema
<i>"isi penawaran beda antara instansi, sekolah, atau startup" (Istato)</i>	diferensiasi per segmen	penyesuaian penawaran per segmen klien	Penyesuaian penawaran per segmen klien
<i>"sekolah ditanggung pemerintah, swasta beda, segi pajaknya juga beda" (Dzikri)</i>	perbedaan pajak per segmen	aspek teknis diferensiasi segmen	Penyesuaian penawaran per segmen klien
Faktor Koordinasi (coordination)			
<i>"respon masuk malam dan tidak segera, klien merasa sales-nya tidak responsif" (Istato)</i>	respon lambat; happiness klien turun	rendahnya responsivitas tim sales	Responsivitas tim sales
<i>"tidak ada supervisor, jadi tim sales tidak mendapat arahan yang cukup jelas" (Irfan)</i>	ketiadaan supervisor	akar struktural rendahnya responsivitas	Responsivitas tim sales
<i>"klien yang sudah punya brief lengkap, proposal lebih cepat dan closing lebih besar" (Istato)</i>	brief lengkap mempercepat	brief lengkap memperlancar proses	Kualitas brief awal klien

Kutipan Verbatim	Kata Kunci	Kode	Tema
<i>"jawabnya terserah terus atau ikut saja, jadi kita harus menebak-nebak"</i> (Dzikri)	brief ambigu; menebak kebutuhan	brief ambigu menghambat proses	Kualitas brief awal klien
Faktor Pengetahuan Teknis (technical knowledge/capability)			
<i>"ada tipe minta harga lalu hilang, tipe formal procurement, tipe diskusi mendalam"</i> (Harris)	ragam tipe klien	pemahaman keberagaman tipe klien	Tipologi klien
<i>"klien korporat kebutuhannya rasional, prinsipnya membeli value"</i> (Istato)	karakter klien korporat	karakter rasional klien korporat	Tipologi klien
<i>"klien transaksional langsung minta harga, relasional lebih terbuka diskusi"</i> (Harris)	transaksional vs relasional	pembedaan pendekatan klien	Perbedaan klien transaksional dan relasional
<i>"cenderung hanya copy template atau bertanya sekadarnya, harusnya jadi konsultan"</i> (Istato)	level template; belum konsultatif	gap kapabilitas konsultatif tim sales	Kapabilitas konsultatif tim sales

Kutipan Verbatim	Kata Kunci	Kode	Tema
"tim sales perlu meningkatkan pola pitching, probing, funneling, dan handling" (Irfan)	empat kompetensi sales	spesifikasi kompetensi yang dibutuhkan	Kapabilitas konsultatif tim sales

Sumber: Olahan penulis (2025)

Fase 4: Penyempurnaan Tema

Dua belas tema yang terbentuk dievaluasi kembali untuk memastikan setiap tema didukung data yang memadai dan terdefinisi dengan jelas, serta tidak terdapat tumpang tindih antartema. Pada fase ini penulis juga menelaah jawaban yang bersifat outlier, yaitu jawaban yang berbeda dari pola umum namun tetap relevan dengan pertanyaan penelitian. Sebagai contoh, tema responsivitas tim sales hanya muncul eksplisit dari dua informan, namun tetap dipertahankan karena bobot informasinya tinggi dan didukung oleh observasi langsung penulis di lapangan. Hasil penelaahan memastikan bahwa seluruh tema yang muncul konsisten dengan lima faktor Wong dan Goh (2022) dan tidak memunculkan dimensi baru di luar kerangka tersebut.

Fase 5: Pendefinisian dan Penamaan Tema

Setiap tema yang telah disempurnakan didefinisikan secara ringkas beserta esensinya, sebagaimana disajikan pada Tabel L4.2 berikut.

Tabel L4.2 Definisi Dua Belas Tema

No	Tema	Definisi Ringkas
1	Persepsi harga mahal dari klien	Pandangan bahwa harga perusahaan dipersepsikan mahal oleh klien, yang direspons tim dengan argumentasi value yang seragam.
2	Kompetitivitas harga perusahaan	Penilaian internal mengenai daya saing harga, yang menunjukkan inkonsistensi antara pimpinan dan tim pelaksana.
3	Durasi penyusunan penawaran	Rentang waktu penyusunan penawaran, yang memperlihatkan kesenjangan antara kapasitas teknis yang cepat dan waktu total yang panjang.
4	Faktor penghambat kecepatan	Sumber-sumber yang memperlambat proses, yaitu brief klien tidak lengkap, vendor tidak responsif, dan tinjauan atasan tanpa standar waktu.
5	Dampak keterlambatan pengiriman	Konsekuensi keterlambatan berupa kehilangan peluang proyek dan terbuangnya biaya akuisisi leads.
6	Proses penyusunan RAB	Alur penyusunan estimasi biaya yang bersifat manual, berbasis harga vendor, dan disesuaikan dengan standar internal tanpa prosedur baku.
7	Penyesuaian penawaran per segmen klien	Praktik membedakan isi dan format penawaran berdasarkan segmen klien, yang sudah berjalan namun bergantung pada penilaian individu.

