



**UNIVERSITAS INDONESIA**

***BUSINESS PLAN***  
**PENDIRIAN *ONE-STOP SPORTS CENTER* DI BINTARO DARI**  
**SEGI MANAJEMEN OPERASIONAL**

**TESIS**

**MOHAMMAD SEFLI NUGRAHA**  
**1006793914**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**MANAJEMEN UMUM**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**JAKARTA**  
**JUNI 2012**





UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN:***  
**PENDIRIAN *ONE-STOP SPORTS CENTER* DI BINTARO DARI  
SEGI MANAJEMEN OPERASIONAL**

**TESIS**  
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**MOHAMMAD SEFLI NUGRAHA**  
**1006793914**

**FAKULTAS EKONOMI  
MANAJEMEN UMUM  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
JUNI 2012**



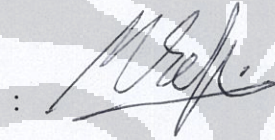
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Mohammad Sefli Nugraha

NPM : 1006793914

Tanda Tangan :



Tanggal : 26 Juni 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Mohammad Sefli Nugraha  
NPM : 1006793914  
Program Studi : Manajemen Umum  
Judul Tesis : *Business Plan* Pendirian One-Stop Sports Center Di  
Bintaro Dari Segi Manajemen Operasional

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Umum, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Muhammad Hamsal, MBA (.....)

Penguji : Dr. Nofrisel (.....)

Penguji : Dr. M. Gunawan Alif (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2012



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas barokah dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Jurusan Manajemen Umum pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada masa penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan segala terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Rhenald Kasali selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Dr. Mohammad Hamsal, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dengan penuh kesabaran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
3. Ibu Maya selaku pemilik tanah di Bintaro, dan Ibu Sita Budiman yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
4. Kedua orang tua yang sangat saya cintai dan seluruh keluarga besar beserta saudara-saudari lainnya atas semua dukungan yang telah diberikan.
5. Segenap staff Pengajar dan seluruh karyawan Magister Manajemen Universitas Indonesia.
6. Tri Taruna Boediharja dan Afini Sari Nasution, sebagai rekan-rekan seperjuangan yang bersama-sama menyusun *Business Plan* ini.
7. Teman-teman seperjuangan, para Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Indonesia 2010 Batch 1 baik Marketing dan juga Finance.
8. Seluruh sahabat-sahabat setia yang selalu memberi dukungan dan semangat.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu. Semoga tesis ini akan banyak membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan aspek-aspek lain dalam kehidupan.

Jakarta, 1 Juni 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Mohammad Sefli Nugraha**  
NPM : **1006793914**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Fakultas : **Ekonomi**  
Jenis Karya : **Tesis**

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

***Business Plan* Pendirian *One-Stop Sports Center* Di Bintaro Dari Segi Manajemen Operasional**

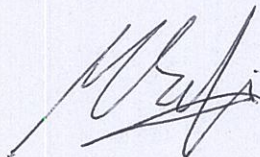
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: **Jakarta**

Pada tanggal: **25 Juni 2012**

Yang menyatakan



(Mohammad Sefli Nugraha)



## ABSTRAK

Nama : Mohammad Sefli Nugraha  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : *Business Plan* Pendirian *One-stop Sports Center* di Bintaro dari Segi Manajemen Operasional

Tesis ini membahas *Business Plan* untuk mendirikan *One-stop Sports Center* di Bintaro dalam konteks manajemen operasional. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa *Innovation Plan*. Penelitian ini secara lebih spesifik difokuskan untuk menciptakan konsep-konsep baru tentang inovasi di bidang jasa. Teori yang digunakan adalah teori-teori terkait ilmu Manajemen Operasi, Manajemen Strategis, dan Manajemen Jasa. Teori yang terkait dengan Manajemen Operasi terdiri dari Rancangan Produk dan Jasa, Manajemen Kapasitas, Rancangan alur Proses, Perencanaan *Standart Operational Procedurs*, *Inventory*, Tenaga Kerja, dan Penjadwalan.

Kata kunci:

*One-stop Sports Center*, Rekreasi Olah Raga, *Business Plan*,



## ABSTRACT

Name : Mohammad Sefli Nurgraha  
Study Program: Magister of Management  
Title : Business Plan Establishment of One-stop Sports Center in Bintaro  
from the Aspects of Operation Management

The focus of this study is the Business Plan to build One-stop Sports Center from the aspects of Operation Management. The purpose of this qualitative research is to create a new concepts of innovations in services as innovation plan. The theories used in this research are Operation Management, Strategic Management, and Service Management. The Operation Management theories consist of Product and Services Design, Strategic Capacity Management, Process Flow Design, Design of Standard Operational Procedures, Inventory Planning, Workforces, and Scheduling.

Key Words:  
One-stop Sports Center, Sports Leisure, Business Plan



## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR RUMUS .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian .....	4
1.5 Metodologi Penelitian .....	4
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 Konsep Manajemen Operasional dan Strategis pada <i>Business Plan</i> .....	6
2.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	7
2.3 Analisis <i>Porter's Five Forces</i> .....	7
2.4 Analisis Strategi <i>Diamond Model</i> .....	8
2.5 Rancangan Produk dan Layanan Jasa .....	10
2.6 Rancangan Pekerjaan .....	10
2.7 Rencana Kapasitas .....	11
2.8 <i>Layout</i> Fasilitas .....	12
2.9 <i>Service Process</i> .....	12
2.10 <i>Quality</i> .....	15
2.11 <i>Scheduling</i> .....	17
2.12 <i>Business-Level Strategy</i> .....	17
<b>BAB 3 Hasil Analisis dan Perumusan Strategi Perusahaan.....</b>	<b>19</b>
3.1 Hasil Analisis <i>Environmental Forecast</i> .....	19
3.1.1 Lingkungan Ekonomi .....	19
3.1.2 Lingkungan Politik dan Hukum .....	22
3.1.3 Lingkungan Teknologi .....	22
3.1.4 Lingkungan Alam .....	23
3.1.5 Lingkungan Demografi .....	23



3.2 Hasil Analisis Industri.....	23
3.3 Hasil Analisis Internal.....	24
3.3.1 Potensi Kekuatan Internal.....	24
3.3.2 Kelemahan Internal.....	25
3.4 <i>Company Profile</i> .....	25
3.4.1 Badan Hukum .....	25
3.4.2 Visi.....	26
3.4.3 Misi.....	26
3.4.4 <i>Values</i> .....	26
3.4.5 <i>Slogan</i> .....	27
3.4.6 Tujuan Strategis.....	27
3.4.7 <i>Key Success Factor</i> .....	27
3.5 Rumusan Strategi ( <i>Business Level</i> ).....	30
3.6 Pilihan <i>Business-level Strategy</i> .....	31
3.7 Struktur Organisasi .....	32
<b>BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL.....</b>	<b>35</b>
4.1 Rencana Fungsi Operasional.....	35
4.1.1 Produk Jasa Utama .....	35
4.1.2 Fasilitas Pendukung dan Layanan Tambahan .....	37
4.1.2 Proses.....	40
4.1.3 <i>Standart Operating Procedurs (SOP)</i> .....	45
4.1.4 Kapasitas.....	47
4.1.5 Kualitas .....	47
4.1.6 Risiko Operasional .....	55
4.1.7 <i>Inventory</i> .....	56
4.1.8 Biaya Operasional.....	56
4.1.9 Tenaga Kerja.....	59
4.1.9.1 Departemen Operasional .....	61
4.1.9.2 Departemen Keuangan .....	66
4.1.9.3 Departemen Pemasaran .....	69
4.1.9.4 Karyawan Non-Departemen.....	71
4.1.10 Penjadwalan Karyawan .....	72
<b>BAB 5 RINGKASAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>76</b>
5.1 Ringkasan Rencana Bisnis .....	76
5.1.1 Rancangan Jasa dan Fasilitas .....	77
5.1.2 Proses .....	77
5.1.3 Standar Operasional .....	77
5.1.4 Kapasitas .....	78
5.1.5 Kualitas.....	78
5.1.6 Risiko Operasional .....	78
5.1.7 Tenaga Kerja .....	79
5.1.8 Penjadwalan Kerja.....	80
5.2 Rekomendasi.....	80
5.2.1 Rekomendasi untuk investor .....	80
5.2.2 Rekomendasi untuk manajemen.....	81



5.2.3 Rekomendasi untuk akademisi.....	81
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>82</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>84</b>





## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 2.1 <i>High Contact Service System</i> .....	14
Tabel 3.1 Indikator Makroekonomi Indonesia.....	19
Tabel 3.2 Proyeksi Perekonomian Indonesia 2009-2014.....	20
Tabel 3.3 Hasil Analisis <i>Porter's Five Forces</i> .....	23
Tabel 4.1 SOP " <i>Il Colosseo One-stop Sports Center</i> " .....	43
Tabel 4.2 Rencana Kapasitas .....	44
Tabel 4.3 Dimensi Kualitas Layanan Pemesanan Jadwal.....	48
Tabel 4.4 Definisi Kualitas Layanan Perusahaan .....	49
Tabel 4.5 Formulir Koleksi Data Kesalahan.....	50
Tabel 4.6 Formulir FMEA ( <i>Failure Mode and Effect Analysis</i> ) .....	53
Tabel 4.7 Formulir Laporan Biaya Kualitas .....	54
Tabel 4.8 <i>Inventory</i> Perusahaan .....	56
Tabel 4.9 Biaya Operasional Langsung 2012 sampai 2015.....	57
Tabel 4.10 Biaya Operasional Langsung 2016 sampai 2019.....	57
Tabel 4.11 Biaya Operasional Langsung 2020 sampai 2022.....	57
Tabel 4.12 Total Gaji Karyawan per Bulan .....	58
Tabel 4.13 Laba Operasional 2012 sampai 2015.....	58
Tabel 4.14 Laba Operasional 2016 sampai 2019.....	58
Tabel 4.15 Laba Operasional 2020 sampai 2022.....	59
Tabel 4.16 Rancangan Kerja Manajer Operasional .....	61
Tabel 4.17 Rancangan Kerja IT <i>Engineer</i> .....	62
Tabel 4.18 Rancangan Kerja <i>Sport Operator</i> .....	63
Tabel 4.19 Rancangan Kerja Petugas Keamanan .....	64
Tabel 4.20 Rancangan Kerja Petugas Kebersihan .....	65
Tabel 4.21 Rancangan Kerja Pelatih.....	66
Tabel 4.22 Rancangan Kerja Manajer Keuangan .....	67
Tabel 4.23 Rancangan Kerja Akuntan .....	67
Tabel 4.24 Rancangan Kerja Kasir .....	68
Tabel 4.25 Rancangan Kerja Manajer Pemasaran .....	70
Tabel 4.26 Rancangan Kerja <i>Sales Executive</i> .....	70
Tabel 4.27 Rancangan Kerja <i>Quality Controller</i> .....	72
Tabel 4.28 Rencana Penjadwalan <i>Security</i> Minggu Pertama .....	74
Tabel 4.29 Rencana Penjadwalan <i>Security</i> Minggu Kedua.....	75



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
Gambar 2.1 “ <i>Service Profit Chain</i> ” .....	7
Gambar 2.2 “ <i>Diamond Model Strategy</i> ” .....	8
Gambar 2.3 Model IPO-S .....	13
Gambar 2.4 Komponen Sistem Operasional.....	13
Gambar 2.5 Tahapan Perumusan Strategi dan Hasilnya.....	17
Gambar 3.1 Produk Regional Domestik Bruto DKI Jakarta dan Banten .....	21
Gambar 3.2 Laju Inflasi DKI Jakarta 2008 - 2010 .....	21
Gambar 3.3 Struktur Organisasi.....	32
Gambar 4.1 Rancangan Bangunan Utama Perusahaan.....	34
Gambar 4.2 Rancangan Lapangan <i>Outdoor</i> Multifungsi.....	35
Gambar 4.3 Rancangan Lapangan <i>Indoor</i> Multifungsi .....	36
Gambar 4.4 Rancangan Sarana Parkir Mobil dan Motor di Luar Gedung .....	38
Gambar 4.5 Rancangan Sarana <i>Food Court</i> .....	39
Gambar 4.6 <i>Flowchart</i> Pemesanan Lapangan Secara Langsung.....	40
Gambar 4.7 <i>Flowchart</i> Pemesanan Lapangan Melalui Telepon.....	41
Gambar 4.8 <i>Flowchart</i> Pemesanan Lapangan Secara <i>Online</i> .....	42
Gambar 4.9 <i>Flowchart</i> Proses Pendaftaran Keanggotaan .....	43
Gambar 4.10 <i>Flowchart</i> Pembayaran <i>Down Payment</i> Oleh Konsumen.....	44
Gambar 4.11 <i>Flowchart</i> Penyewaan Lapangan Olahraga Oleh Konsumen .....	45
Gambar 4.12 <i>Cause-and-Effect Diagram</i> Kualitas Jasa Rekreasi Olah Raga .....	51



## DAFTAR RUMUS

	<b>Hal</b>
2.1 Produktivitas .....	10





## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Hal</b>
Lampiran 1 Rancangan <i>Layout Floor Plan</i> Lantai Dasar .....	83
Lampiran 2 Rancangan <i>Layout Floor Plan</i> Lantai Dua .....	84
Lampiran 3 Rancangan <i>Layout Floor Plan</i> Lantai Tiga .....	85
Lampiran 4 Tabel Risiko Operasional .....	86





# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Olah raga adalah salah satu kebutuhan manusia. Dalam hal kesehatan, manusia juga membutuhkan olah raga untuk menjaga kesehatan dan kebugarannya selain mengobati penyakit-penyakit yang terkait dengan masalah kesehatan.

Dewasa ini di Indonesia, kebutuhan akan olah raga pada masyarakat meningkat terutama untuk kalangan muda di perkotaan seperti Jabodetabek yang mulai sadar akan pentingnya gaya hidup sehat dan menjaga kesehatan sejak dini. Berdasarkan pengamatan secara langsung di lapangan dan secara *online* melalui forum-forum komunitas seperti Kaskus dan *social media* populer seperti *Facebook*, beberapa tahun terakhir komunitas-komunitas olahraga semakin banyak berkembang dan semakin banyak orang yang berpartisipasi di komunitas-komunitas tersebut.

Delgado (2000) menyebutkan bahwa komunitas dan olah raga adalah salah satu penyaluran positif bagi para pemuda dan pemudi. Selain itu, kinerja yang baik dari tempat rekreasi olah raga umum dapat bermanfaat untuk pembauran sosial yang positif (Liu, 2008). Dari semua penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa olahraga, komunitas olah raga, dan tempat rekreasi olahraga akan lebih banyak membawa dampak positif kepada masyarakat terutama untuk para pemuda dan pemudi.

Meskipun hobi dan komunitas yang berkaitan dengan olah raga terus berkembang di masyarakat, kondisi kota metropolitan seperti Jakarta yang sudah sangat padat membuat ruang gerak penggemar hobi olahraga untuk mengekspresikan dirinya menjadi sangat terbatas. Pemerintah DKI Jakarta telah membangun enam Gelanggang olahraga seperti Gelanggang Olahraga Rawamangun, Gelanggang Olahraga Ragunan, Gelanggang Olahraga Sunter, Gelanggang Olahraga Bahtera Jaya, Gelanggang Olahraga GMSB Kuningan dan berbagai tempat olah raga lainnya di daerah Jabodetabek namun jumlahnya masih



kurang untuk penduduk Jabodetabek yang berjumlah lebih dari 10 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2011).

Sarana olah raga sangat dibutuhkan di Indonesia untuk pembangunan sosial yang lebih baik. Spaaij (2009) merumuskan bahwa pembangunan di bidang olah raga akan menjadi salah satu jalan untuk mengubah keadaan sosial menjadi lebih baik melalui pemberdayaan, partisipasi, dan pembauran sosial komunitas dan masyarakat.

Oleh sebab itu, PT. Arena Sehatindo akan berusaha untuk menciptakan sebuah konsep bisnis baru yang dapat melayani beragam jenis kebutuhan para pecinta olahraga *outdoor* maupun *indoor*, mulai dari *airsoft*, *flying fox*, *wall-climbing*, futsal, basket, bulu tangkis, senam dan sebagainya yang dapat dinikmati dalam satu kawasan pada cabang utama pertama perusahaan. Lokasi yang dipilih berada di tepi kota Jakarta dengan akses yang mudah dijangkau oleh pecinta olahraga dari dalam dan luar kota daerah Jabodetabek. Lokasi tersebut hanya berjarak 5 Kilometer dari daerah Sektor 9 Bintaro, Tangerang. Kombinasi seperti ini dapat menjangkau banyak konsumen dan menciptakan harga yang seramah mungkin kepada para konsumen.

Untuk saat ini terdapat *asset* potensial berupa sebidang tanah kosong seluas 5000m<sup>2</sup> milik salah satu pemegang saham yang belum dikembangkan di daerah Bintaro. Pemegang saham utama perusahaan berencana untuk memanfaatkan tanah tersebut untuk menjadi salah satu modal pendirian suatu bisnis yang inovatif, menguntungkan, bermanfaat untuk masyarakat luas dan mampu berjalan secara lestari.

Byers dan Slack (2001) mengatakan bahwa ada potensi besar bisnis yang bergerak di bidang *leisure and sports*, sebagaimana juga terdapat kutipan Gratton & Kokolakadis (1997) sesuai sumber data *The Financial Times* dimana 54 dari 500 perusahaan paling top dunia bergerak di bidang *leisure*. Dengan melihat peluang bisnis tersebut, PT. Arena Sehatindo akan membangun bisnis yang bergerak di bidang *leisure*, terutama dalam hal olahraga dengan membangun unit bisnis pertamanya yang akan bernama “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” di atas tanah seluas 5000m<sup>2</sup> milik pemegang saham utamanya di daerah Bintaro.



Para pemilik dan pimpinan perusahaan yakin akan adanya potensi yang besar dari bisnis rekreasi olahraga yang merupakan salah satu dari gaya hidup sehat.

Agar semua hal tersebut dapat terwujud, rencana bisnis ini akan mencakup semua aspek manajemen stratejik dan operasional. Perencanaan aspek manajemen operasional pada rencana bisnis ini terdiri dari rancangan produk dan jasa, pengaturan proses pada jasa, pengelolaan kapasitas, pengendalian kualitas, pengaturan inventori, dan rencana ketenagakerjaan.

## 1.2 Perumusan Masalah

"*Il Colosseo One-stop Sports Center*" sebagai unit bisnis pertama PT. Arena Sehatindo yang akan dibangun membutuhkan strategi bisnis dan strategi operasional dalam memasuki bisnis tempat rekreasi olah raga.

Permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Apa saja faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi "*Il Colosseo One-Stop Sports Center*" dalam industri jasa bidang rekreasi olah raga jika perusahaan didirikan dan bisnisnya sudah berjalan.
2. Seperti apa kondisi persaingan bisnis di industri jasa rekreasi olahraga terutama di daerah Jabodetabek.
3. Strategi bisnis dan operasional seperti apa yang sesuai untuk dilakukan.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Rencana bisnis ini bertujuan untuk:

1. Merencanakan penciptaan sebuah area tempat bermain dan berkumpul para pecinta olahraga *outdoor* seperti *wall climbing*, *flying fox*, dan *air-soft*, serta olahraga *indoor* futsal, basket, bulutangkis, dan *volley*.
2. Merencanakan penciptaan tempat rekreasi olahraga yang menyenangkan untuk digunakan bersama keluarga atau teman dengan pengalaman yang berbeda dan bertema romawi agar mudah dan cenderung diingat oleh para konsumen.
3. Menyusun perencanaan strategi operasional perusahaan "*Il Colosseo One-stop Sports Center*" yang akan bergerak dalam industri jasa di bidang rekreasi olah raga. Semua perencanaan ini diharapkan akan bisa



menciptakan Keunggulan Daya Saing yang Berkesinambungan (*Sustainable Competitive Advantage*) bagi perusahaan.

#### 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Secara lebih terfokus, ruang lingkup penelitian ini meliputi:

1. Perusahaan bergerak di industri jasa bidang rekreasi olah raga.
2. Perencanaan strategi bisnis dan manajemen operasional perusahaan. Manajemen operasional perusahaan meliputi rancangan produk dan jasa, proses, kapasitas, kualitas, inventori, dan rencana ketenagakerjaan.
3. Fasilitas Arena olahraga yang dikembangkan adalah arena *indoor* multifungsi, arena *outdoor* multifungsi dan *function hall*. Sedangkan fasilitas pendukungnya adalah tempat parkir, ruang tunggu, *foodcourt*, penjual minuman dingin, penyewaan peralatan olah raga, toilet, kamar mandi, dan ruang ganti.
4. Konsep Rencana bisnis ini terbatas pada lokasi unit usaha pertama yaitu tanah yang berada di daerah Jalan Palem Puri, Bintaro. Jalan tersebut adalah jalan besar yang cukup ramai dan berjarak hanya 5 kilometer dari daerah Bintaro Sektor 9. Tanah tersebut memiliki luas lahan sekitar 5000m<sup>2</sup>.
5. Karya Akhir ini akan membahas perencanaan dari aspek manajemen operasional perusahaan, dan merupakan bagian dari *Business Plan "Il Colosseo One-stop Sports Center"* yang unsur perencanaan keuangan dan analisis kelayakannya dirumuskan oleh Tri Taruna B, dan strategi pemasarannya dirumuskan oleh Afini Nasution.

#### 1.5 Metodologi Penelitian

Metode Penelitian yang akan dilakukan adalah studi pustaka dan penelitian di lapangan. Studi Pustaka dilakukan dengan menggunakan bahan dari *textbook*, jurnal-jurnal manajemen, dan artikel-artikel berita. Penelitian yang dilakukan di lapangan adalah dengan cara pengamatan, baik secara langsung maupun *online*.

Pengolahan hasil dari studi pustaka dan data-data penelitian lapangan tersebut secara lebih lanjut akan menjadi konsep manajemen strategi perusahaan



dan operasional yang baik, sesuai dengan kenyataan, dan dapat diterapkan pada saat menjalankan usaha sesuai dengan perencanaan bisnis.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

### Bab 1           Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan latar belakang penulisan tesis, ruang lingkup, tujuan dan manfaat rencana bisnis, metodologi dan sistematika penulisan.

### Bab 2           Landasan Teori

Karya Akhir ini akan disusun berdasarkan Landasan Teori terkait Ilmu Manajemen Operasi, Manajemen Strategik, dan Manajemen Jasa. Teori yang terkait Manajemen Operasi adalah *Teori Products and Service Design, Service Process, Facility Layout, Strategic Capacity Management, Aggregate Sales and Operations Planning*, dan *Inventory Control*.

### Bab 3           Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan

Metode Penelitian yang akan dilakukan adalah studi pustaka dan penelitian di lapangan. Studi Pustaka dilakukan dengan menggunakan bahan dari *Textbook*, Jurnal Manajemen, Penelitian yang dilakukan di lapangan adalah dengan cara pengamatan.

### Bab 4           Rencana Fungsional

Pada bab ini dijelaskan perencanaan eksekusi terhadap konsep dalam hal strategi operasional perusahaan, serta evaluasi hasil konsep baru tersebut.

### Bab 5           Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari analisis dan perancangan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, selain itu terdapat saran yang dianggap perlu bagi perkembangan dan kemajuan unit bisnis pertama "*Il Colosseo One-stop Sports Center*" milik PT. Arena Sehatindo.



## BAB 2

### LANDASAN TEORI

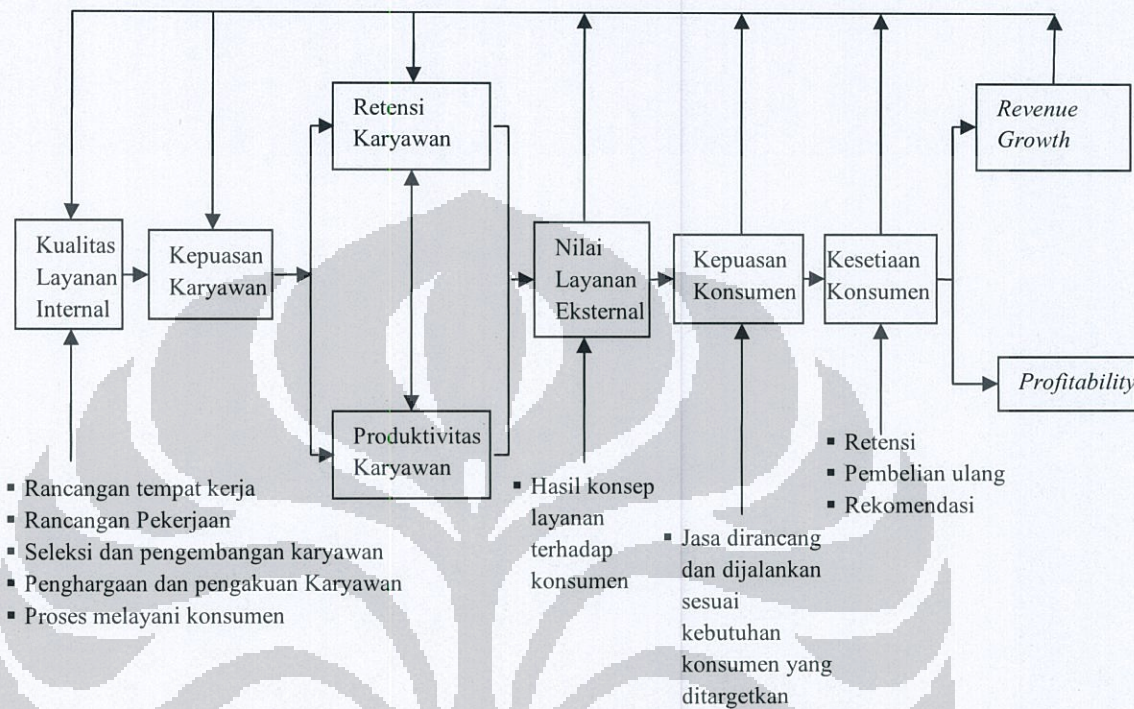
#### 2.1 Konsep Manajemen Operasi dan Strategis pada *Business Plan*

Konsep manajemen operasi pada perusahaan disusun berdasarkan teori-teori terkait ilmu manajemen operasi. Teori-teori tersebut yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Product and Service Design, Job Design and Work Measurement, Facility Layout, Service Process, Quality, dan Scheduling*. Sedangkan strategi perusahaan disusun berdasarkan teori-teori terkait ilmu manajemen strategik. Teori-teori tersebut adalah *Business-Level Strategy, dan Corporate-Level Strategy*.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, manajemen operasi adalah salah satu hal penting yang harus diperhatikan karena akan menentukan kinerja rutin dan keberhasilan perusahaan jangka panjang. Berdasarkan Johnston (2005), fokus pada manajemen operasional seperti kualitas kinerja, rancangan dan *operational improvement* juga diperlukan untuk mengembangkan manajemen jasa agar menjadi lebih baik. Selain itu, Brown & Hyer (2007) merumuskan suatu *framework* bahwa manajemen operasional pada jasa berpengaruh terhadap kepuasan konsumen, *revenue growth* dan *profitability* dari perusahaan seperti pada Gambar 2.1. Awal dari rantai panjang *profit* adalah kualitas layanan internal. Manajemen Operasional utama perusahaan, mulai dari rancangan tempat kerja, rancangan pekerjaan, seleksi dan pengembangan karyawan, penghargaan karyawan, dan proses saat karyawan melayani konsumen akan mempengaruhi kualitas layanan internal perusahaan dan kemudian membentuk kepuasan karyawan. Peningkatan kepuasan karyawan karena Manajemen Operasional yang baik akan meningkatkan retensi (kesetiaan) dan produktivitas karyawan, sehingga akan meningkatkan nilai layanan eksternal produk dan jasa perusahaan (penilaian oleh konsumen). Setelah nilai layanan eksternal perusahaan meningkat, kepuasan konsumen pun akan meningkat. Peningkatan kepuasan konsumen dapat menciptakan kesetiaan konsumen untuk selalu menggunakan produk dan jasa



perusahaan, sehingga dalam jangka panjang akan meningkatkan *revenue growth* dan *profitability* perusahaan.



**Gambar 2.1 “Service Profit Chain”**

Sumber: Brown & Hyer (2007)

## 2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Pada karya akhir ini, analisa lingkungan luar umum terdiri dari segmen demografi, ekonomi, politik-hukum, sosial-budaya, perkembangan teknologi, lingkungan global, dan lingkungan fisik. Faktor-faktor lingkungan eksternal bersifat makro dan berpengaruh langsung terhadap industri dan perusahaan-perusahaan pada industri tersebut.

## 2.3 Analisis Porter’s Five Forces

Analisis *Porter’s Five Forces* digunakan sebagai alat ukur industri karena dapat mengukur peluang dan ancaman yang ada pada industri tersebut. Analisis *Porter’s Five Forces* ini meliputi ancaman dari pendatang baru, kekuatan dan ancaman dari pemasok, kekuatan dan ancaman dari pembeli, ancaman dari produk substitusi, dan persaingan dalam industri.







- b. Kendaraan (*Vehicles*): Bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Perusahaan juga tidak boleh gagal dalam merumuskan cara-cara mencapai tujuan yang jelas. Kegagalan dalam menentukan hal ini dapat menyebabkan ketertundaan tercapainya tujuan, banyaknya biaya yang seharusnya tidak perlu atau bahkan semua tujuan-tujuan utama perusahaan tidak akan terwujud sama sekali. Maka dari itu, perumusan cara-cara mencapai tujuan harus disusun secara logis dan melalui pendekatan yang terprogram sistematis.

- c. Pembeda (*Differentiators*): bagaimana cara perusahaan memenangkan persaingan pasar – bagaimana perusahaan akan mendapatkan konsumen dan apa saja yang menjadi pembeda keunggulan antara perusahaan dengan para pesaing.

Kesuksesan bisnis ditentukan oleh pembeda perusahaan dengan para pesaing. Untuk mencapai suatu keunggulan daya saing, perusahaan tidak harus menekankan pembeda secara ekstrem pada satu dimensi saja. Terkadang perusahaan harus mengatur kombinasi beberapa dimensi pembeda yang tepat untuk memenangkan persaingan pasar. Dalam merumuskan strategi pembeda, para pengambil keputusan seharusnya memilih pembeda keunggulan yang sifatnya mendukung strategi lainnya dan sesuai dengan sumber daya dan kemampuan perusahaan, serta bernilai tinggi pada arena yang ditargetkan perusahaan.

- d. Tahapan (*Staging*): kecepatan dan urutan langkah utama strategis untuk menuju sukses.

Keputusan strategi staging dipengaruhi oleh beberapa faktor:

- *Resources*: pendanaan dan pengaturan staff.
- *Urgency*: elemen strategi apa saja yang diprioritaskan untuk menghadapi tantangan dan peluang bisnis.
- Pentingnya kredibilitas.
- Apa yang harus dimenangkan pada tahap awal.

- e. Logika Ekonomi (*Economic logic*): Pemikiran yang jelas akan cara mendapatkan keuntungan laba dalam berbisnis.



Kesuksesan bisnis dan keberhasilan strategi tidak cukup hanya dicapai melalui keuntungan yang melebihi total biaya saja. Strategi yang berhasil pada umumnya memiliki *economic logic* yang menjadi pusat sumber yang mendatangkan *profit*. Kunci kesuksesan di bidang ekonomi dapat diraih perusahaan melalui penciptaan produk yang susah ditiru pesaing dan memiliki manfaat yang berbeda kepada konsumen.

## 2.5 Rancangan produk dan layanan jasa

Rancangan produk dan layanan jasa pada business plan ini menggunakan prinsip-prinsip dari ilmu manajemen operasi, jasa dan strategik. Rancangan produk dan layanan jasa akan dirancang untuk memperkuat *core competency* perusahaan sehingga perusahaan akan dapat unggul dalam hal akses yang potensial ke beragam jenis pasar, peningkatan manfaat yang diterima konsumen, dan sulit ditiru oleh pesaing. Rancangan-rancangan tersebut dimulai dari fase *planning*, kemudian dilanjutkan *concept development*, *system-level design*, sampai dengan *detail design* sesuai dengan ruang lingkup karya akhir ini.

## 2.6 Rancangan pekerjaan

Pada dasarnya manajemen operasi juga harus bisa menilai kinerja untuk mengetahui produktivitas perusahaan itu sendiri. Berdasarkan “*Operations and Supply Management 12th*” (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2009), produktivitas adalah rasio perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input. Semakin banyak output yang dihasilkan dengan input yang lebih sedikit, maka perusahaan akan semakin produktif dan juga efisien.

$$Productivity = \frac{Output}{Input} \quad (2.1)$$

Rancangan pekerjaan dan pengukuran kinerja yang baik harus diterapkan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Rancangan pekerjaan (*Job Design*) didefinisikan oleh Jacobs, Chase, & Aquilano (2009) sebagai fungsi untuk menspesifikasi aktivitas kerja dari individu dan juga kelompok pada tingkatan organisasi. Rancangan pekerjaan ini dipengaruhi oleh beberapa *trend* sebagai berikut:

- *Quality Control* sebagai bagian dari pekerjaan karyawan.



- Saling *training* antar pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan yang bersifat *multi-skill*
- Keterlibatan karyawan dan pendekatan *team* untuk merancang dan mengorganisir pekerjaan
- Penggunaan email dan internet sebagai cara penyampaian informasi kepada karyawan
- Pendaya gunaan karyawan yang bersifat sementara
- Adanya jenis “Tempat kerja baru” seperti kantor bersama, kantor *virtual* dan *telecommuting* yang sifatnya melengkapi atau menggantikan kantor tradisional.
- Automatisasi dan komputerisasi pekerjaan berat
- Komitmen dari organisasi untuk menyediakan sistem penghargaan kinerja pekerjaan bagi semua karyawan

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan, yaitu: Spesialisasi pekerja, *job enrichment*, dan *sociotechnical systems*. Semua pertimbangan ini juga harus memperhatikan prinsip: variasi tugas, keragaman keterampilan, umpan balik, identitas tugas, dan otonomi tugas.

Dalam hal pengukuran kinerja, ada empat alasan penting mengapa hal tersebut dilakukan, yaitu:

- untuk menjadwalkan kerja dan alokasi kapasitas;
- untuk menyediakan dasar tujuan demi memotivasi pekerja dan mengukur kinerja pekerja;
- untuk menawarkan kontrak baru dan mengevaluasi yang sudah ada;
- menyediakan perbandingan untuk menjadi lebih baik.

## 2.7 Rencana Kapasitas

Kapasitas secara umum dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menampung, menerima, menyimpan, atau mengakomodasikan.

Walaupun berbeda, perencanaan kapasitas pada perusahaan jasa hampir sama dengan perusahaan manufaktur dalam hal rencana dan ukuran fasilitasnya. Pada perusahaan yang menjual jasa, kapasitas harus tersedia tepat saat jasa



dilaksanakan. Lokasi pelayanan harus sedekat mungkin dengan konsumen agar tidak ada hambatan dalam melayani jasa. Karena jasa bersifat tidak dapat disimpan, konsumen yang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda berinteraksi langsung dengan produsen jasa, dan perilaku konsumen berpengaruh langsung terhadap permintaan, maka permintaan jasa bersifat sangat fluktuatif.

Dengan adanya perbedaan dengan manufaktur dalam hal waktu, lokasi, dan fluktuasi permintaan, tingkat kapasitas pada jasa harus direncanakan untuk operasional hari ke hari serta memperhatikan hubungan utilisasi dan kualitas jasa. Menurut Haywood-Farmer dan Nollet pada Jacobs et al. (2009), penggunaan operasional terbaik untuk perusahaan jasa adalah sekitar 70% dari kapasitas maksimal karena dengan demikian perusahaan akan masih memiliki waktu untuk melayani konsumen per individu.

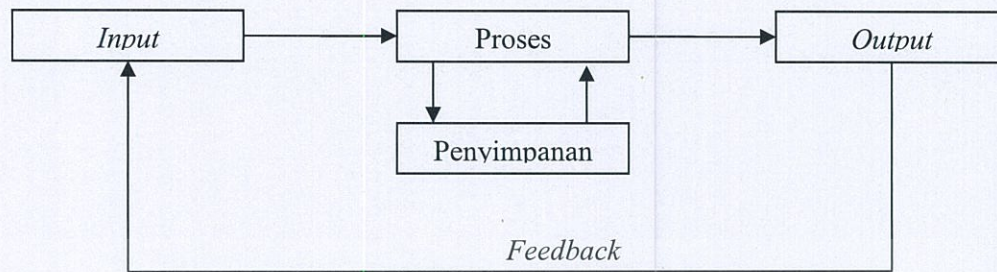
## **2.8 *Layout fasilitas***

Perancangan *facility layout* pada business plan akan mengatur penempatan letak departemen, kelompok kerja dalam departemen, *workstation*, mesin dan peralatan lainnya mengacu pada Jacobs et al. (2009). Keputusan perancangan *facility layout* pada bangunan fisik perusahaan dipengaruhi oleh masukan seperti spesifikasi dan kriteria rancangan, perkiraan permintaan jasa pada system, kebutuhan proses operasional, kebutuhan ruang untuk elemen-elemen dalam *layout*; dan ketersediaan ruang pada fasilitas itu sendiri.

## **2.9 *Service Process***

Manajemen operasional pada perusahaan jasa juga mencakup *Service Process* pada perusahaan tersebut. Secara sederhana, proses tersebut adalah kegiatan mentransformasikan suatu *input* menjadi *output*, dan hal tersebut dapat digambarkan seperti pada model kerangka pikir *IPO-S* (Nedyalkov, 2010) dalam Gambar 2.3 di bawah ini.

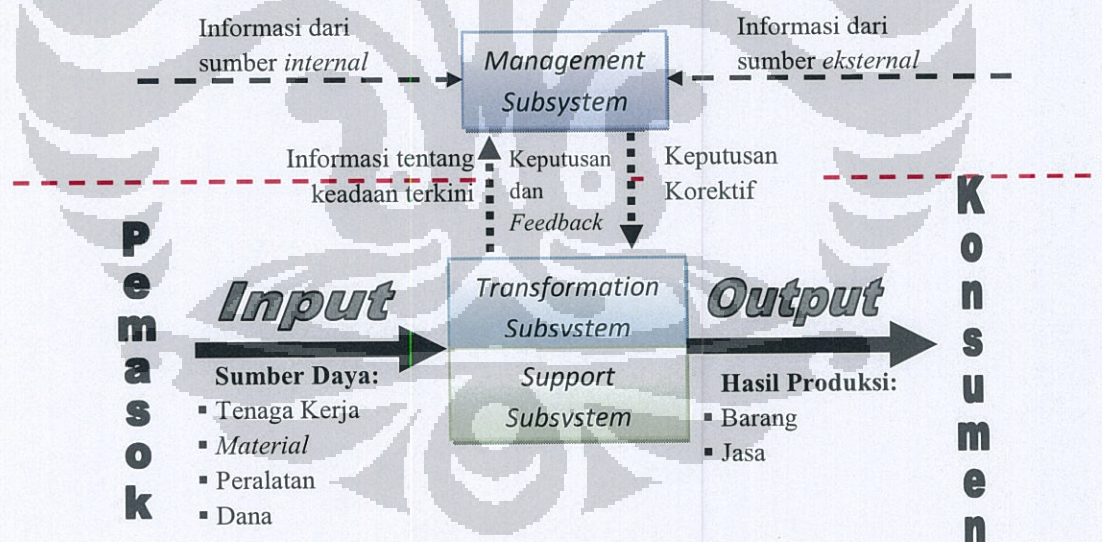




**Gambar 2.3 Model IPO-S**

Sumber: Nedyalkov (2010)

Proses pada perusahaan jasa berbeda dengan perusahaan manufaktur. Perbedaan antara perusahaan manufaktur dan jasa adalah output yang dihasilkan. Mengacu pada model *The Components of operations system*, output perusahaan manufaktur adalah barang sedangkan output perusahaan jasa adalah pelayanan. Perbedaan tersebut dapat dilihat dengan jelas pada Gambar 2.4 di bawah ini.