No	Tema	Definisi Ringkas
8	Responsivitas tim sales	Kecepatan tim sales merespons leads, yang rendah akibat ketiadaan struktur pengawasan yang memadai.
9	Kualitas brief awal klien	Tingkat kelengkapan informasi awal dari klien, yang memengaruhi seluruh alur proses penyusunan penawaran.
10	Tipologi klien	Pemahaman tim mengenai keberagaman karakter klien yang dihadapi.
11	Perbedaan klien transaksional dan relasional	Kesadaran tim membedakan pendekatan untuk klien transaksional dan relasional, yang belum terprosedurkan.
12	Kapabilitas konsultatif tim sales	Kesenjangan antara kapabilitas konsultatif yang seharusnya dimiliki tim sales dengan praktik yang berlaku saat ini.

Sumber: Olahan penulis (2025)

Fase 6: Penulisan Laporan

Pada fase terakhir, dua belas tema final beserta kutipan verbatim pendukungnya disusun menjadi narasi analitis. Tema-tema tersebut dipaparkan pada sub-bab Identifikasi Tema (4.2.2) dengan kutipan verbatim sebagai bukti empiris, kemudian dibahas dan dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada sub-bab Pembahasan (4.3). Dengan demikian, seluruh proses analitis mulai dari transkrip wawancara hingga pembahasan dapat ditelusuri secara berurutan dan transparan, yang sekaligus memenuhi prinsip dependability dan confirmability dalam penelitian kualitatif.

Lampiran 4. Laporan Bulanan

Laporan Bulan Februari 2025

Pada bulan pertama pelaksanaan magang, penulis menjalani masa orientasi dan adaptasi terhadap lingkungan kerja di PT Tourezia Cakra Inspira. Penulis diperkenalkan dengan struktur organisasi perusahaan, pembagian divisi, serta alur kerja umum sebagai perusahaan yang bergerak di bidang event organizer dan jasa MICE. Pada periode ini, penulis lebih banyak terlibat dalam tugas-tugas yang bersifat teknis dan administratif, seperti membantu project management, pengelolaan workflow, serta mendukung kebutuhan operasional harian tim.

Seiring berjalannya waktu, penulis mulai mengamati bagaimana komunikasi antaranggota tim berlangsung dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Penulis memperhatikan bahwa meskipun perusahaan berukuran kecil, terdapat banyak aktivitas yang saling bergantung antardivisi dalam menjalankan operasional. Pengamatan awal ini memberikan gambaran kepada penulis mengenai bagaimana sebuah perusahaan jasa berskala kecil dan menengah mengelola pekerjaannya secara nyata di lapangan.

Dari pengalaman bulan pertama ini, penulis memahami gambaran umum bisnis perusahaan serta peran masing-masing divisi. Penulis menyadari bahwa keberhasilan sebuah perusahaan jasa sangat bergantung pada koordinasi antartim. Meskipun demikian, pada tahap ini penulis belum memahami secara utuh bagaimana proses inti perusahaan, yaitu penyusunan penawaran kepada klien, berlangsung dari awal hingga akhir.

Laporan Bulan Maret 2025

Memasuki bulan kedua, penulis mulai dilibatkan dalam tugas-tugas operasional yang lebih substantif, termasuk koordinasi dengan vendor dan dukungan persiapan pelaksanaan acara. Keterlibatan ini membuat penulis berinteraksi lebih jauh dengan anggota tim dari divisi yang berbeda, sehingga mulai memahami bagaimana sebuah pekerjaan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain dalam perusahaan.

Melalui keterlibatan tersebut, penulis mulai mengenali bahwa terdapat rangkaian proses yang dilalui perusahaan sebelum sebuah acara dapat terselenggara, yang berawal dari permintaan klien hingga penyusunan dokumen penawaran. Penulis mulai memperhatikan bagaimana informasi dari klien diterima oleh tim, kemudian diteruskan ke divisi-divisi terkait untuk ditindaklanjuti, dan bagaimana setiap divisi memiliki perannya masing-masing dalam menyiapkan penawaran.

Pembelajaran yang penulis peroleh pada bulan ini adalah bahwa proses penyusunan penawaran bukan merupakan pekerjaan satu divisi, melainkan melibatkan beberapa divisi secara berurutan. Penulis juga mulai menyadari pentingnya kelengkapan informasi pada tahap awal, karena informasi kebutuhan klien yang kurang lengkap berpotensi menghambat kelancaran tahap-tahap berikutnya dalam penyusunan penawaran.