**Gambar 2.4 Komponen Sistem Operasional**

Sumber: Nedyalkov (2010)

Sistem jasa pada business plan ini akan memiliki *high degree of customer contact* karena banyaknya bagian proses yang melibatkan konsumen dan mengharuskan karyawan untuk berinteraksi melayani konsumen. Maka dari itu, menurut Jacobs et al. (2009, p.258) rancangan operasional sistem jasa yang bersifat *High-Contact* harus dibuat dengan spesifikasi seperti ini:



Tabel 2.1 *High Contact Service System*

Keputusan Rancangan	Kebutuhan pada <i>High-Contact System</i>
Lokasi Fasilitas	Kegiatan operasional harus dilakukan sedekat mungkin dengan konsumen
Tata Letak Fasilitas	Fasilitas harus bisa mengakomodir keinginan dan harapan konsumen yang bersifat fisik maupun psikologis
Rancangan Produk	Lingkungan dan produk berfisik mempengaruhi sifat jasa, sehingga semua hal yang berfisik harus terlihat baik dan rapih.
Rancangan Proses	Setiap tahapan produksi berpengaruh langsung terhadap konsumen
Penjadwalan	Konsumen harus diperhitungkan di jadwal produksi dan harus segera dilayani
Perencanaan Produksi	Perintah dan jasa tidak bisa disimpan, sehingga smoothing pada production flow hanya akan menyebabkan kerugian bisnis
Keterampilan Pekerja	Tenaga kerja langsung membentuk bagian utama produk jasa sehingga mereka harus bisa berinteraksi dengan baik ke public
Kendali Kualitas	Standar kualitas akan dipandang berbeda oleh orang-orang yang menilainya
Standar Waktu	Waktu jasa tergantung dari kebutuhan konsumen
Pembayaran Upah	Sistem pengupahan sebaiknya bersifat <i>time-based</i> (per <i>shift</i> )
Perencanaan Kapasitas	Untuk menghindari kerugian, kapasitas harus diatur untuk dapat melayani <i>peak demand</i>

Sumber: Jacobs et al. (2009, p.258)

Pada proses operasional perusahaan jasa, optimalisasi dari *utilization* (pemanfaatan) dapat tercapai jika ada perencanaan *flowchart* yang baik. Rancangan *flowchart* menentukan tugas atau kegiatan operasional, kapan saat



pengambilan keputusan, area penyimpanan atau antrian, dan alur *material* atau konsumen. Jika *flowchart* proses tidak dirancang dengan baik dan benar, ada beberapa masalah yang dapat terjadi seperti *starving* (keadaan menunggu terlalu lama di suatu proses karena kekosongan input), atau *bottleneck* (adanya sumber daya dan bentrokan pada alur yang menjadi penghambat sehingga membatasi kapasitas dan *maximum output* pada proses).

Untuk merancang proses yang mampu menghasilkan output yang optimal, perlu ada pengukuran kinerja proses. Kinerja proses yang harus diukur dan diperhitungkan untuk menyusun *flowchart* adalah: Produktivitas, Efisiensi, *Run Time*, *Setup Time*, *operation time*, *throughput time*, *throughput rate*, *process velocity*, *value-added time* dan *utilization*.

### 2.10 Quality

Perusahaan perlu untuk selalu meningkatkan dan juga menjaga kualitas dari semua yang diberikan kepada konsumen, baik berupa barang atau jasa. Meningkatkan dan menjaga kualitas harus dilakukan perusahaan karena kualitas akan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan juga seberapa banyak keuntungan finansial yang bisa diraih perusahaan. Agar semua hal tersebut bisa dijalankan dengan baik, perusahaan perlu menerapkan pengelolaan kualitas yang baik seperti TQM (*Total Quality Management*) dan *Six-Sigma*.

*Total Quality Management* (TQM) dapat didefinisikan sebagai mengelola seluruh bagian organisasi sehingga bisa unggul pada semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi konsumen (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2009). TQM ini memiliki dua tujuan utama operasional yaitu: merancang produk dan jasa dengan penuh kehati-hatian; dan memastikan sistem organisasi bisa berjalan sesuai rancangan secara konsisten.

*Six-Sigma Quality* dikembangkan sejak 1980an sebagai bagian dari *Total Quality Management* (TQM). Istilah “*Sigma*” berarti ukuran untuk seberapa jauh suatu proses melenceng dari kesempurnaan. Tujuan utama penerapan *Six-Sigma* adalah untuk mengukur sebanyak apa adanya “kecacatan” dalam proses-proses yang dijalankan sehingga perusahaan mampu mengatasinya secara sistematis. Agar pengendalian kualitas melalui metode *Six-Sigma* dapat dilakukan dengan



baik dan benar, perusahaan harus dapat melakukan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) terhadap kualitas.

Dalam hal merancang dan mengawasi kualitas, terdapat dimensi kualitas yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan. Berdasarkan Jacobs et al. (2009, p.310), dimensi kualitas terdiri dari: *performance, features, reliability, serviceability, aesthetics*, dan *perceived quality*. Sebagai salah satu dimensi kualitas pada perusahaan jasa, *performance* berarti karakteristik jasa. *Features* adalah karakteristik sekunder dari jasa tersebut. *Reliability* mencakup konsistensi kinerja sepanjang waktu, kemungkinan gagal atau rusak, dan masa guna. *Serviceability* berarti kemudahan untuk mereparasi dan membetulkan. *Aesthetic* adalah cita rasa dan karakteristik yang dirasakan panca indera (bunyi, perasaan, tampilan, dan lainnya). Sedangkan *Perceived quality* adalah penilaian pihak lain tentang kinerja dan reputasi.

Setelah dimensi-dimensi kualitas diketahui, perusahaan perlu merencanakan dan merancang anggaran untuk menjaga dan meningkatkan kualitasnya. Anggaran biaya yang harus diperhatikan untuk mengendalikan kualitas (*Cost Of Quality*) adalah sebagai berikut:

- Biaya-biaya pencegahan (*Prevention costs*): Pelatihan kualitas karyawan, Konsultasi Bisnis, *Beta Test / Trial / Test Run*, dan Pengembangan Sistem
- Biaya-biaya inspeksi (*appraisal costs*): inspeksi pasokan, inspeksi peralatan, uji ketahanan, dan uji laboratorium.
- Biaya-biaya akibat kegagalan internal (*Internal failure costs*): pembuangan (*scrap*), perbaikan (*repair*), pengerjaan ulang / renovasi (*rework*), dan biaya selama kerusakan (*downtime*).
- Biaya terkait kegagalan eksternal (*External failure costs*): Garansi / Asuransi, perbaikan dan pergantian diluar garansi, keluhan konsumen, dan kecacatan produk.



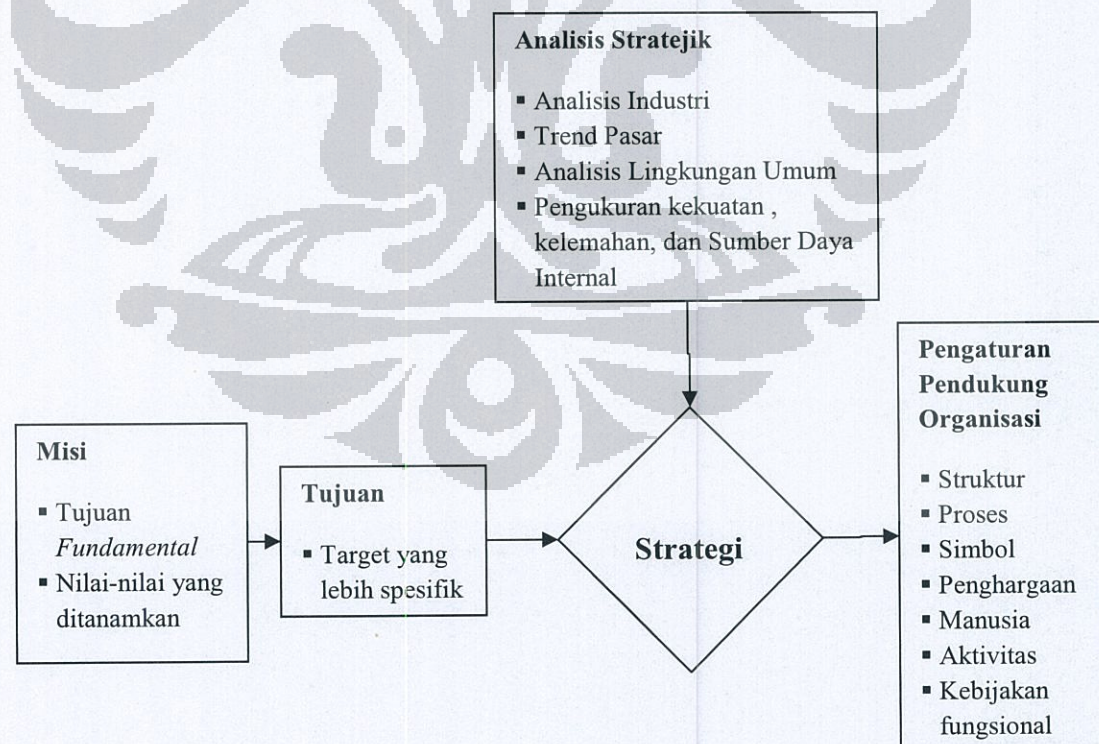
## 2.11 Scheduling

Pengaturan Jadwal pada *Business Plan* ini akan lebih ditekankan pada *Personnel Scheduling* (pengaturan jadwal karyawan). Pengaturan dari *Scheduling* pada operasional meliputi:

- *Scheduling Consecutive Days Off* (Perencanaan Libur).
- *Scheduling Daily Work Times* (Rencana hari kerja tiap bulan).
- *Scheduling Hourly Work Time* (Rencana jam kerja per hari).

## 2.12 Business-Level Strategy

Strategi bisnis perusahaan yang akan kami dirikan juga mengacu pada *Diamond Model Strategy*. Sesuai dengan model tersebut, strategi bisnis dirumuskan berdasarkan misi, tujuan, dan hasil analisis stratejik seperti pada Gambar 2.5 di bawah ini.



**Gambar 2.5 Tahapan Perumusan Strategi dan Hasilnya**

Sumber: Hambrick & Fredrickson (2001)



Setelah strategi dirumuskan, strategi akan mempengaruhi pengaturan organisasi lainnya mulai dari struktur, proses, penghargaan, simbol perusahaan, aktivitas-aktivitas dan juga profil serta kebijakan fungsional.





## BAB 3

### HASIL ANALISIS DAN PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN

#### 3.1 Hasil Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan luar umum terdiri dari ekonomi, politik-hukum, perkembangan teknologi, lingkungan alam, dan demografi. Faktor-faktor lingkungan tersebut bersifat makro dan berpengaruh langsung terhadap industri dan perusahaan-perusahaan pada industri tersebut.

##### 3.1.1. Lingkungan Ekonomi

Tabel 3.1 Indikator Makroekonomi Indonesia

	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Real GDP Growth</i>	6.0	4.6	6.1	6.6	6.4
<i>Inflation</i>	10.2	4.4	5.1	6.8	5.5
<i>Fiscal Balance (per cent of GDP)</i>	-0.1	-1.6	-0.6	-1.4	-1.6
<i>Current Account Balance (\$ Billion)</i>	0.1	10.6	5.7	0.7	0.7
<i>Current Account Balance (per cent of GDP)</i>	0.0	1.9	0.8	0.1	0.1

*Note: Real GDP growth and inflation are defined in percentage form the previous period*

Sumber: "Organisation for Economic Co-operation and Development" (OECD, 2011)

Berdasarkan data penelitian OECD, pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2012 akan sedikit lebih lambat dibandingkan tahun 2011 karena harga minyak dunia yang tinggi dan adanya subsidi Bahan Bakar Minyak. Menurut Bank Indonesia, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 6,6% pada kuartal ke 3 tahun 2011 akan melambat menjadi 6,2% pada tahun 2012, akan tetapi inflasi inti 4,93% akan dapat terkendali menjadi 4,6%. Gita Irawan Wirjawan (Kepala BKPM) pada 12 oktober 2011 dalam "Indonesia Economic Outlook 2012, Riding Optimism and



*Challenges Ahead*” mengatakan bahwa perekonomian makro Indonesia masih akan lebih baik dari Uni Eropa dan AS karena rasio hutang dan GDP berada di sekitar 25 sampai 26% bisa turun menjadi 20% dalam beberapa tahun ke depan, dan banyak sektor seperti perbankan dan beberapa sektor lainnya akan tahan terhadap krisis (Warta Ekonomi, 2011). Akan tetapi, menurut *Economist Intelligence Unit* (EIU, 2011), pembangunan ekonomi di Indonesia sebenarnya masih bisa menjadi lebih baik lagi jika dana penanaman asing digunakan untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur. Semua hal tersebut menandakan bahwa perekonomian Indonesia beberapa tahun ke depan setelah 2011 akan cenderung untuk stabil dan aman terkendali.

**Tabel 3.2 Proyeksi Perekonomian Indonesia 2009-2014**

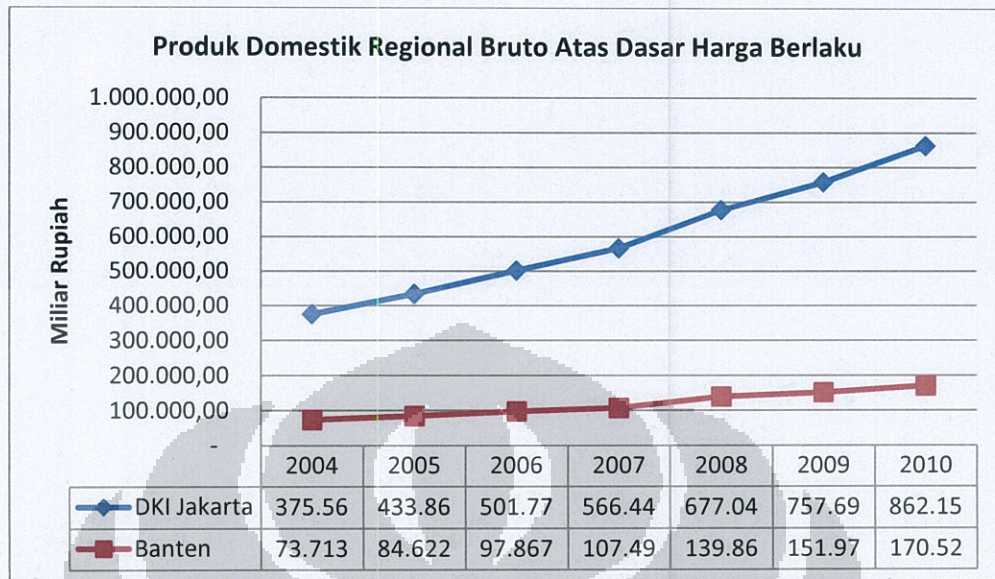
Proyeksi	2008	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*
PDB	6,06	3,5 - 4,5	4,5-5,5	5,0-6,0	5,4-6,4	5,7-6,7	6,0-7,0
• Konsumsi Rumah Tangga	5,34	3,2 - 4,2	4,0-5,0	4,6-5,6	4,9-5,9	5,0-6,0	5,1-6,1
• Investasi Swasta	12,06	4,9 - 5,9	4,0-5,0	9,3-10,3	9,8-10,8	10,3-11,3	10,6-11,6
• Konsumsi dan Investasi Pemerintah	10,10	9,3 - 10,3	7,1-8,1	6,0-7,0	5,0-6,0	4,2-5,2	3,8 - 4,8
• Ekspor	9,49	(-5,1)-(-4,1)	6,7-7,7	9,2-10,2	9,8-10,8	10,2-11,2	10,5-11,5
• Impor	10,03	(-5,3)-(-4,3)	8,4-9,4	9,6-10,6	10,2-11,2	10,4-11,4	10,5-11,5
Inflasi	11,1	5,0 - 7,0	6,0-7,0	5,1 - 6,1	4,5 - 5,5	4,4 - 5,4	4,0 - 5,0

\*) Proyeksi Bank Indonesia

Sumber: Bank Indonesia (2008)

Daerah DKI Jakarta terutama Jakarta Selatan dan Daerah Banten terutama Kota Tangerang Selatan adalah wilayah target pasar utama perusahaan. Keadaan ekonomi regional untuk DKI Jakarta dan Banten berdasarkan data perkembangan PRDB (Badan Pusat Statistik, 2011) seperti pada Gambar 3.1, menunjukkan bahwa nilai Produk Domestik Regional Bruto atas dasar harga berlaku setiap tahun untuk wilayah DKI Jakarta dan Banten memiliki kecenderungan meningkat sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2010. Hal ini akan berdampak positif terhadap rencana bisnis ini karena kondisi perekonomian masyarakat sekitar rencana bisnis berkecenderungan semakin membaik, yang akan mempengaruhi peningkatan kemampuan daya beli sasaran pasar yang dituju secara tidak langsung.





**Gambar 3.1 Produk Regional Domestik Bruto DKI Jakarta dan Banten**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2011)

Data perkembangan inflasi di DKI Jakarta (Badan Pusat Statistika, 2011) sejak Januari 2008 sampai dengan Oktober 2011 memang terlihat fluktuatif tetapi cenderung untuk menurun seperti pada Gambar 3.2. Jika perkembangan inflasi tersebut di tahun 2012 sampai 2014 juga akan sejalan dengan perkiraan laju inflasi pada *forecast* perekonomian Indonesia seperti pada Tabel 3.1 dan Tabel 3.2, maka dalam 5 tahun ke depan perusahaan tetap akan dapat berjalan secara efisien.



**Gambar 3.2 Laju Inflasi DKI Jakarta 2008 -2010**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2011)



### 3.1.2. Lingkungan Politik dan Hukum

Berdasarkan laporan *The Economist Intelligence Unit* (EIU) tahun 2010, keadaan lingkungan politik Indonesia akan relatif stabil sampai 2014. Lingkungan politik di sekitar cenderung aman, kondusif, dan tidak berpengaruh terhadap iklim dunia usaha di bidang rekreasi olah raga sehingga mendukung kemajuan dan perkembangan bisnis-bisnis tersebut.

Selain memperhatikan keadaan politik di lingkungan sekitar, perusahaan perlu mematuhi beberapa aturan Hukum penting mulai dari UMR sampai Jamsostek. Sesuai informasi dari Pusat Data dan Informasi Ketenagakerjaan, Upah Minimum Regional Banten pada tahun 2011 tercatat sebesar Rp1.000.000,00 (satu juta Rupiah) per bulan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 tahun 1992 yang menjadi dasar Hukum bagi Jaminan Sosial Tenaga Kerja, jamsostek terdiri dari Jaminan Kematian, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

### 3.1.3. Lingkungan Teknologi

Penggunaan internet di Indonesia terus meningkat. Berdasarkan data Bank Dunia sampai tahun 2009, pengguna internet sudah berjumlah 8,4% dari jumlah penduduk Indonesia. Beberapa tahun kemudian, data hasil riset MarkPlus Insight menunjukkan bahwa rata-rata penetrasi penggunaan di kota-kota *urban* Indonesia pada tahun 2010 adalah 30-35%, dan pada tahun 2011 meningkat menjadi 40-45%. Selain itu, menurut MarkPlus Insight pada tahun 2011 jumlah pengguna internet sudah mencapai 55 juta.

Dengan adanya peningkatan penggunaan internet terutama di kota-kota besar Indonesia, maka perusahaan sebaiknya juga memanfaatkan media internet sebagai media elektronik untuk memberikan informasi tentang produk dan layanannya kepada masyarakat yang menjadi targetnya. Perusahaan dapat memanfaatkan perkembangan teknologi ini dengan membuat *website* dan sistem teknologi yang terintegrasi untuk mempromosikan produknya dan memberikan manfaat lain kepada para konsumen melalui media tersebut.



### 3.1.4. Lingkungan Alam

Secara keseluruhan, lingkungan alam di daerah sekitar rencana pembangunan “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” yang berlokasi di Tangerang Selatan dalam kondisi normal tidak memiliki ancaman bencana alam yang berarti untuk kelangsungan bisnis. Berdasarkan hasil pengamatan secara langsung di lapangan dan juga kesaksian dari beberapa penduduk sekitar, lokasi jalan puri palem sektor 9 Bintaro adalah daerah yang aman dari banjir dan longsor karena berada di daratan yang landai dan sangat jauh dari sungai, kali, danau dan laut.

### 3.1.5. Lingkungan Demografi

Pasar potensial dari “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” adalah penduduk Jabodetabek terutama daerah Tangerang dan Jakarta Selatan. Berdasarkan data hasil Sensus Penduduk 2010 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik, penduduk DKI Jakarta berjumlah 9.588.198 orang, dimana terdapat 2.057.080 orang tinggal di Jakarta Selatan, dan terdapat 1.303.569 orang tinggal di Tangerang Selatan. Jika dilihat dari *Social Economic Scale* (SES), hasil observasi kondisi demografi lingkungan perumahan sekitar lokasi menunjukkan bahwa mayoritas penduduk di daerah sekitar berjumlah lebih dari 20.000 kepala keluarga berstatus sosial SES A dan B (kelas ekonomi menengah ke atas dan atas).

## 3.2 Hasil Analisis Industri

Setelah melakukan analisis industri rekreasi olahraga di daerah Jabodetabek dengan menggunakan *Porter's Five Forces*, gambaran tentang industri tersebut dapat dijelaskan seperti Tabel 3.3 di bawah ini:

**Tabel 3.3 Hasil Analisis *Porter's Five Forces***

Kekuatan Industri (Forces)	Tingkat	Keterangan
Ancaman Pendetang Baru	Tinggi	Keuntungan potensial: tinggi, akses ke input: mudah, peraturan pemerintah: mudah, skala ekonomis: menguntungkan, kebutuhan modal: Ratusan juta, pengenalan merek: mudah, Biaya “ <i>switching</i> ” dari Industri lain: cenderung lebih murah, sulit mempatenkan produk baru



Tabel 3.3 (Lanjutan)

Kekuatan Industri (Forces) – (Lanjutan)	Tingkat (Lanjutan)	Keterangan (Lanjutan)
Kekuatan Pemasok	Rendah	Jumlah Pemasok: Banyak, diferensiasi input: rendah, dampak input terhadap biaya dan diferensiasi: rendah, ancaman integrasi ke depan: rendah (tetapi mungkin).
Kekuatan Pembeli	Menengah	Pembeli memiliki <i>bargaining power</i> sedang karena memiliki banyak pilihan cara untuk berolahraga akan tetapi fasilitas olahraga multifungsi di Kota Tangerang Selatan dan Jakarta Selatan masih belum banyak. Konsumen tidak membayar biaya jika <i>switch</i> ke jasa rekreasi olahraga perusahaan lain. Akan tetapi, karena konsumen perusahaan secara mayoritas adalah <i>End-user</i> maka ancaman perusahaan akan dibeli oleh konsumen sangat rendah.
Ancaman Produk Substitusi	Tinggi	Biaya <i>switching</i> pada konsumen: rendah, kecenderungan pembeli terhadap substitusi: tinggi, keberagaman substitusi: tinggi. Pesaing pada industri rekreasi olahraga konvensional sudah cukup banyak ada di Jabodetabek, tetapi kurang memiliki diferensiasi.
Tingkat Persaingan	Menengah	Hambatan keluar: mudah, konsentrasi industri: sedang, biaya tetap: rendah, biaya <i>value-added</i> : tinggi, diferensiasi produk: sedang, keberagaman pesaing: rendah, Sifat persaingan industri: <i>oligopoli</i> , siklus bisnis moderat

Sumber: Diolah lebih lanjut dari Porter (1985)

Hasil analisis industri dengan menggunakan *Porter's Five Forces* dilihat dari tingkat ancaman pendatang baru yang tinggi, kekuatan pemasok yang rendah, kekuatan pembeli tingkat menengah, tingkat ancaman produk substitusi yang tinggi, dan kondisi persaingan tingkat menengah menunjukkan bahwa secara keseluruhan industri rekreasi olahraga di daerah Jabodetabek adalah industri yang atraktif dan memiliki risiko bisnis tingkat menengah. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan memiliki peluang besar untuk maju jika bermain di industri rekreasi olah raga di Jabodetabek, tetapi perusahaan tetap harus waspada akan risiko bisnis yang mungkin untuk terjadi di industri tersebut.

### 3.3 Hasil Analisis Internal

#### 3.3.1 Potensi Kekuatan Internal

- Sistem pada perusahaan bersifat lean sehingga biaya operasional secara keseluruhan akan tergolong efisien.



- Tema Romawi yang unik akan memudahkan konsumen dan masyarakat untuk mengingat “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”.

### 3.3.2 Kelemahan Internal

- Banyak hal dari kekuatan internal dan kompetensi perusahaan yang mudah ditiru oleh pesaing, baik berupa pemain lama yang sudah ada di industri ini, maupun pendatang baru yang akan masuk.
- Tidak semua fasilitas multifungsi dapat digunakan untuk melayani di saat yang bersamaan, contohnya: Saat lapangan outdoor digunakan konsumen untuk bermain perang *airsoft*, maka aktivitas pesta kebun, *wall-climbing* dan *flying fox* tidak dapat dilakukan karena alasan demi keamanan dan kenyamanan konsumen.
- Pembangunan awal “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” membutuhkan investasi yang mahal sekitar 5 miliar rupiah.

## 3.4 Company Profile

### 3.4.1. Badan Hukum

Perusahaan pada rencana bisnis ini akan didirikan sebagai Perseroan Terbatas (PT). Badan Hukum perusahaan tersebut akan dinamakan “PT. Arena Sehatindo”. Perusahaan ini didirikan sebagai Perseroan Terbatas karena:

- Pendirian perusahaan ini membutuhkan modal yang besar
- Pendirian serta pengembangan perusahaan akan membutuhkan banyak pemegang saham lain selain dari yang sudah ada saat ini.
- Perusahaan Perseroan Terbatas akan mudah memperoleh tambahan modal untuk memperluas volume usahanya, misalnya dengan mengeluarkan saham baru.
- Perusahaan akan mampu untuk lebih efisien dalam mengelola sumber-sumber modal
- Badan Hukum Perseroan Terbatas memungkinkan perusahaan untuk memiliki pertumbuhan yang tinggi pada jangka panjang melalui *diversifikasi* dan pengembangan lainnya.



- Tanggung jawab yang terbatas dari para pemegang saham terhadap utang-utang perusahaan, sehingga akan lebih menarik bagi investor.

### 3.4.2. Visi

Perusahaan harus memiliki tujuan serta arti keberadaannya bagi semua *stakeholder*-nya, berupa suatu visi. Maka dari itu, visi perusahaan ini adalah “Menjadi pusat olahraga terfavorit di Jabodetabek dengan memperkenalkan gaya hidup sehat jasmani dan rohani kepada masyarakat melalui berolahraga dan berinteraksi dalam suasana unik serta menyenangkan yang tidak terlupakan”.

### 3.4.3. Misi

Agar visi yang telah dicetuskan dapat menjadi tujuan yang akan tercapai, perlu misi yang harus dilaksanakan. Misi perusahaan adalah:

- Menyediakan sarana dan prasarana olahraga yang berkualitas.
- Melayani dengan sepenuh hati sebagai teman untuk mencapai kepuasan pelanggan.
- Menjadi teman bagi para pecinta olahraga dan *hobbyist* dengan merangkul komunitas yang ada di masyarakat khususnya dalam bidang olahraga.
- Memberikan kenyamanan untuk berkumpul dengan teman dan keluarga.
- Membuat program sosialisasi manfaat berolahraga bagi kesehatan.

### 3.4.4. Values

Nilai diperlukan untuk mendukung pelaksanaan misi dan terwujudnya visi. Berikut adalah nilai-nilai yang wajib dipegang teguh oleh seluruh stakeholder “Il Colosseo One-Stop Sports Center”:

- Integritas dan kejujuran
- Profesional dan bertanggung jawab
- Selalu belajar dan berinovasi untuk menjadi lebih baik
- Proaktif, inisiatif dan kreatif dalam segala hal
- Peduli, berjiwa sosial dan berhati nurani
- Bersama membangun sinergi positif dan *teamwork*



- Memberikan yang terbaik bagi kepuasan *stakeholder*

#### 3.4.5. Slogan

- Slogan utama: “*Sports for your life*”

#### 3.4.6. Tujuan Strategis

Agar dapat mewujudkan visi dan menjalankan misi, serta memperteguh nilai, perusahaan harus menetapkan dan juga berhasil menjalankan tujuan-tujuan strategis dari bisnis yang akan direncanakan. Pada perusahaan “*Il Colosseo One-Stop Sports Center*”, tujuan strategis tersebut adalah sebagai berikut:

- Mewujudkan visi dan misi perusahaan untuk menciptakan *value* bagi semuanya
- Mencapai keunggulan daya saing lestari melalui profitabilitas dan pertumbuhan yang tinggi.
- Menjadi *top of mind* sebagai *one-stop sport center* di Jabodetabek
- Menjadi tempat favorit untuk berkumpul dan berekreasi bersama keluarga dan teman
- Merubah pandangan masyarakat akan gaya hidup sehat menjadi hal yang menyenangkan
- Mengembangkan bakat masyarakat dan menyelenggarakan kejuaraan olahraga
- Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar

#### 3.4.7. Key Success Factor

Sebelum menentukan dan menjalankan strategi, perusahaan harus menentukan tujuan dan target-target yang lebih spesifik agar dapat berhasil menjalankan strategi. Menentukan Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factor*) termasuk tujuan yang bersifat spesifik. Pada tahap awal perusahaan “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” didirikan, terdapat 10 *Key Success Factors* yang akan menjadi tujuan dan tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strateginya. 10 *Key Success Factors* tersebut adalah sebagai berikut:



### 1. Kebijakan

- Keberhasilan dalam menerapkan *TQM* pada jasa
- Terciptanya lingkungan kerja sehari-hari yang aman, kondusif dan produktif
- Peraturan-peraturan dan sistem perusahaan tidak melanggar hukum yang berlaku, etika dan perikemanusiaan.

### 2. Sumber Daya Manusia

- Memberikan lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar.
- Memberi kesempatan bagi penduduk sekitar untuk meningkatkan keterampilan dalam bidang olahraga dan gaya hidup sehat

### 3. Program Marketing

- Banyaknya jumlah pengunjung situs (*web traffic*) > 1000 dalam sebulan
- Program kompetisi (kejuaraan) yang dapat dilaksanakan setiap tahun
- Mampu melaksanakan kegiatan yang dibuat khusus untuk kepuasan pelanggan
- Diingat oleh benak konsumen sebagai tempat rekreasi olahraga bertema Romawi dengan pengalaman yang menyehatkan dan menyenangkan.

### 4. Layanan Utama

- Berhasil membangun kawasan pertama kurang dari 1 tahun
- Tersedianya bangunan utama
- Tersedianya lapangan *outdoor* multifungsi
- tersedianya lapangan *indoor* multifungsi
- tersedianya *function hall*



## 5. Fasilitas Pendukung

- Tersedianya fasilitas pendukung yang memadai
- Tersedianya *toilet*, kamar mandi, dan ruang ganti
- Tersedianya ruang tunggu, penjual minuman dan *foodcourt*.
- Tersedianya tempat parkir untuk mobil dan motor konsumen.

## 6. Teknologi

- Berhasil menggunakan teknologi industri yang sangat aman untuk semua orang (karyawan dan konsumen) dan ramah lingkungan
- Berjalannya sistem internal secara aman dan sesuai dengan fungsi
- Terjaminnya keamanan sistem *online* untuk *booking* dan CRM (*Customer Relationship Management*) dari tindakan *phishing* (pencurian data), *hacking*, *cracking*, dan *cybercrime* di *internet* lainnya.
- Sistem Teknologi Informasi untuk sistem *Booking Online*, CRM, dan Internal perusahaan terintegrasi dengan baik dan dapat berjalan secara sinkron.

## 7. Organisasi

- *Lean organisation*.
- Memiliki fleksibilitas dan *dynamic capabilities* yang tinggi.

## 8. Modal, pembiayaan dan keuangan

- *Break-Even Point* tercapai kurang dari 5 tahun.
- Hutang dan piutang dapat terlunasi tepat waktu



## 10. Sosial-Budaya

- Menjalankan program CSR (*Corporate Social Responsibility*) kepada masyarakat sekitar paling tidak sekali dalam setahun
- Ikut memeriahkan perayaan hari raya nasional dan keagamaan.

### 3.5 Rumusan Strategi (*Business Level*)

Mengacu pada *diamond model*, hasil rumusan strategi perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. *Arena*: Di mana perusahaan akan aktif.

Bisnis ini bergerak dalam industri penyedia jasa rekreasi olahraga. Target market utama dari Il Colosseo merupakan pemuda dan pemudi pecinta olahraga mulai dari anak sekolah, mahasiswa, sampai angkatan kerja produktif dengan *Socio Ecomic Class A* dan B, serta anggota komunitas olahraga yang berada di regional Jabodetabek pada umumnya dan Bintaro pada khususnya.

- b. *Vehicles*: bagaimana cara mencapai tujuan.

Il Colosseo menggunakan 3 cara untuk mencapai tujuan bisnisnya, yaitu *Internal Development*, *Partnership* dan *Sponsorship*. *Internal development* terdiri dari peningkatan kualitas pelayanan jasa dan penambahan fasilitas. *Partnership* akan lebih ditekankan untuk kemitraan dengan pemasok dan pelanggan korporasi. *Sponsorship* perlu dilakukan dengan membina hubungan baik dengan pihak sponsor, terutama untuk menyelenggarakan kejuaraan dan *events*.

- c. *Differentiators*: Keunggulan perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing.

Agar berbeda dan lebih unggul dari para pesaingnya, “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” menawarkan arena multifungsi untuk beberapa olahraga dan permainan yang sedang diminati seperti airsoft gun, futsal, basket, bulutangkis dan sebagainya. Tema fisik arena “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” adalah aksen Romawi. “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” juga akan dilengkapi layanan *online booking* yang memudahkan konsumen untuk melakukan



pemesanan dan fasilitas pendukung seperti fasilitas *foodcourt*, *wifi*, ruang shalat, dan sebagainya. Penyelenggaraan *events* yang dilakukan setiap tahun dengan program yang berbeda - beda namun tetap memakai konsep sesuai tema.

d. **Staging**: Tahapan-tahapan dan kecepatan pengembangan bisnis.

Rencana pengembangan bisnis terbagi menjadi 3 jenis, yaitu rencana jangka pendek, rencana jangka menengah dan rencana jangka panjang. Rencana jangka pendek adalah rencana untuk 1 tahun, rencana jangka menengah adalah rencana untuk 5 tahun, dan rencana jangka panjang adalah rencana untuk 10 tahun. Berdasarkan waktu pelaksanaannya, rencana jangka pendek perusahaan adalah menyelesaikan pembangunan unit bisnis utama dalam waktu kurang dari 1 tahun dan menyelenggarakan *soft-opening* setelah pembangunan unit bisnis utama selesai. Rencana jangka menengah untuk 5 tahun ke depan adalah meningkatkan kerja sama dengan komunitas, sponsor dan *partner* bisnis lainnya. Rencana jangka panjang perusahaan dalam 10 tahun adalah mengadakan kejuaraan cabang olahraga tingkat regional di unit bisnis perusahaan.

e. **Economic Logic**: Bagaimana cara perusahaan mendapatkan uang.

Biaya investasi awal memiliki porsi yang besar dari total biaya. Sedangkan biaya variabel untuk operasional perusahaan selanjutnya tergolong rendah. Sehingga untuk mendapatkan penghasilan, perusahaan menetapkan harga yang jauh lebih tinggi dari biaya variabel karena untuk menutupi biaya awal yang besar.

### 3.6 Pilihan *Business-Level Strategy*

Setelah dirumuskan berdasarkan analisis sebelumnya dan *Diamond Model Strategy*, strategi persaingan bisnis perusahaan akan berupa *differentiation*. Strategi diferensiasi ini menekankan pada keunikan jasa utama perusahaan dan memiliki target yang beragam.

Keunikan-keunikan diferensiasi pada perusahaan akan terletak pada:

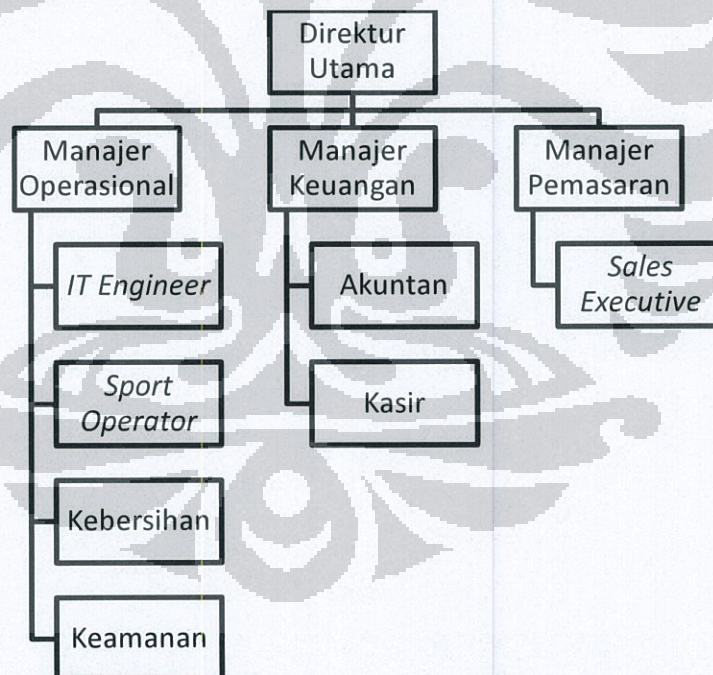
- Tema dan aksen romawi pada bangunan dan taman
- Bangunan yang ramah lingkungan dan menghijaukan sekitarnya



- Sistem *booking online* yang mudah, cepat dan aman.
- Kenyamanan di dalam bangunan karena sistem aliran udara dan ventilasi yang baik.
- Multifungsi dan mampu melayani banyak hobi olahraga.

### 3.7 Struktur Organisasi

Setelah merumuskan strategi bisnis perusahaan, disusunlah struktur organisasi inti perusahaan. Pada awal perusahaan didirikan, Organisasi Perusahaan ini akan dipimpin seorang Direktur Utama. Inti organisasi ini terdiri dari 3 Departemen utama, yaitu Departemen Operasional, Departemen Keuangan dan Departemen Pemasaran. Masing-masing departemen tersebut akan dipimpin oleh seorang manajer. Secara lebih jelas, struktur organisasi inti perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.3 Struktur Organisasi**

Sumber: Diolah Sendiri

Struktur organisasi perusahaan ini bersifat *lean* untuk mengoptimalkan efisiensi dan kinerja perusahaan karena biaya operasional selain SDM pada perusahaan jasa ini cenderung mahal. Selain karyawan inti pada struktur



organisasi, perusahaan juga menggunakan karyawan yang sifatnya *ad hoc* pada proyek-proyek pembangunan tahap awal untuk pembangunan gedung secara keseluruhan dan Sistem Teknologi Informasi yang terintegrasi.





## BAB 4

### RENCANA FUNGSIONAL

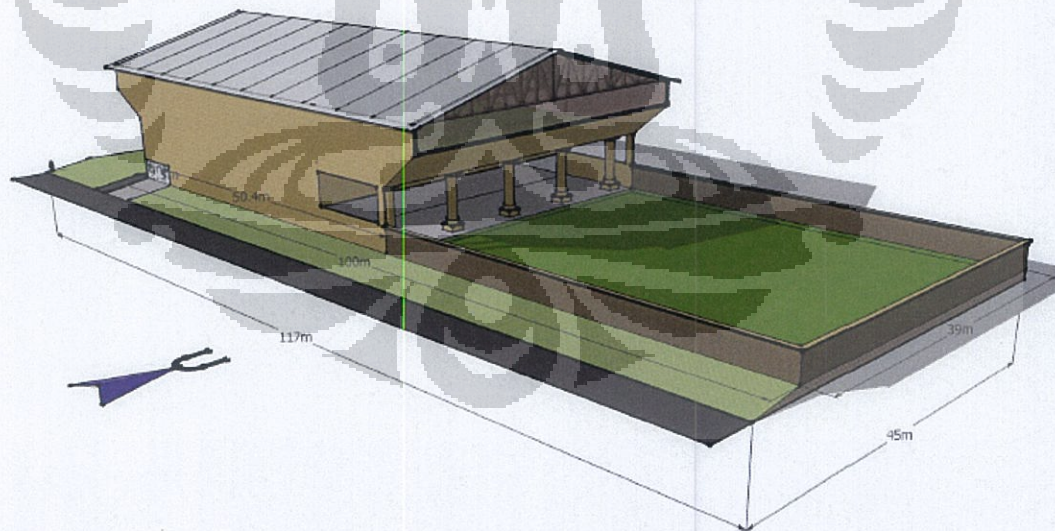
#### 4.1 Rencana Fungsi Operasional

Secara lebih terfokus, rencana fungsi operasional terdiri dari rancangan produk dan jasa, proses pada jasa, pengelolaan kapasitas, pengendalian kualitas, pengaturan inventori, dan rencana ketenagakerjaan.

##### 4.1.1. Rancangan Produk dan Jasa

###### 4.1.1.1. Produk Jasa Utama

Pada dasarnya, ada tiga produk jasa utama PT. Arena Sehatindo pada “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”. Tiga produk jasa utama tersebut adalah lapangan *outdoor* multifungsi, lapangan *indoor* multifungsi dan *function hall*. Semua produk utama perusahaan akan berada di dalam satu kawasan pembangunan seperti pada Gambar 4.1 di bawah ini.