Laporan Bulan April 2025

Pada bulan ketiga, keterlibatan penulis dalam proses kerja semakin mendalam. Penulis berkesempatan berkontribusi secara langsung bagaimana proses penyusunan penawaran kepada klien berlangsung, mulai dari penerimaan prospek, penggalian kebutuhan klien, pengembangan konsep acara, hingga penyusunan estimasi biaya dalam bentuk Rencana Anggaran Biaya. Kontribusi secara langsung ini memberikan pemahaman yang lebih konkret kepada penulis mengenai tahapan-tahapan yang selama ini hanya dipahami secara umum.

Pada periode ini, penulis mulai memperhatikan dinamika koordinasi antara tim sales, tim operasional, dan pimpinan dalam menyiapkan sebuah penawaran. Penulis juga mulai mengidentifikasi adanya beberapa kendala yang memengaruhi kecepatan dan kelancaran proses penyusunan penawaran, seperti koordinasi antardivisi yang bersifat reaktif serta estimasi biaya yang bergantung pada pengetahuan individu tertentu.

Pembelajaran yang penulis peroleh pada bulan ini adalah bahwa proses penyusunan penawaran memiliki beberapa tahapan yang saling bergantung, sehingga keterlambatan pada satu tahap dapat berdampak pada keseluruhan proses. Pengamatan terhadap titik-titik hambatan inilah yang kemudian menumbuhkan ketertarikan penulis untuk mengkaji proses penyusunan penawaran sebagai topik penelitian tugas akhir.

Laporan Bulan Mei 2025

Pada bulan keempat, penulis memfokuskan pengamatan pada proses penyusunan penawaran sebagai bagian dari persiapan penelitian tugas akhir. Penulis melakukan pengamatan yang lebih terstruktur terhadap alur kerja penyusunan penawaran serta mulai mengumpulkan data melalui interaksi dengan personel dari berbagai divisi yang terlibat dalam proses tersebut.

Penulis memperhatikan secara lebih cermat tahapan-tahapan yang kerap mengalami hambatan, seperti kelengkapan brief dari klien pada interaksi awal, koordinasi antardivisi yang belum memiliki standar waktu, serta penyesuaian harga yang dilakukan pada tahap tinjauan akhir. Pengamatan ini penulis catat secara konsisten agar dapat digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian.

Selain itu, pada bulan Mei penulis diberikan kesempatan untuk turun langsung untuk menangani klien secara langsung. Bagi penulis, ini merupakan pengalaman yang menambah pengetahuan mengenai cara kerja sales pada perusahaan.

Pembelajaran yang penulis peroleh pada bulan ini adalah bahwa hambatan dalam proses penyusunan penawaran tidak terkonsentrasi pada satu tahap, melainkan tersebar di sepanjang alur proses. Penulis juga belajar bahwa pengamatan yang sistematis sangat penting agar data yang dikumpulkan dapat dipertanggungjawabkan, sebuah prinsip yang menjadi dasar dalam menjaga keabsahan data penelitian kualitatif.

Laporan Bulan Juni 2026

Pada bulan terakhir, penulis menyelesaikan tahap akhir pengumpulan data dan melakukan konsolidasi terhadap seluruh pengamatan yang telah dilakukan selama periode magang. Penulis merangkum temuan-temuan terkait proses penyusunan penawaran serta faktor-faktor yang menghambat efektivitasnya untuk kemudian dianalisis lebih mendalam dalam penyusunan laporan tugas akhir. Pada bulan ini juga, penulis melakukan wawancara kepada seluruh narasumber untuk mengumpulkan informasi secara langsung untuk mencari data yang diperlukan selama penelitian ini.

Selain menyelesaikan pengumpulan data, penulis juga melakukan refleksi terhadap keseluruhan pengalaman magang dan keterkaitannya dengan teori-teori yang dipelajari selama perkuliahan. Penulis menyimpulkan bahwa proses penyusunan penawaran di PT Tourezia Cakra Inspira menghadapi sejumlah faktor penghambat yang saling berkaitan, yaitu faktor biaya, waktu tunggu penawaran, keakuratan biaya, koordinasi, dan pengetahuan teknis, yang pada dasarnya bermuara pada belum tersedianya sistem pengelolaan informasi klien yang terstruktur.

Pembelajaran terbesar yang penulis peroleh dari keseluruhan periode magang adalah pemahaman mengenai bagaimana teori manajemen diterapkan dalam praktik nyata di lingkungan usaha kecil dan menengah. Pengalaman ini melatih kemampuan penulis dalam mengamati, menganalisis, dan merumuskan rekomendasi perbaikan atas suatu permasalahan organisasi, sekaligus memberikan bekal berharga bagi penulis dalam memasuki dunia kerja profesional.

Lampiran 6. Dokumentasi Pelaksanaan Magang