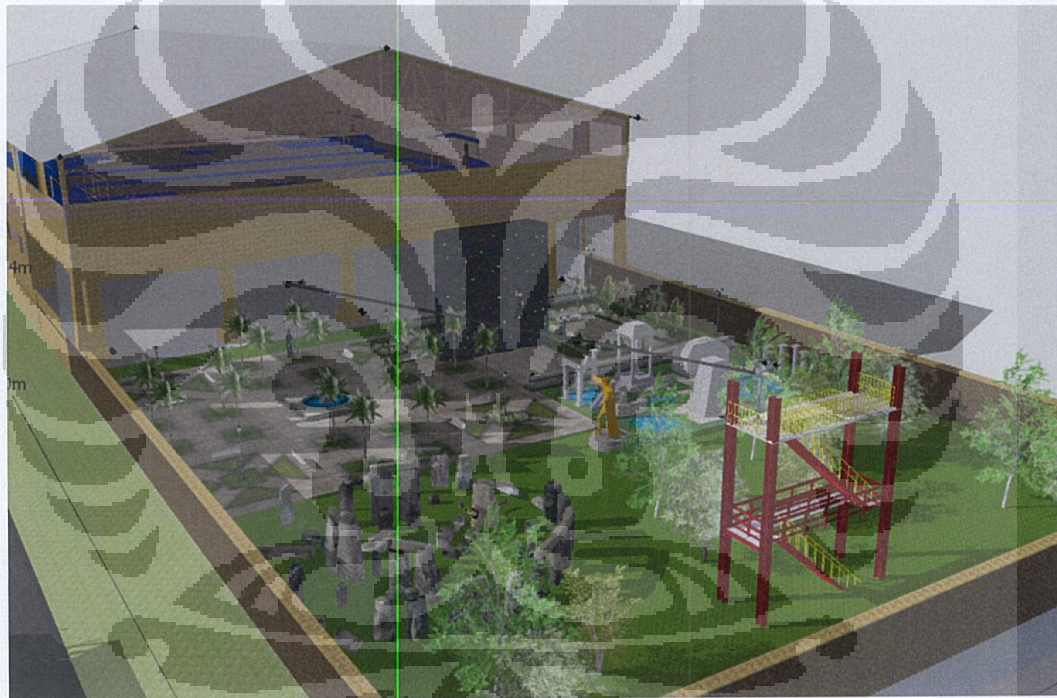
**Gambar 4.1 Rancangan Bangunan Utama Perusahaan**

Sumber: Diolah sendiri

Lapangan *outdoor* multifungsi akan dibangun di lantai dasar, pada lantai yang sama dengan toilet dan tempat parkir gedung. Pada lapangan ini terdapat



dekorasi *outdoor* yang unik terdiri dari pepohonan, semak-semak, dekorasi reruntuhan dan juga dekorasi taman yang rapih seperti pilar romawi dan juga pagar tanaman. Peralatan yang akan digunakan untuk operasional lapangan ini terdiri dari lampu 6 sorot 150 Watt yang dapat digunakan untuk aktivitas malam hari, sarana panjat dinding, sarana *flying fox*, tali khusus kegiatan *outbound*, dan perlengkapan keamanan. Lapangan ini akan dapat digunakan untuk rekreasi olahraga seperti permainan perang-perangan *airsoft* atau permainan *outbond* lainnya seperti *flying fox* dan *wall climbing*.



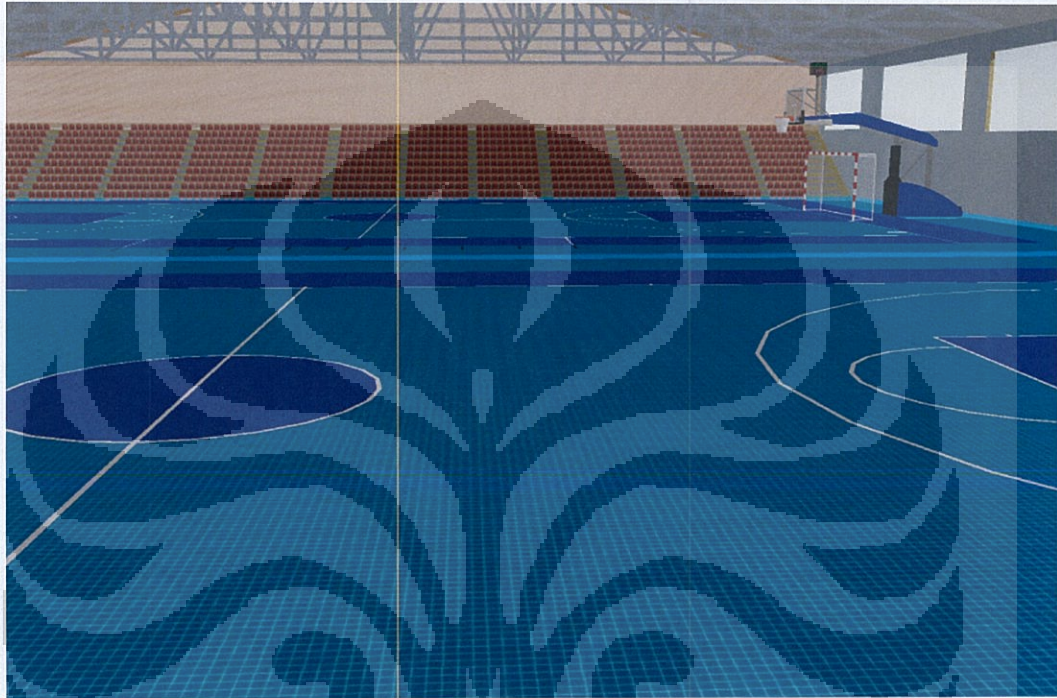
**Gambar 4.2 Rancangan Lapangan *Outdoor* Multifungsi**

Sumber: Diolah sendiri

Lapangan *indoor* multifungsi akan dibangun di lantai ketiga. Pada lantai tersebut selain lapangan multifungsi tersebut, juga terdapat tempat penyimpanan peralatan dan bangku penonton. Perlengkapan dan peralatan yang akan digunakan untuk lapangan ini terdiri dari lantai lapangan multifungsi dari bahan *polyetheline*, 12 lampu sorot 100 Watt, 8 kipas angin 200 Watt, 4 gawang futsal *portable*, 4 ring basket gantung, serta 6 pasang tiang *retractable* dan jaring untuk permainan voli dan permainan bulu tangkis. Lapangan ini akan dapat digunakan untuk rekreasi



olahraga seperti permainan futsal, basket, *volley*, atau bulu tangkis. Lapangan ini bisa menjadi beberapa lapangan permainan olahraga yang berbeda, selama masih tersedia *space* dan tidak ada lapangan yang bertumpang tindih.



**Gambar 4.3 Rancangan Lapangan *Indoor* Multifungsi**

Sumber: Diolah sendiri

Proses transformasi lapangan dapat dilakukan oleh *sport operator* dengan cara membuka panel lantai, lalu menegakkan tiang yang sebelumnya tersembunyi di bawah lantai, kemudian memasang kunci pengaman agar tiang tidak tiba-tiba roboh. Setelah itu, *sport operator* menutup kembali panel lantai, kemudian memasang jaring antara tiang sesuai dengan tipe permainan olahraga (voli, bulu tangkis, futsal atau basket) apa yang disewa lapangannya. Tahapan terakhir yang harus dilakukan untuk transformasi ini oleh *sport operator* adalah menurunkan jaring pembatas antar lapangan (dengan menekan tombol yang mengatur mesin yang digantung pada *rigging* atas lapangan *indoor*) agar kegiatan olah raga antara satu lapangan yang disewa dan merekatkannya antara ujung *velcro* kasar pada jaring dengan *velcro* halus yang ada di lantai.



Lapangan *indoor* multifungsi juga dapat ditransformasikan kembali menjadi lapangan kosong. Untuk mengubah lapangan olahraga kembali menjadi lapangan kosong, pertama-tama sport operator melepaskan kaitan *velcro* antara jaring pembatas antar lapangan dengan *velcro* pada lantai, lalu menaikkan kembali jaring pembatas lapangan ke atas. Selanjutnya *sport operator* melepaskan dan merapihkan jaring yang berada di tiang untuk disimpan kembali pada tempat penyimpanannya di bawah panel lantai yang bisa dibuka. Setelah selesai dengan proses sebelumnya, *sport operator* kemudian harus membuka kembali panel lantai, melepaskan kunci pengaman pada akar tiang, lalu kemudian meletakkan kembali tiang ke tempat yang berada di dalam panel lantai dan menutup kembali panel lantai. Setelah semua panel lantai ditutup, panel lantai dikunci agar tidak terbuka dan membahayakan jika terinjak atau ada yang terpeleket dan terjatuh dekat panel lantai tersebut.

Selain lapangan *indoor* dan *outdoor*, akan dibangun juga *Virtual Reality Battle Arena* di lantai 2. Arena ini dapat digunakan untuk bermain *video game* perang-perangan dengan pengalaman yang berbeda kepada pemainnya. Arena ini adalah suatu ruangan dalam tenda yang di dalamnya terdapat 5 Proyektor *High Definition* dan layar yang memungkinkan pandangan 360 derajat, sensor gerakan yang akan mengikuti kemana *user* memandang dan bergerak, 1 set *omni-threadmill* yang disinkronisasikan dengan komputer permainan agar kemanapun *user* bergerak akan tetap berada di tengah selama permainan, dan speaker *home theater* 5.1 agar suara dan suasana permainan menjadi sangat realistis.

*Function hall* juga akan didirikan sejak awal pembangunan. *Function hall* ini akan berada di lantai 2. *Function hall* akan dilengkapi 4 AC 2610 Watt yang cepat dingin, sejuk, dan hemat energi, serta 22 lampu neon 18 Watt. *Function hall* dapat melayani berbagai kegiatan mulai dari olahraga ringan seperti senam dan yoga, *meeting*, dan pendidikan serta pelatihan.

#### **4.1.1.2. Fasilitas pendukung dan layanan tambahan**

Layanan tambahan dan fasilitas pendukung yang harus dibangun pada tahap awal adalah:

- *Toilet*, kamar mandi dan ruang ganti



- Area *foodcourt* dan ruang tunggu
- Gudang, tempat parkir mobil dan motor
- *Server* Perusahaan, Sistem Teknologi Informasi yang terpusat dan terintegrasi, *website*, dan Sistem *Booking Online*.



**Gambar 4.4 Rancangan Sarana Parkir Mobil dan Motor di Luar Gedung**

Sumber: Diolah sendiri

*Toilet*, kamar mandi dan ruang ganti berlokasi di lantai dasar (lantai 1). Pintu masuk dan keluar dari fasilitas-fasilitas ini akan sedekat mungkin dengan tangga agar memudahkan para konsumen untuk menggunakannya. Fasilitas-fasilitas ini akan dibagi menjadi dua, yaitu untuk pria dan wanita. Masing-masing ruangan terdiri dari 1 cermin besar, 3 wastafel, 1 *hand dryer*, 1 ruang loker, 5 WC dan 5 kamar mandi (*shower*). Selain toilet utama di lantai dasar, juga ada toilet di lantai 2, yaitu di dekat *food court* dan di dalam *function hall*.

Area *food court* dan ruang tunggu berlokasi di lantai 2 (1 lantai di atas lantai dasar). Area *food court* ini dapat disewa oleh 10 pihak pengusaha yang ingin menjual makanan dan minuman dan mampu untuk menampung 50 orang konsumen yang ingin makan, minum dan duduk di ruang tunggu. *Food court* akan dilengkapi dengan fasilitas tempat cuci piring, 1 kulkas 70 Watt untuk minuman, 1 komputer kasir, 17 lampu 18 Watt, dan 4 kipas angin 200 Watt.





**Gambar 4.5 Rancangan Sarana *Food Court***

Sumber: Diolah sendiri

Pada awal pembangunan, perusahaan akan membutuhkan dua gudang. Gudang tempat penyimpanan minuman dan meja dan kursi untuk *function hall* dan *food court* akan terletak di lantai dasar di sebelah tempat parkir dan toilet tetapi dekat dengan tangga. Sedangkan gudang yang berada di lantai ketiga hanya diperuntukkan untuk penyimpanan peralatan dan perlengkapan lapangan *indoor* multifungsi, agar memudahkan *operator* dan meningkatkan kinerja pelayanan kepada konsumen pada fasilitas lapangan *indoor* multifungsi di lantai 3.

Agar diferensiasi perusahaan menjadi lebih menonjol, perusahaan juga perlu menggunakan teknologi tercanggih yang akan membawa banyak manfaat kepada konsumen dan juga perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun Sistem Teknologi Informasi yang terpusat dan terintegrasi pada satu *Server* utama yang dapat diakses secara *online* melalui *internet* dan juga jaringan komputer internal perusahaan. Akses informasi secara *online* lebih ditujukan kepada konsumen dan masyarakat umum, *website* perusahaan yang aktif di *internet* berisi informasi tentang profil perusahaan, promosi, *event* yang diadakan, jadwal penggunaan lapangan-lapangan, dan Sistem *Booking Online* (khusus untuk

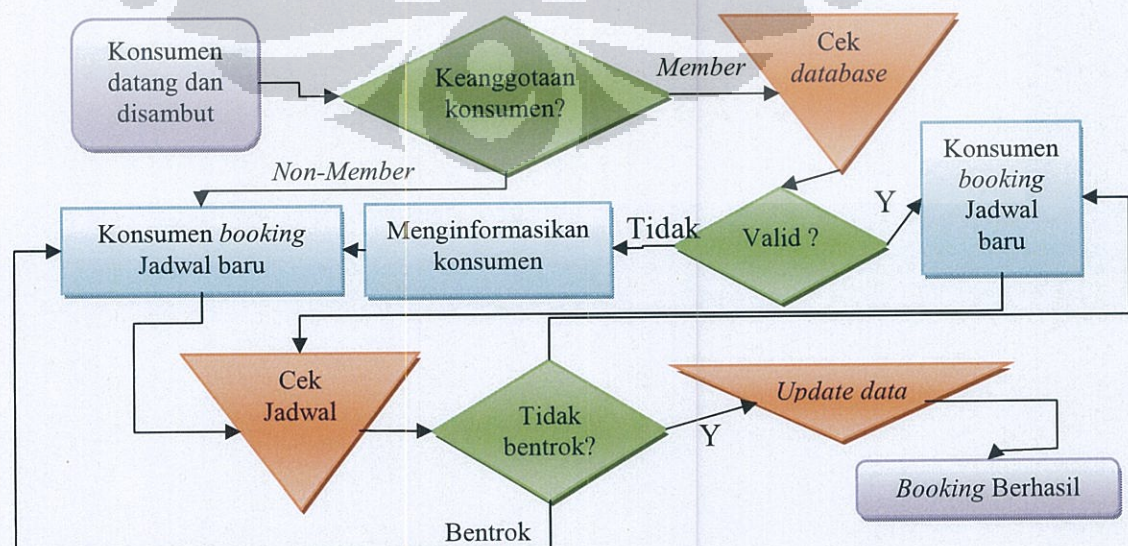


konsumen yang telah mendaftar dan diverifikasi menjadi anggota berlangganan). Sedangkan akses melalui jaringan internal perusahaan lebih dikhususkan untuk Sistem Informasi Internal Perusahaan, walaupun juga digunakan untuk memungkinkan konsumen menikmati akses *internet* gratis melalui *WiFi* di ruang tunggu dan *foodcourt*.

#### 4.1.2. Proses

Proses-proses yang terdapat dalam kegiatan operasional “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” terdiri dari proses layanan jasa, dan proses pemesanan oleh konsumen. Proses-proses tersebut dirancang dengan menggunakan *flowchart* dan diatur juga oleh standar-standar operasional, serta aturan yang mengatur tentang masing-masing proses.

Berdasarkan rancangan proses yang dirumuskan, konsumen harus terlibat dalam proses pemesanan jasa pada tahap awal. Pemesanan ini dapat dilakukan konsumen secara langsung di layanan konsumen, melalui telepon atau sistem *online* perusahaan di internet. Pada pemesanan yang dilakukan secara langsung, petugas kasir tetap wajib untuk cek *database* untuk memeriksa masa berlaku dan keaslian keanggotaan pemesan jika sudah terdaftar, dan kemudian memeriksa jadwal dan reservasi yang telah dicatat di sistem komputer terintegrasi. Pemesanan yang dilakukan secara langsung dapat dideskripsikan dengan *flowchart* berikut:

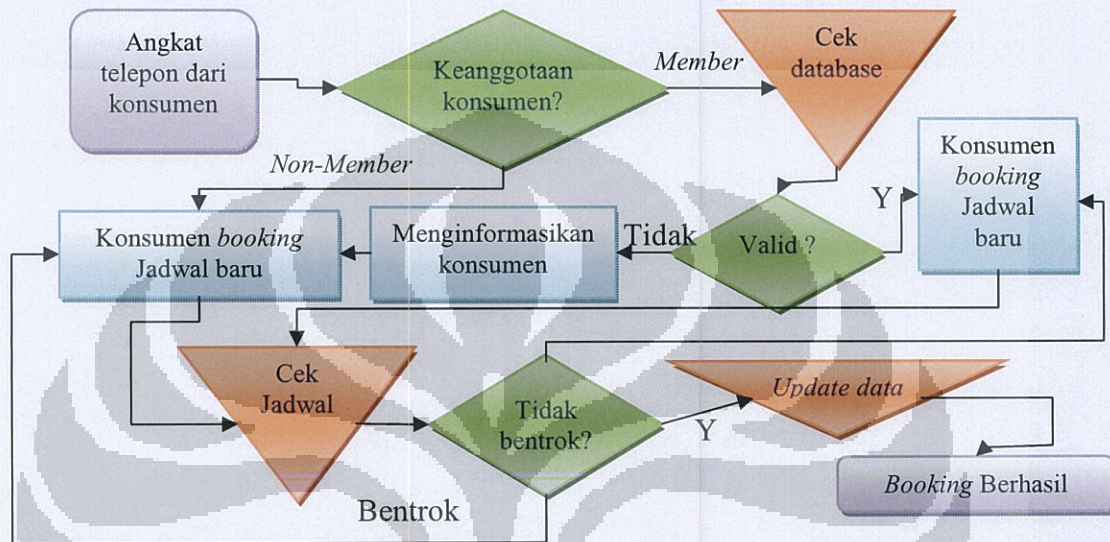


**Gambar 4.6 Flowchart pemesanan lapangan secara langsung**

Sumber: Diolah sendiri



Selain dapat dilakukan secara langsung, pemesanan lapangan juga dapat dilakukan melalui telepon. Proses pemesanan melalui telepon, dapat dijelaskan pada flowchart berikut ini:

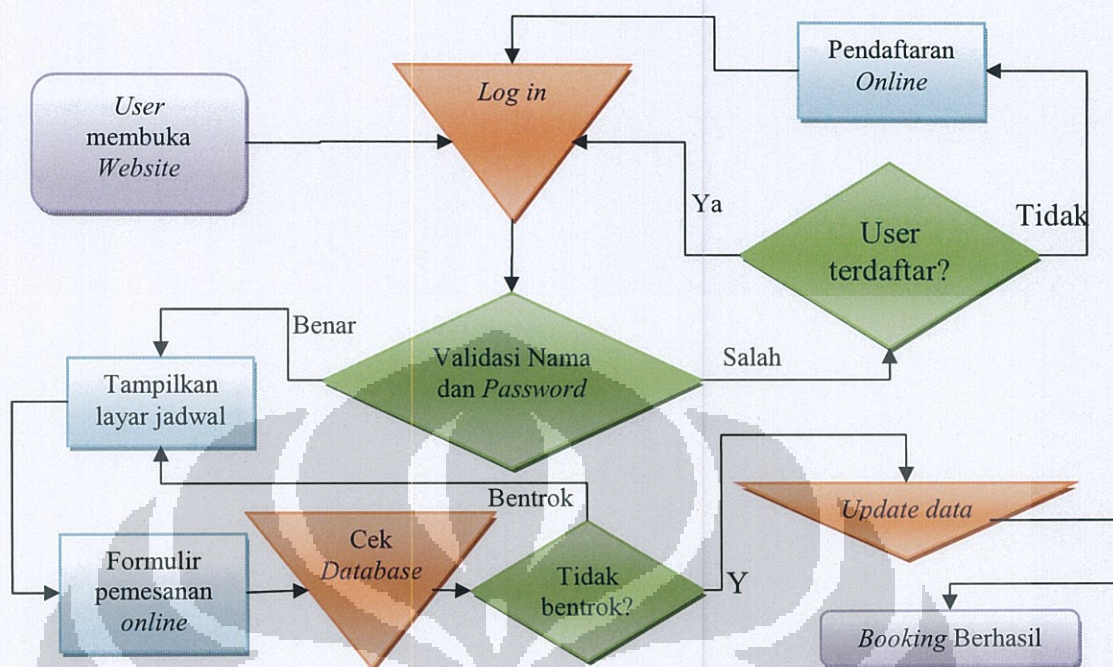


**Gambar 4.7 Flowchart Proses Pemesanan Lapangan Melalui Telepon**

Sumber: Diolah sendiri

Untuk memudahkan proses pemesanan kepada konsumen yang telah terdaftar menjadi anggota, *booking* dapat dilakukan secara *online* setelah melakukan *log in* terlebih dahulu. Secara lebih jelas proses pemesanan lapangan secara *online* adalah sebagai berikut:



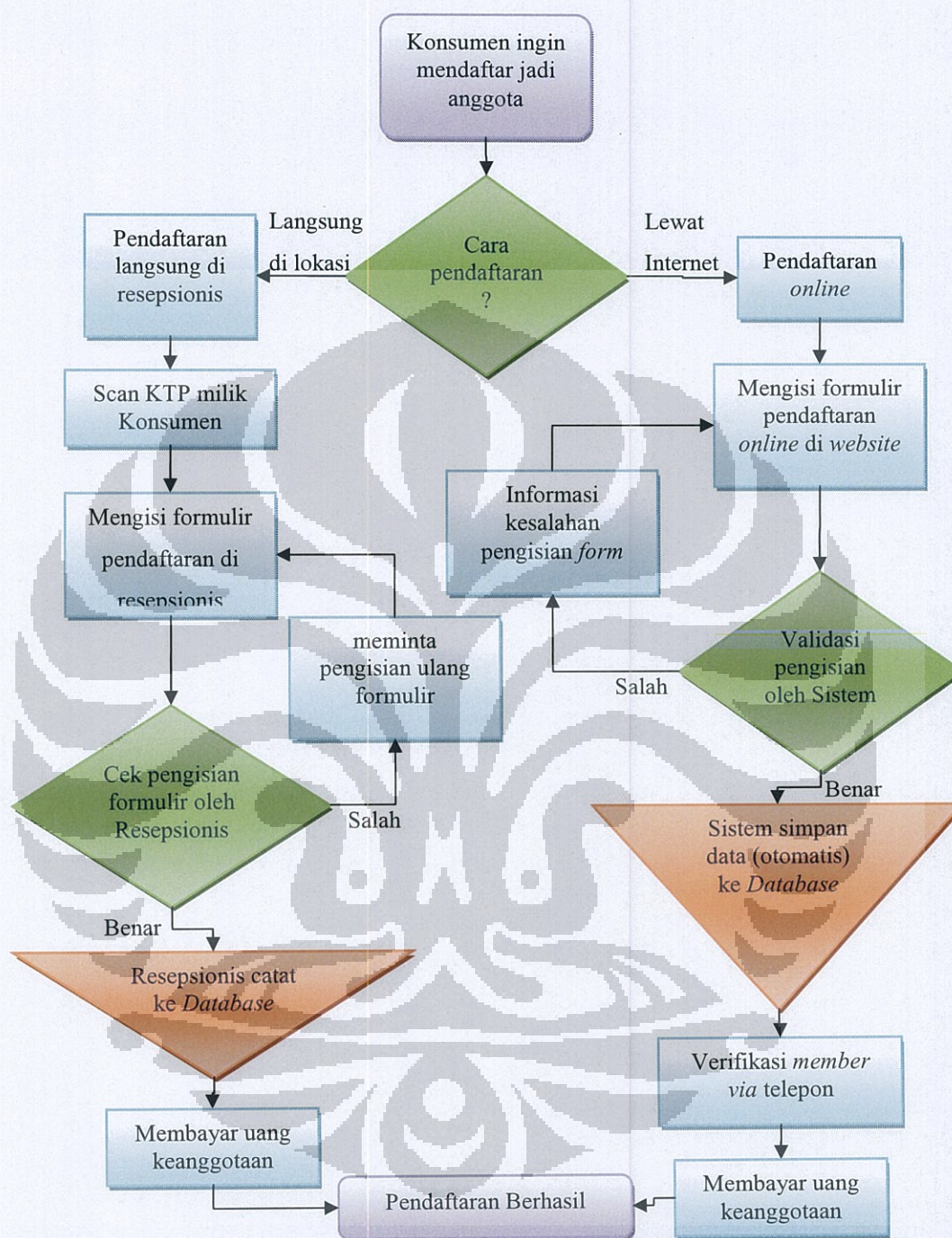


**Gambar 4.8 Flowchart Proses Pemesanan Lapangan Secara Online**

Sumber: Diolah sendiri

Pemesanan secara *online* hanya dapat dilakukan jika konsumen telah terdaftar menjadi anggota yang telah diverifikasi. Konsumen dapat mendaftarkan diri menjadi anggota berlangganan melalui pendaftaran *online* atau pendaftaran secara langsung di resepsionis utama (kasir). Proses pendaftaran secara *online* dan secara langsung dapat dideskripsikan oleh *flowchart* sebagai berikut:





**Gambar 4.9** Flowchart proses pendaftaran keanggotaan

Sumber: Diolah sendiri

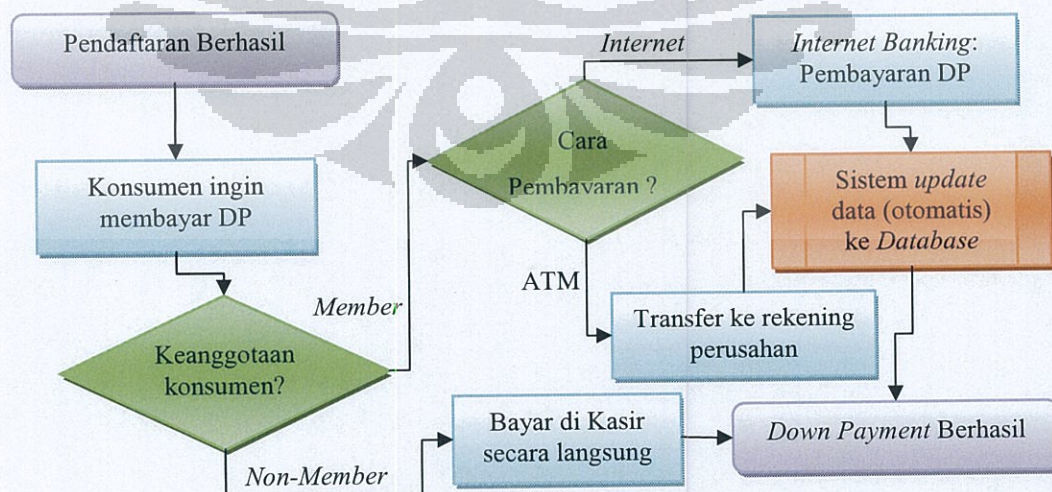
Konsumen yang telah mendaftarkan diri menjadi anggota berlangganan dapat menikmati beberapa manfaat lainnya selain dapat melakukan *booking* secara *online* di website perusahaan, yaitu manfaat untuk membayar *Down Payment* (DP / Uang Muka) dengan cara transfer lewat ATM atau melalui transaksi *internet* (*e-*



*banking*), sedangkan konsumen yang tidak termasuk anggota (*non-member*) hanya dapat membayar DP langsung ke kasir setelah pemesanan berhasil dan sebelum bermain di jadwal yang telah dipesan. Pembayaran DP tidak diwajibkan untuk para konsumen tetapi memiliki banyak manfaat bagi konsumen, yaitu:

- Konsumen dapat menentukan pembayaran di muka mulai dari 15 sampai 100%. Jika Konsumen telah membayar DP 100%, konsumen hanya cukup memperlihatkan bukti pembayaran kepada kasir (lalu kasir akan cek ke sistem), dan langsung bermain pada tempat dan jadwal yang telah dipesan.
- Jadwal yang telah dipesan dan telah dibayar dengan DP, akan ditunggu, dibiarkan kosong, dan tidak boleh digunakan pihak lain yang ingin memesan dadakan sesuai dengan DP yang telah dibayar. Jika Konsumen telah membayar DP 100% dan tidak hadir, lapangan yang telah dipesan tidak boleh digunakan pihak lain sampai jadwal yang telah dipesan dan dibayar telah habis.

Secara lebih jelas, proses pembayaran *Down Payment* setelah pemesanan lapangan sudah berhasil dapat dilakukan dengan cara yang tergambar pada *flowchart* di Gambar 4.6 di bawah ini.

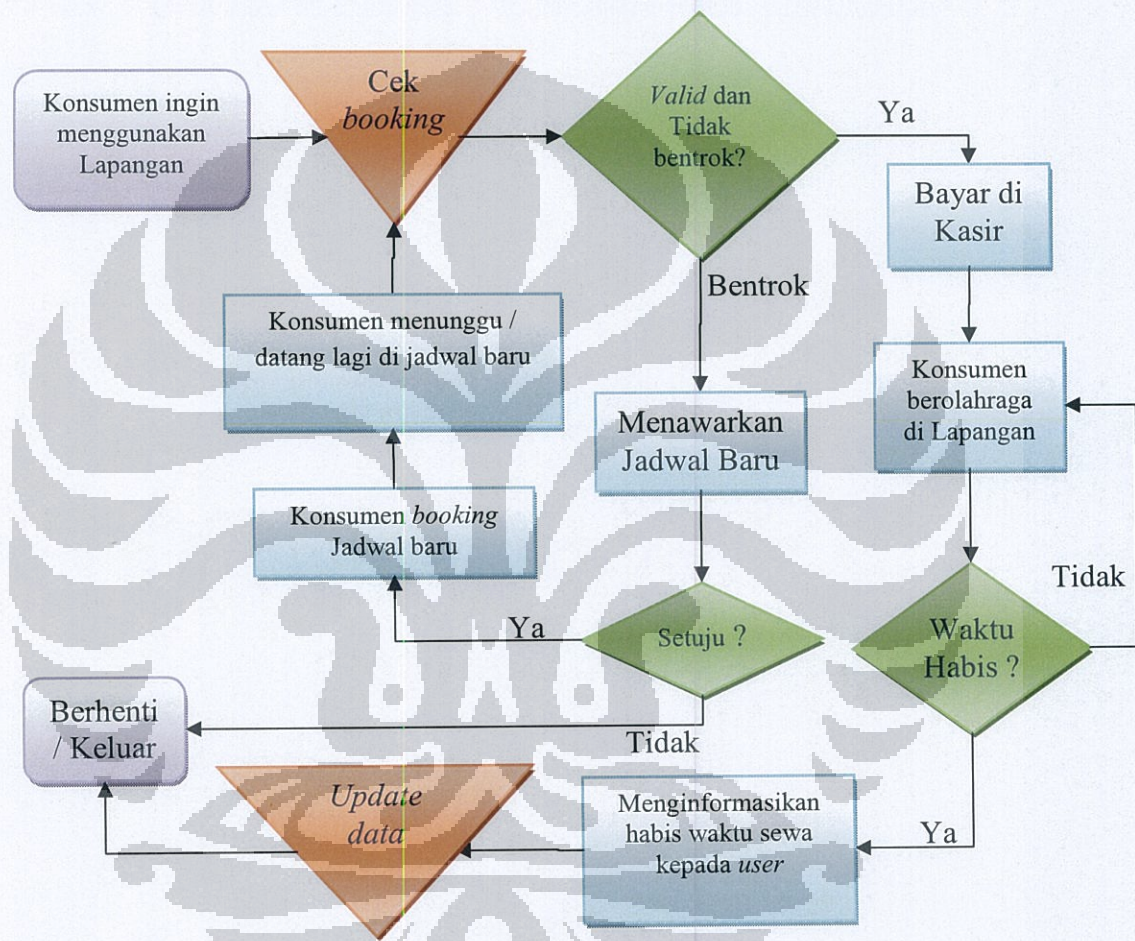


**Gambar 4.10** Flowchart Pembayaran *Down Payment* Oleh Konsumen

Sumber: Diolah sendiri



Setelah pemesanan oleh konsumen berhasil, konsumen kemudian boleh menggunakan lapangan setelah membayar di kasir. Contoh dari salah satu pengaturan proses layanan utama ini berupa *flowchart* dapat terlihat pada Gambar 4.7 di bawah ini.



**Gambar 4.11** *Flowchart* penyewaan lapangan olahraga oleh konsumen

Sumber: Diolah sendiri

#### 4.1.3. *Standart Operating Procedurs* (SOP)

Agar kualitas semua layanan dan fasilitas pada “Il Colosseo One-stop Sports Center” terjaga dengan baik, PT. Arena Sehatindo juga memerlukan pemberlakuan peraturan dan prosedur-prosedur pelaksanaan operasionalnya atau yang dikenal umum sebagai *Standart Operating Procedurs* (SOP). Penerapan SOP bermanfaat untuk memastikan pelayanan konsumen oleh karyawan selalu pada kualitas yang baik dan meminimalisir terjadinya kesalahan yang dapat



merusak kualitas layanan jasa dan menimbulkan kekecewaan konsumen. SOP terdiri dari dua, yaitu SOP yang bersifat umum dan khusus. SOP umum wajib untuk dipatuhi semua karyawan, contohnya seperti mengutamakan keamanan dan kenyamanan untuk para konsumen. Sedangkan SOP khusus mengatur pekerjaan karyawan tertentu untuk fasilitas dan kondisi tertentu.

**Tabel 4.1 SOP “Il Colosseo One-stop Sports Center”**

Ruang Lingkup SOP	Karyawan yang harus mematuhi SOP	Standard Operating Procedures (SOP) yang harus dipatuhi
Seluruh lingkungan internal perusahaan	Seluruh karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersikap baik, ramah, sopan, dan menghargai konsumen</li> <li>• Mematuhi Hukum dan peraturan yang berlaku di lingkungan sekitar</li> <li>• Dilarang merokok di lingkungan perusahaan</li> </ul>
Lapangan <i>outdoor</i> multifungsi	<i>Sport Operator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan konsumen menggunakan perlengkapan keamanan olahraga sebelum memulai aktivitasnya</li> <li>• Memastikan perlengkapan dan peralatan keamanan olahraga terpasang dengan benar</li> <li>• Memastikan aktivitas olahraga <i>outdoor</i> berjalan dengan aman untuk konsumen dan <i>operator</i></li> </ul>
Lapangan <i>indoor</i> multifungsi	<i>Sport Operator</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur konfigurasi lapangan (basket/futsal/voli/bulu tangkis) sesuai dengan pesanan yang telah ditentukan konsumen</li> <li>• Mengubah konfigurasi lapangan kurang dari 5 menit</li> <li>• Berkoordinasi dengan kasir untuk mengetahui pesanan lapangan berikutnya</li> </ul>
Area ruang tunggu dan <i>food court</i>	Kasir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap transaksi harus dibayar langsung</li> <li>• Setiap transaksi harus dicatat ke Sistem Informasi <i>Internal</i> melalui komputer</li> </ul>
Lapangan <i>indoor</i> , <i>outdoor</i> , dan <i>function hall</i>	Kasir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lapangan dan <i>hall</i> yang telah dibayar dengan <i>Down Payment</i> (DP) setelah pemesanan tidak boleh digunakan dan dipesan oleh pihak lain jika pemesan tidak datang pada jadwal yang telah dipesan sampai batas waktu yang berlaku untuk DP tersebut habis.</li> <li>• Berkoordinasi dengan <i>Sports Operator</i> agar memastikan yang menggunakan lapangan dan <i>hall</i> sudah memesan di jadwal yang benar dan sudah membayar di kasir sebelum menggunakan.</li> </ul>

Sumber: Diolah sendiri



#### 4.1.4. Kapasitas

Pada tahap awal operasional “*Il Colloseo One-stop Sports Center*”, rencana kapasitas perusahaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Rencana Kapasitas**

Kapasitas	Volume
Lapangan Multifungsi <i>Outdoor</i>	100 orang
Lapangan Multifungsi <i>Indoor</i>	300 orang
<i>Function Hall</i>	100 orang
<i>Area Foodcourt</i> dan ruang tunggu	50 orang
Ruang ganti, kamar mandi dan <i>toilet</i>	30 orang
Tempat parkir	60 Mobil dan 50 motor

Sumber: Diolah lebih lanjut dari Jacobs et al . (2009)

Kapasitas ini direncanakan dengan memperhatikan daya tahan bangunan terhadap berat total. Selain itu, faktor ketertiban kerumunan orang-orang juga menjadi pertimbangan dengan memperhitungkan luas masing-masing fasilitas yang dapat jelas tergambarkan pada Lampiran 1, Lampiran 2, dan Lampiran 3, sehingga tidak terjadi situasi yang “sumpek”, tidak tertib, atau ricuh pada satu atau beberapa fasilitas di saat operasional perusahaan.

#### 4.1.5. Kualitas

Kualitas adalah salah satu yang menjadi penilaian konsumen terhadap layanan jasa yang *delivered* kepadanya (Brown & Hyer, 2007). Agar kualitas dapat terjaga dan juga ditingkatkan, perusahaan harus selalu mengawasi dan mengendalikan seluruh kualitas pada layanan dan fasilitas yang ada.

Dalam mengawasi dan mengendalikan kualitas semua layanan dan fasilitas pada “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, PT. Arena Sehatindo akan berusaha untuk menerapkan *Six-Sigma* dan *Total Quality Management*. Penerapan kedua prinsip kualitas tersebut ditujukan agar “*Il Colosseo One-stop Sports Center*” dapat selalu memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik kepada konsumen dan meminimalisir terjadinya kesalahan yang dapat merusak kualitas layanan jasa dan menimbulkan kekecewaan konsumen.



Agar dapat mengendalikan kualitas dan menerapkan *TQM* serta *Six-Sigma* dengan baik, menurut (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2009) pada awalnya PT. Arena Sehatindo harus mengerti semua dimensi kualitas pada layanan dan fasilitasnya. Dimensi kualitas mulai dari *Performance*, *Features*, *Reliability*, *Serviceability*, *Aesthetic*, dan *Perceived Quality* harus dipahami dengan baik dan selalu diperhatikan di semua layanan dan fasilitas “*Il Colosseo*”. Contoh dari Dimensi kualitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Dimensi Kualitas Layanan Pemesanan Jadwal**

<i>Dimension</i>	<i>Measures</i> (Pelayanan pemesanan jadwal)
<i>Performance</i>	Waktu untuk memproses permohonan konsumen
<i>Features</i>	Pemesanan jadwal secara <i>online</i>
<i>Reliability</i>	Keselaran penjadwalan dan profesionalitas layanan
<i>Serviceability</i>	Pengecekan <i>online</i> Kemudahan mendapatkan informasi paling <i>update</i>
<i>Aesthetics</i>	Tampilan ruang <i>Customer Service</i> Keramahan Pelayanan <i>Customer Service</i> <i>Interface website</i>
<i>Perceived Quality</i>	Reputasi perusahaan di mata komunitas olahraga dan konsumen lainnya

Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut

Setelah semua dimensi kualitas telah diketahui, PT Arena Sehatindo harus menggunakan *tools* yang dapat melakukan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) terhadap kualitas “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”. Untuk mendefinisikan (*Define*) kualitas, dapat menggunakan *tools* berupa *flow chart* dan menentukan siapa pemasoknya, apa saja inputnya, proses yang harus dilakukan, output yang diharapkan, dan siapa saja konsumennya. Untuk mengukur (*Measure*) kualitas dapat menggunakan *tool* seperti *checksheet*. Untuk menganalisis (*Analyze*) kualitas, dapat menggunakan *tool* seperti *Cause-and-Effect Diagram* yang memperhatikan apa sebab dari peralatan, sumber daya manusia, metode, dan material yang mengakibatkan terjadinya suatu kesalahan atau menjadi faktor-



faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan kinerja. Untuk meningkatkan (*Improve*) kualitas, dapat menggunakan *tools* seperti *Oportunity Flow Diagram*. Sedangkan untuk mengendalikan (*Control*) kualitas, dapat menggunakan *tools* seperti FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) dan komando langsung dari pada atasan kepada bawahannya yang bertugas di lapangan.

DMAIC pada kualitas diawali dengan melakukan pendefinisian kualitas (*Define*). Sebelum membuat *flowchart* proses-proses yang dilakukan dalam kegiatan operasional perusahaan, perusahaan perlu menentukan pemasok, *input*, proses, output, dan konsumennya. Pada “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, tabel definisi kualitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Definisi Kualitas Layanan Perusahaan**

<i>SUPPLIERS</i>	<i>INPUTS</i>	<i>PROCESS</i>	<i>OUTPUTS</i>	<i>CUSTOMERS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemasok perlengkapan olahraga</li> <li>• Internal Perusahaan</li> <li>• Pemasok Minuman</li> <li>• PLN</li> <li>• PDAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen</li> <li>• Lapangan <i>indoor</i></li> <li>• Lapangan <i>outdoor</i></li> <li>• Tenaga Kerja</li> <li>• Minuman</li> <li>• Listrik</li> <li>• Air</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olah raga</li> <li>• Menyediakan tempat berolahraga</li> <li>• Pelayanan konsumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen</li> <li>• Kinerja pelayanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumen</li> <li>• Konsumen</li> <li>• Konsumen</li> <li>• Perusahaan</li> <li>• Perusahaan</li> </ul>

Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut

Sebelum melakukan perubahan atau penambahan suatu fasilitas utama atau pendukung, para pimpinan dan *decision maker* harus mendefinisikan ulang kualitas layanan perusahaan seperti pada tabel 4.4 di atas. *Tools* berupa definisi Kualitas Layanan Perusahaan harus digunakan pada *meeting* perencanaan untuk suatu perubahan yang terjadi di fasilitas perusahaan.

Pengukuran kualitas (*Measure*) penting dilakukan perusahaan untuk mengukur kinerja pada proses, dan mengidentifikasi apa saja yang kritis dalam mempengaruhi kualitas, serta kecacatan dan kesalahan yang terjadi. Contoh penggunaan *tool* berupa *checksheet* (Formulir koleksi data) yang dapat dilakukan para atasan untuk mengukur kualitas, adalah sebagai berikut:



Tabel 4.5 Formulir Koleksi Data Kesalahan

Nama Operator: _____		Tanggal: __/__/____
Kesalahan	Frekuensi	Keterangan
Salah koordinasi		
Keterlambatan mengubah lapangan (> 5 menit)		
Lupa memastikan pengaman terkunci		
Lupa menyimpan peralatan yang tidak digunakan		
Tidak ramah		

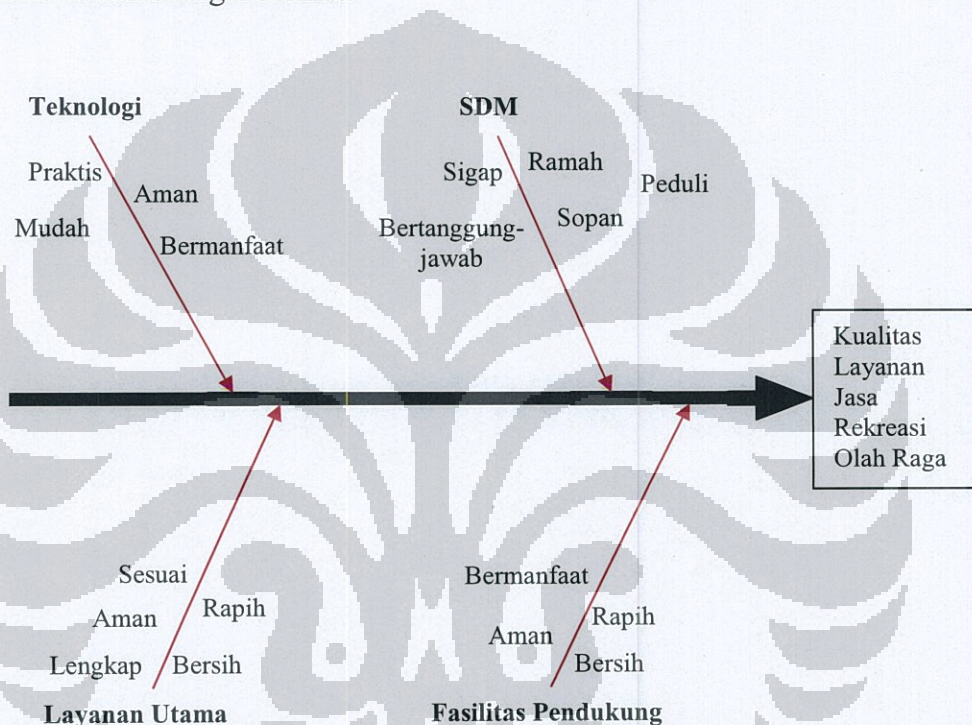
Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut

*Checksheet* digunakan para manajer untuk menilai semua karyawannya untuk catatan prestasi maupun kesalahan dengan cara pengecekan rutin secara periodik setiap satu jam sekali selama jam dan hari kerja manajer. Untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi penggunaan kertas, pada jam kerja para manajer harus menggunakan *checksheet* berupa dokumen digital atau program komputer yang ada di masing-masing *laptop* mereka. Selain digunakan oleh manajer dan pemilik, *tool* ini juga digunakan oleh *secret shopper* yang ditugaskan menjadi konsumen melalui pencatatan secara rahasia setelah mendapat *experience* jasa perusahaan kepada manajer pada waktu acak diluar jam kerja manajer tetapi masih dalam waktu operasional perusahaan.

Setelah mencatat ke dalam *checksheet*, para manajer dan pengendali kualitas dapat membuat *Run Chart* untuk mengetahui *track record* kinerja yang terkait dengan kualitas. *Run Chart* ini dapat dibuat oleh para manajer melalui dokumen digital yang sederhana di *laptop* masing-masing, seperti dengan menggunakan *Microsoft Excel* atau dengan menggunakan program komputer khusus yang dibuat dan di-*customize* oleh *IT Engineer* menggunakan *software* pemrograman komputer yang ada. Dengan mengetahui kesalahan-kesalahan dan juga kinerja yang baik dari masa lalu hingga pada saat penilaian, perusahaan dapat mengetahui bagaimana untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas.



Analisis kualitas (*Analyze*) dengan menggunakan *tool* berupa *Cause-and-Effect Diagram* pada umumnya digunakan untuk mencari sebab-sebab dari kesalahan yang telah terjadi, tetapi selain itu diagram tersebut juga dapat dimanfaatkan untuk mengetahui akar kinerja yang baik. Contoh dari penggunaan *Cause-and-Effect Diagram* untuk menganalisa akar kinerja yang baik pada kualitas adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.12 Cause-and-Effect Diagram Kualitas Jasa Rekreasi Olah Raga**

Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut

*Tool* berupa *Cause-and-Effect Diagram* ini dapat digunakan pada tahap *brainstorming* saat *meeting* antara para pimpinan dan *decision maker* untuk menentukan hal-hal utama apa saja yang penting dan perlu ditingkatkan untuk memperbaiki dan menjaga kualitas jasa layanan perusahaan. *Tool* ini dapat digunakan pada saat *brainstorming* setelah ada data yang cukup dari hasil kegiatan pengukuran kualitas (*measure*), dan juga masukan-masukan dari *stakeholder*, pemilik, konsumen, serta pihak-pihak lain yang terlibat dengan perusahaan.



Perusahaan dapat meningkatkan (*Improve*) kualitas dengan menggunakan *tools* seperti *Opportunity Flow Diagram*. *Opportunity Flow Diagram* pada dasarnya sama seperti *Flow Chart*, tetapi terdapat batasan jelas antara proses yang bersifat *Value-Added* dan proses yang bersifat *non-Value-Added*. Proses yang bersifat *Value-Added* sangatlah esensial untuk selalu dikendalikan, dijaga dan ditingkatkan kualitasnya karena sangat mempengaruhi kualitas secara keseluruhan. Sedangkan proses-proses yang bersifat *non-Value-Added* tidak perlu untuk dilakukan selama semua proses yang bersifat *Value-Added* telah dijalankan dengan benar. Untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas, perusahaan perlu memiliki prioritas untuk fokus mengembangkan kualitas pada proses-proses sangat esensial yang bersifat *Value-Added*, yaitu hal-hal penting yang dapat meningkatkan penilaian para konsumen terhadap kualitas layanan jasa perusahaan dan juga membawa manfaat-manfaat yang positif bagi para konsumen.

Perusahaan dapat mengendalikan (*Control*) kualitas dengan menggunakan *tools* seperti Tabel FMEA dan komando langsung dari pada atasan kepada bawahannya yang bertugas di lapangan. Pengendalian kualitas (*Quality Control*) bertujuan untuk menentukan bagaimana cara untuk mempertahankan peningkatan kualitas dan memastikan seluruh *tools* yang digunakan dapat menjaga dan meningkatkan kualitas.

Untuk mengendalikan kualitas dengan menggunakan FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), perusahaan harus memulainya dengan mengidentifikasi setiap elemen dan proses, kesalahan yang mungkin terjadi, dan akibat dari suatu kesalahan. Setelah semua hal tersebut diketahui, perusahaan harus menilai seberapa parah (*Severity*), Seberapa sering (*Occurrence*), berapa kejadian yang terdeteksi terjadi di saat yang sama (*Detection*). Semakin tinggi angka *Occurrence*, *Severity*, dan *Detection*, maka akan semakin tinggi nilai RPN (*Risks Priority Number*). Masalah dengan nilai RPN tertinggi harus ditangani dengan segera oleh perusahaan. Para manajer dapat menggunakan formulir FMEA untuk mencatat saat kesalahan terjadi. Dengan menggunakan hasil pencatatan FMEA, pimpinan dan manajer dapat memerintahkan karyawan agar tidak melakukan kesalahan yang sama, memperbaiki kinerja mereka, dan membuat rencana kerja



yang lebih baik untuk karyawan. Contoh formulir FMEA yang dapat diterapkan terdapat pada Tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6 Formulir FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*)**

<i>Item or Process Step</i>	<i>Potential Failure Mode</i>	<i>Potential Effects of Failure</i>	<i>Severity</i>	<i>Potential Cause</i>	<i>Occurrence</i>	<i>Current Controls</i>	<i>Detection</i>	<i>RPN</i>	<i>Recommended Action</i>	<i>Responsibility and Target Date</i>	<i>"After" → Action taken</i>	<i>Severity</i>	<i>Occurrence</i>	<i>Detection</i>	<i>RPN</i>
<i>Total Risk Priority Number :</i>									<i>"After" Risk Priority Number :</i>						

Sumber: Jacobs et al. (2009)

Setiap tindakan dan juga kejadian terkait dengan kualitas ada biayanya. Biaya tersebut seharusnya tidak hanya dihitung saja, tetapi juga perlu direncanakan dan disusun anggarannya. Biaya-biaya yang harus diperhatikan untuk mengendalikan kualitas adalah sebagai berikut:

- Biaya-biaya pencegahan: Pelatihan kualitas karyawan, Konsultasi Bisnis, *Beta Test/Trial/Test Run*, dan Pengembangan Sistem
- Biaya-biaya inspeksi (*appraisal*): inspeksi pasokan, inspeksi peralatan, uji ketahanan, dan uji laboratorium.
- Biaya-biaya akibat kegagalan internal: pembuangan (*scrap*), perbaikan(*repair*), pengerjaan ulang/renovasi(*rework*), dan biaya selama kerusakan (*downtime*).
- Biaya terkait kegagalan eksternal: Garansi/Asuransi, perbaikan dan pergantian diluar garansi, keluhan konsumen, dan kecacatan produk.

Setelah pemilik, manajer operasional dan manajer keuangan merencanakan anggaran biaya terkait kualitas, akuntan perusahaan bertugas untuk mencatat juga seluruh biaya terkait kualitas yang telah dikeluarkan, lalu kemudian dilaporkan ke manajer keuangan, manajer operasional dan juga pemilik. Biaya-biaya yang terkait dengan kualitas tersebut harus dicatat setiap bulan dengan form seperti berikut ini:



**Tabel 4.7 Formulir Laporan Biaya Kualitas**

Formulir Laporan Biaya Kendali Mutu "Il Colosseo"		
Bulan _____ Tahun: _____		
	Biaya Bulanan	Persentase
<b>Biaya Pencegahan</b>		
Pelatihan Karyawan	Rp.	%
Konsultasi Bisnis	Rp.	%
<i>Pilot Test Run</i>	Rp.	%
Pengembangan Sistem	Rp.	%
Total Biaya Pencegahan	<b>Rp.</b>	<b>%</b>
<b>Biaya Inspeksi</b>		
Inspeksi pasokan	Rp.	%
Uji ketahanan	Rp.	%
Uji laboratorium	Rp.	%
Total Biaya Inspeksi	<b>Rp.</b>	<b>%</b>
<b>Biaya Kegagalan Internal</b>		
Pembuangan ( <i>Scrap</i> )	Rp.	%
Perbaikan ( <i>Repair</i> )	Rp.	%
Pengerjaan ulang	Rp.	%
<b>Biaya Kegagalan Internal (Lanjutan)</b>		
Downtime	Rp.	%
Total Biaya kegagalan internal	Rp.	%
<b>Biaya kegagalan eksternal</b>		
Garansi	Rp.	%
Asuransi	Rp.	%
Perbaikan dan pergantian diluar garansi	Rp.	%
kompensasi komplain konsumen	Rp.	%
Kecacatan produk	Rp.	%
Total Biaya kegagalan eksternal	<b>Rp.</b>	<b>%</b>
<b>Total Quality Costs</b>	<b>Rp.</b>	<b>100%</b>

Sumber: Jacobs et al. (2009)



Laporan biaya kualitas dicatat seperti ini dengan juga memperhitungkan berapa persentase biaya sesuatu yang terkait dengan kualitas jika dibandingkan dengan total biaya kualitas dalam suatu bulan. Dengan mengetahui persentase biaya tersebut, para pimpinan dapat menyusun kebijakan dan membuat perencanaan yang lebih baik dan lebih efisien dalam pengeluaran biayanya tetapi dengan kualitas pelayanan yang lebih baik.

#### 4.1.6. Risiko Operasional

Rutinitas operasional sehari-hari perusahaan juga tidak lepas dari risiko yang mungkin terjadi. Semua pimpinan dan juga karyawan perlu mengetahui tentang risiko operasional mulai dari mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi, cara pencegahannya, dan juga cara menanganinya jika terjadi. Pada rencana bisnis ini, risiko operasional yang mungkin terjadi adalah pemadaman listrik, kebakaran, gempa bumi, banjir, huru-hara anarkis yang membahayakan fisik perusahaan, kecelakaan yang terjadi pada saat operasional, dan tindakan kriminal seperti pencurian. Antisipasi dan juga tanggung jawab yang harus dilakukan perusahaan dapat dilihat di Tabel Risiko Operasional pada Lampiran 4.

Untuk menjaga keamanan dan kenyamanan di lokasi “*Il Colosseo One-Stop Sports Center*”, Departemen Operasional mendapatkan anggaran sepuluh juta rupiah sampai dengan dua puluh juta rupiah untuk dana darurat keamanan. Anggaran dana tersebut dapat dimanfaatkan untuk menangani biaya lain-lain terkait dengan masalah keamanan dan ketertiban di perusahaan.

Selain dari anggaran, juga terdapat aturan besar untuk dipatuhi dan diberlakukan bagi semua pihak mulai dari pimpinan, karyawan, bahkan sampai konsumen. Peraturan perusahaan dengan tegas melarang semua tentang penggunaan pornografi, rokok, minuman keras dan narkoba. Agar peraturan itu dapat ditegakkan dengan baik, perusahaan juga menerapkan peraturan untuk tidak bekerja sama dengan sponsor yang terkait dengan perusahaan rokok atau minuman keras, kemudian untuk penjualan majalah dan buku di lingkungan perusahaan “*Il Colosseo One-Stop Sports Center*” juga diatur untuk memastikan tidak ada *content* pornografi dan informasi yang mungkin menyebabkan kerucuhan dapat beredar di lingkungan perusahaan.



#### 4.1.7. Inventory

“Il Colosseo One-stop Sports Center” menjual produk utamanya berupa jasa, akan tetapi perusahaan juga menjual beberapa barang yang sifatnya habis setelah pakai untuk memenuhi kebutuhan konsumen lainnya. *Inventory* yang dikelola internal adalah kok bulu tangkis, peluru *airsoft*, dan minuman. Daftar *inventory* yang dikelola adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Inventory Perusahaan**

<i>Inventory</i>	Harga	Satuan Unit
Minuman	Rp 4000	Botol
Gas <i>Airsoft</i>	Rp 90.000	Tabung 500mL
Peluru <i>airsoft</i>	Rp 55.000	bungkusan isi 4000 butir
Kok Bulu Tangkis	Rp 25.000	Tabung isi 12

Sumber: Diolah sendiri

#### 4.1.8. Biaya Operasional

“Il Colosseo One-stop Sports Center” direncanakan untuk beroperasi sampai 16 jam secara rutin setiap hari, kecuali pada hari-hari pergantian tahun (31 Desember sampai 2 Januari). Pada saat menjalankan rutinitas kegiatan operasionalnya, pasti ada biaya yang harus dikeluarkan. Biaya-biaya operasional tersebut dapat digolongkan menjadi dua yaitu *fixed costs* dan *variable costs*. *Fixed costs* adalah biaya-biaya yang bersifat tetap dalam jangka waktu yang panjang, sedangkan *variable costs* adalah biaya-biaya yang bersifat variatif yaitu berubah-ubah karena faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dengan memperhitungkan Tarif Dasar Listrik adalah untuk golongan industri sebesar Rp1380 per kWh, Tarif PAM kategori IVA sebesar Rp8150 per m<sup>3</sup> dan modal *inventory* minuman adalah Rp.4000 per unit, selain dari penggunaan anggaran darurat biaya keamanan yang telah direncanakan, maka biaya operasional langsung perusahaan “Il Colloseo One-Stop Sports Center” dalam 10 tahun dapat dijelaskan dengan Tabel 4.9 sampai Tabel 4.11 sebagai berikut:



Tabel 4.9 Biaya Operasional Langsung 2012 sampai 2015

	2012	2013	2014	2015
<b>Biaya Administratif</b>				
Air dan listrik	24.416.159	99.880.749	154.100.001	166.428.002
<i>Inventory</i>				
Modal Minuman	49.227.793	201.379.297	310.696.007	335.551.687
<b>TOTAL</b>	<b>73.643.952</b>	<b>301.260.046</b>	<b>464.796.008</b>	<b>501.979.689</b>

Sumber: Diolah sendiri

Tabel 4.10 Biaya Operasional Langsung 2016 sampai 2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Biaya Administratif</b>				
Air dan listrik	177.079.394	186.145.859	193.770.393	200.119.861
<i>Inventory</i>				
Modal Minuman	357.026.995	375.306.777	390.679.343	403.481.124
<b>TOTAL</b>	<b>534.106.389</b>	<b>561.452.636</b>	<b>584.449.736</b>	<b>603.600.985</b>

Sumber: Diolah sendiri

Tabel 4.11 Biaya Operasional Langsung 2020 sampai 2022

	2020	2021	2022
<b>Biaya Administratif</b>			
Air dan listrik	205.365.883	209.672.718	213.190.443
<i>Inventory</i>			
Modal Minuman	414.058.139	422.741.568	429.833.994
<b>TOTAL</b>	<b>619.424.023</b>	<b>632.414.286</b>	<b>643.024.437</b>

Sumber: Diolah sendiri

Dengan memperhitungkan total gaji karyawan (Tabel 4.12), pembelian, depresiasi, biaya *marketing*, biaya *maintenance*, biaya asuransi, serta Pajak Bumi dan Bangunan sebagai *indirect costs*, dan dengan kenaikan 10 persen per tahun dalam perhitungan *optimis*, maka dalam 10 tahun, perusahaan akan mendapatkan operating income seperti pada Tabel 4.13 sampai Tabel 4.15.



Tabel 4.12 Total gaji karyawan per bulan

Pekerjaan	Gaji per bulan
Direktur (1)	20.000.000
Manajer (3)	24.000.000
Akuntan (1)	3.000.000
IT Engineer (1)	3.000.000
Sales Executive (1)	3.000.000
CleaningService (6)	10.230.000
Satpam (6)	10.625.000
Kasir (4)	9.300.000
Pelatih (6)	30.000.000
Operator (8)	7.440.000
<b>TOTAL GAJI PER BULAN</b>	<b>120.595.000</b>

Sumber: Diolah sendiri

Tabel 4.13 Laba Operasional 2012 sampai 2015

	2012	2013	2014	2015
Penjualan	915,244,400	5,263,379,100	5,846,729,910	6,314,468,303
- Beban Langsung	73,643,952	301,260,046	464,796,008	501,979,689
- Beban Tidak Langsung	588,522,084	2,293,742,964	2,460,477,908	2,642,102,369
<b>Laba Operasional</b>	<b>253,078,364</b>	<b>2,668,376,090</b>	<b>2,921,455,994</b>	<b>3,170,386,245</b>

Sumber: Diolah sendiri

Tabel 4.14 Laba Operasional 2016 sampai 2019

	2016	2017	2018	2019
Penjualan	6,718,594,274	7,062,586,301	7,351,869,836	7,592,775,907
- Beban Langsung	534,106,389	561,452,636	584,449,736	603,600,985
- Beban Tidak Langsung	2,850,728,868	3,010,357,425	3,196,988,061	3,383,620,796
<b>Laba Operasional</b>	<b>3,333,759,017</b>	<b>3,490,776,240</b>	<b>3,570,432,039</b>	<b>3,605,554,126</b>

Sumber: Diolah sendiri



**Tabel 4.15 Laba Operasional 2020 sampai 2022**

	2020	2021	2022
Penjualan	7,791,815,971	7,955,222,196	8,088,688,677
- Beban Langsung	619,424,023	632,414,286	643,024,437
- Beban Tidak Langsung	3,597,255,651	3,761,361,399	5,018,000,559
<b>Lab Operasional</b>	<b>3,575,136,297</b>	<b>3,561,446,511</b>	<b>2,427,663,681</b>

Sumber: Diolah sendiri

Pada *forecast* kondisi terbaiknya (*optimistic*), perusahaan “Il Colosseo *One-stop Sports Center*” dalam satu dekade akan mampu menghasilkan laba operasional mulai dari 300 juta Rupiah sampai 3,7 miliar Rupiah. Dengan memperhitungkan juga *Income Statement* yang juga telah diperhitungkan oleh Departemen Keuangan perusahaan untuk proyeksi 2012 sampai 2022, perusahaan akan mampu membagikan dividen sebesar 15 persen kepada seluruh pemegang sahamnya setiap tahun mulai dari 40 juta Rupiah sampai 1,7 miliar Rupiah. Dengan proyeksi keuangan satu dekade seperti demikian, para penanam modal perusahaan akan memperoleh *Return on Investment* mereka dalam waktu sekitar lima tahun.

#### 4.1.9. Tenaga Kerja

Pada awal pendirian perusahaan dan pembangunan tahap awal, pemilik perusahaan merekrut tiga orang sebagai tenaga kerja inti yang dipercaya untuk menjadi manajer yang memimpin departemen yaitu, Mohammad Sefli Nugraha sebagai Manajer Operasional, Tri Taruna Boediharja sebagai Manajer Keuangan, dan Afini Sari Nasution sebagai Manajer Pemasaran. Jika pemilik perusahaan ingin mengganti para manajer, proses rekrutmen secara tertutup dapat dilakukan.

Pada konsep *Lean Organization* di awal berdirinya perusahaan, rekrutmen para manajer dijalankan langsung oleh pemilik. Pertama, pemilik harus menyebarkan informasi lowongan pekerjaan secara terbatas melalui kenalan-kenalannya yang dipercaya atau secara meluas dengan menggunakan media internet seperti memasang pengumuman di *website* perusahaan “Il Colloseo *One-Stop Sports Center*”, *social media* yang populer di Indonesia, dan *website* bursa tenaga kerja di *Internet*. Selanjutnya pemilik merespon data pelamar yang



dipilihnya dengan memanggil pelamar untuk wawancara dan diuji langsung kelayakannya untuk menjadi manajer operasional, keuangan, atau pemasaran. Kelayakan dan kompetensi calon manajer dapat diukur dari sifat, perilaku, pendidikan, kecerdasan, keterampilan, pengalaman kerja dan prestasi yang telah diraihinya, serta syarat profesi (secara lebih rinci akan dijelaskan mulai dari sub bab 4.1.9.1 sampai 4.1.9.4). Jika pemilik telah menemukan orang yang layak, maka pemilik kemudian dapat mengatur kontrak kerja yang akan disepakati oleh manajer baru, sehingga manajer baru bisa mulai bekerja.

Berbeda dengan rekrutmen para manajer, rekrutmen karyawan departemen dengan tingkat dibawah manajer dilakukan bersama oleh pemilik dan manajer pemimpin departemen. Rekrutmen semua para karyawan tingkat staff di bawah manajer harus dilakukan secara meluas saja dengan menggunakan pengumuman secara terbuka untuk masyarakat sekitar yang memiliki potensi dan karakteristik yang sesuai kebutuhan serta media internet seperti memasang pengumuman di *website* perusahaan “*Il Colloseo One-Stop Sports Center*”, *social media* yang populer di Indonesia, dan *website* bursa tenaga kerja di *Internet*. Tetapi untuk mencapai tujuan strategis “Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar”, syarat-syarat pada pengumuman lowongan kerja harus ditambahkan dengan “diutamakan bagi yang bertempat tinggal paling jauh 3 km dari perusahaan”. Merekrut karyawan yang bertempat tinggal dekat pada perusahaan jasa memiliki banyak keuntungan, mulai dari karyawan yang selalu masuk tepat waktu, ketersediaan karyawan untuk semua *shift* operasional perusahaan, dan berdampak positif bagi lingkungan sekitar dengan mengurangi penangguran, menciptakan lapangan kerja baru, dan menanamkan nilai-nilai positif dari perusahaan kepada masyarakat lingkungan sekitar terutama yang menjadi karyawan perusahaan.

Tenaga kerja pada perusahaan “*Il Colloseo One-Stop Sports Center*” terbagi menjadi pekerja inti dan *ad hoc*. Perusahaan ini akan dipimpin seorang Direktur Utama. Pada struktur inti organisasi terdapat tiga departemen yaitu Departemen Operasional, Departemen Keuangan, dan Departemen Pemasaran. Masing-masing departemen tersebut dipimpin oleh seorang manajer. Pembagian karyawan berdasarkan departemen adalah sebagai berikut:



#### 4.1.9.1. Departemen Operasional

Manajer Operasional sebagai pimpinan Departemen Operasional, memimpin karyawan-karyawan departemennya untuk menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan mulai dari kebersihan, keamanan, layanan jasa, Teknologi Informasi, dan pengendalian kualitas. Rancangan kerja manajer operasional secara lebih *detail* mulai dari pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan, wewenang dan tanggung jawabnya, upah dan waktu kerjanya, dan atasan langsungnya dapat dideskripsikan pada Tabel 4.16 dibawah ini

**Tabel 4.16 Rancangan kerja Manajer Operasional**

	Keterangan
Pekerjaan	Manajer Operasional
Pendidikan Minimal	S1 / S2
Keterampilan yang dibutuhkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen Operasi pada Jasa</li> <li>• Berpengalaman dalam hal operasional di bidang jasa</li> </ul>
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memimpin departemen operasional perusahaan dan memastikan kegiatan operasional berjalan dengan baik</li> <li>• Mengorganisir dan mengelola (<i>manage</i>) kualitas pelayanan secara keseluruhan agar sesuai target</li> </ul>
Atasan langsung	Dewan Komisaris
Gaji Per Bulan	Rp. 8.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Pada rutinitas operasionalnya, perusahaan “Il Colosseo One-stop Sports Center” memiliki Sistem Teknologi Informasi berupa komputer-komputer yang terhubung dalam satu jaringan LAN (*Local Access Network*) internal milik perusahaan yang terhubung secara nirkabel (*wireless*) melalui WiFi. Komputer-komputer yang digunakan terdiri dari 1 *server*, 6 *laptop*, 1 *Personal Computer* (PC) yang dimodifikasi untuk kasir, dan 3 *High Performance PC* untuk *Virtual Battle Arena*. Selain komputer-komputer, Sistem Teknologi Informasi perusahaan juga dilengkapi oleh berbagai *hardware* pendukung yang terhubung dengan



Sistem Komputer seperti *scanner*, *printer* kantor, *printer* kasir (pencetak struk), dan alat-alat untuk *Virtual Battle Arena* mulai dari Omni-directional Threadmill, sensor gerak, proyektor *High Definition*, *Sorround Sound System*, dan *wireless joystick* berbentuk *pistol*. Sedangkan *Software* yang terdapat pada Sistem Teknologi Informasi terdiri dari program transaksi kasir, program input pemesanan pada kasir, sistem keuangan, sistem *booking online*, program pencatatan absensi dan kinerja karyawan, dan program *database CRM (Customer Relationship Management)*.

Agar seluruh jaringan komputer dan Sistem Teknologi Informasi dapat berjalan dengan baik dan benar, perusahaan membutuhkan seorang *IT Engineer* yang mengerti semua tentang Sistem Teknologi Informasi dan Komputer Perusahaan. Maka dari itu, perusahaan memerlukan seorang *IT Engineer* dengan spesifikasi seperti pada Tabel 4.17 dibawah ini.

**Tabel 4.17 Rancangan kerja *IT Engineer***

	Keterangan
Pekerjaan	<i>IT Engineer</i>
Pendidikan Minimal	S1 Teknik Informatika
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan Sistem Informasi <i>Online</i> dan <i>Internal</i> perusahaan tetap berjalan dengan aman, terintegrasi dan sinkron</li> <li>• Memperbaiki dan merawat <i>Software</i> dan <i>Hardware</i> pada sistem komputer perusahaan</li> </ul>
Atasan langsung	Manajer Operasional
Jam kerja	8 Jam
Jumlah orang yang dibutuhkan	1
Jumlah <i>shift</i> per hari	1



**Tabel 4.17 (Lanjutan)**

Jumlah hari kerja tiap bulan	5 hari kerja mulai Senin sampai Jumat, dan libur di hari Sabtu, Minggu dan Hari Libur Nasional.
Gaji Per Bulan	Rp. 3.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Pada saat rutinitas operasional perlu untuk memberikan kualitas layanan yang baik untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan kemudian menciptakan kesetiaan konsumen untuk meningkatkan pendapatan perusahaan (Brown & Hyer, 2007). Agar semua hal tersebut dapat terwujud, perusahaan memerlukan karyawan-karyawan *frontliner* yang dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada para konsumen. Perusahaan memerlukan para *Sport Operator* dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.18 untuk melayani kebutuhan konsumen saat berolahraga terutama untuk menjaga keselamatan dan keamanannya, dan *customization* yang sesuai dengan keperluannya.

**Tabel 4.18 Rancangan kerja Sport Operator**

	Keterangan
Pekerjaan	<i>Sport Operator</i>
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoperasikan layanan jasa lapangan multifungsi <i>Indoor</i> dan <i>outdoor</i> serta <i>function hall</i></li> <li>• Mengatur <i>setup</i> lapangan sesuai dengan permintaan konsumen.</li> <li>• Memastikan penyewaan lapangan tidak beresiko keamanan bagi konsumen yang menggunakannya, sehingga tidak terjadi kecelakaan fatal</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Operasional
Jam kerja (1 <i>shift</i> )	8 Jam
Upah per <i>shift</i>	Rp. 50.000



**Tabel 4.18 (Lanjutan)**

Jumlah orang yang dibutuhkan setiap <i>shift</i>	4
Jumlah <i>shift</i> per hari	2
Jumlah hari kerja tiap bulan	20

Sumber: Diolah sendiri

Keamanan adalah salah satu dari hal terpenting yang harus dijaga demi kelangsungan bisnis perusahaan. Selain itu, keamanan juga salah satu faktor yang menjadi pertimbangan para konsumen dalam menggunakan suatu jasa. Penjagaan keamanan tidak cukup hanya mengandalkan pengawasan melalui rekaman CCTV. Agar keamanan dan ketentraman dalam lingkungan perusahaan dapat terjaga untuk semua konsumen dan juga karyawan perusahaan, perusahaan memerlukan petugas-petugas keamanan dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.19 di bawah ini.

**Tabel 4.19 Rancangan kerja Petugas Keamanan**

	Keterangan
Pekerjaan	Petugas Keamanan
Wewenang dan Tanggung jawab	Mengawasi dan menjaga keamanan seluruh kawasan <i>Il Colloseo One-stop Sports Center</i>
Atasan langsung	Direktur Operasional
Jam kerja (1 <i>shift</i> )	12 Jam
Upah per <i>shift</i>	Rp.85.000
Jumlah orang yang dibutuhkan setiap <i>shift</i>	2



**Tabel 4.19 (Lanjutan)**

Jumlah <i>shift</i> per hari	2
Jumlah hari kerja tiap bulan	20

Sumber: Diolah sendiri

Penilaian kualitas layanan jasa oleh konsumen juga dipengaruhi oleh *experience* konsumen selama pelayanan. Salah satu hal yang mempengaruhi *experience* konsumen adalah kebersihan. Agar kebersihan dan kerapian dalam lingkungan perusahaan dapat terjaga untuk semua konsumen dan juga karyawan perusahaan, perusahaan memerlukan petugas-petugas kebersihan dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.20 di bawah ini.

**Tabel 4.20 Rancangan kerja Petugas kebersihan**

	Keterangan
Pekerjaan	Petugas Kebersihan
Wewenang dan Tanggung jawab	Menjaga kebersihan seluruh fasilitas perusahaan
Atasan langsung	Direktur Operasional
Jam kerja (1 <i>shift</i> )	8 Jam
Upah per <i>shift</i>	Rp. 55.000
Jumlah orang yang dibutuhkan setiap <i>shift</i>	3
Jumlah <i>shift</i> per hari	2
Jumlah hari kerja tiap bulan	20

Sumber: Diolah sendiri



Aktivitas olah raga *indoor* yang menjadi layanan jasa perusahaan tidak hanya olah raga yang dapat dilakukan konsumen di lapangan *indoor* multifungsi, tetapi juga terdapat di *function hall*. Olah raga yang dapat dilakukan di *function hall* terdiri dari senam, yoga dan bela diri. Semua olah raga tersebut memerlukan pelatih dengan spesifikasi pada Tabel 4.21 di bawah ini.

**Tabel 4.21 Rancangan kerja Pelatih**

	Keterangan
Pekerjaan	Pelatih
Wewenang dan Tanggung jawab	Melatih senam, yoga, atau bela diri sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan disepakati
Atasan langsung	Direktur Operasional
Jumlah orang yang dibutuhkan	6
Gaji per bulan	Rp. 5.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Pada awal pendirian “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, Departemen Operasional memerlukan 1 orang Manajer Operasional, dan 27 karyawan. Dua puluh tujuh karyawan Departemen Operasional tersebut terdiri dari 1 orang IT Engineer, 8 orang Sport Operator, 6 orang Petugas Keamanan, 6 orang Petugas Kebersihan dan 6 orang Pelatih (pelatih senam, yoga, dan bela diri). Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Operasional tersebut penting untuk membangun kualitas pelayanan jasa perusahaan.

#### **4.1.9.2. Departemen Keuangan**

Departemen Keuangan dipimpin oleh seorang Manajer Keuangan, memimpin karyawan-karyawan departemennya untuk mengelola seluruh aspek keuangan dan kekayaan perusahaan mulai dari perencanaan keuangan, pendanaan, sampai dengan perpajakan. Rancangan kerja manajer keuangan secara lebih *detail* mulai dari pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan, wewenang dan



tanggung jawabnya, upah dan waktu kerjanya, dan atasan langsungnya dapat dideskripsikan pada Tabel 4.22 dibawah ini

**Tabel 4.22 Rancangan kerja Manajer Keuangan**

	Keterangan
Pekerjaan	Manajer Keuangan
Keterampilan yang dibutuhkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmu Manajemen Keuangan</li> <li>• Kemampuan analisa keuangan</li> <li>• Kemampuan mengelola kekayaan perusahaan</li> </ul>
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memimpin departemen keuangan perusahaan dan memastikan kinerja keuangan berjalan dengan baik dan efisien</li> <li>• Mengorganisir dan mengelola (<i>manage</i>) keuangan dan kekayaan perusahaan menjadi lebih baik</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Utama
Gaji Per Bulan	Rp. 8.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Departemen Keuangan juga membutuhkan akuntan. Akuntan dibutuhkan karena bertugas untuk mencatat laporan keuangan dan akuntansi perusahaan, dan juga memperhitungkan dan mengurus administrasi pajak. Akuntan yang akan direkrut oleh perusahaan harus mampu untuk berkerja dengan penuh ketelitian dan juga menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu. Selain itu, akuntan juga harus mengerti tentang masalah akuntansi, keuangan, dan perpajakan. Secara lebih spesifik, perusahaan membutuhkan Akuntan dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.23 di bawah ini.

**Tabel 4.23 Rancangan kerja Akuntan**

	Keterangan
Pekerjaan	Akuntan



**Tabel 4.23 (Lanjutan)**

Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencatat laporan keuangan dan akuntansi perusahaan</li> <li>• Memperhitungkan dan mengurus administrasi pajak</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Keuangan
Jam kerja	8 Jam
Jumlah orang yang dibutuhkan	1
Jumlah hari kerja tiap bulan	5 hari kerja mulai Senin sampai Jumat, dan libur di hari Sabtu, Minggu dan Hari Libur Nasional.
Gaji Per Bulan	Rp. 3.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Selain karyawan administratif, pada Departemen Keuangan juga terdapat karyawan dengan jam kerja operasional yang diatur dengan *shift*. Para Kasir adalah karyawan Departemen Keuangan yang jam kerja dan hari liburnya diatur oleh *shift operasional*. Pada rutinitas setiap hari, para Kasir ini dibutuhkan mulai dari pembukaan jam 8 pagi sampai penutupan jam 12 malam. Masing-masing tim Kasir yang terdiri dari dua orang akan bekerja selama 8 jam, sehingga akan ada pergantian *shift* pada jam 4 sore. Pada jam 4 sore, para Kasir *shift* malam akan bertugas untuk melayani sampai jam 12 malam. Secara lebih *detail*, perusahaan membutuhkan para Kasir dengan spesifikasi dan rancangan kerja sesuai Tabel 4.24 berikut ini.

**Tabel 4.24 Rancangan kerja Kasir**

	Keterangan
Pekerjaan	Kasir
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melayani pembayaran sewa lapangan dan transaksi pembelian minuman</li> <li>• Memastikan setiap transaksi tercatat ke Sistem Informasi Internal Perusahaan melalui Komputer / Mesin Kasir</li> </ul>



Tabel 4.24 (Lanjutan)

Wewenang dan Tanggung jawab (Lanjutan)	• Melayani konsumen yang ingin mendaftar sebagai member
Atasan langsung	Manajer Keuangan
Jam kerja (1 <i>shift</i> )	8 Jam
Upah per <i>shift</i>	Rp. 75.000
Jumlah orang yang dibutuhkan setiap <i>shift</i>	2
<i>Shift</i> per hari	2
Jumlah hari kerja tiap bulan	20

Sumber: Diolah sendiri

Pada awal pendirian “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, Departemen Keuangan memerlukan 1 orang Manajer Keuangan, dan 5 karyawan. Lima karyawan Departemen Keuangan terdiri dari 1 orang akuntan, dan 4 orang kasir. Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Keuangan tersebut penting untuk pengelolaan keuangan dan pengembangan kekayaan perusahaan.

#### 4.1.9.3. Departemen Pemasaran

Departemen Pemasaran dipimpin oleh seorang Manajer Pemasaran. Manajer Pemasaran dan karyawan-karyawan departemennya bertugas mengelola seluruh aspek *marketing* mulai dari perencanaan harga, produk, promosi, lokasi, sampai dengan CRM (*Customer Relationship Management*). Rancangan kerja manajer pemasaran secara lebih *detail* dapat dideskripsikan pada Tabel 4.25 dibawah ini.



**Tabel 4.25 Rancangan kerja Manajer Pemasaran**

	Keterangan
Pekerjaan	Manajer Pemasaran
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memimpin departemen marketing perusahaan</li> <li>• Memastikan kinerja pemasaran berjalan efektif dan efisien</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Utama
Jam kerja (1 shift)	8 Jam
Jumlah orang yang dibutuhkan setiap shift	1
Jumlah shift per hari	1
Jumlah hari kerja tiap bulan	20
Gaji Per Bulan	Rp. 8.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Pada awal pendirian perusahaan, Manajer Pemasaran akan memimpin seorang karyawan *Sales Executive*. *Sales Executive* diperlukan untuk menjalankan fungsi pemasaran terutama untuk *Business-to-Business Marketing*. Perusahaan memerlukan para *Sales Executive* dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.26 di bawah ini.

**Tabel 4.26 Rancangan kerja *Sales Executive***

	Keterangan
Pekerjaan	<i>Sales Executive</i>
Pendidikan Minimal	SMK/ SMA / D3



Tabel 4.26 (Lanjutan)

Keterampilan yang dibutuhkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik</li> <li>• Bersedia untuk melakukan perjalanan dan bekerja di hari Sabtu</li> </ul>
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melayani pendaftaran konsumen secara langsung dan online</li> <li>• Memeriksa dan konfirmasi konsumen yang ingin daftar sebagai member secara online melalui telepon dan email</li> <li>• Menerima dan mencatat kritik dan saran dari konsumen</li> <li>• Mempromosikan jasa kepada calon konsumen</li> <li>• Menganalisa kebutuhan pasar</li> <li>• Bertanggung jawab terhadap jadwal pertemuan dan melakukan presentasi pada konsumen tingkat korporasi</li> <li>• Mencari rekanan Business to Business perusahaan dalam hal sponsorship, paket penyewaan korporat, dan kerjasama strategis lainnya</li> <li>• Menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan semua partner bisnisnya</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Marketing
Gaji Per Bulan	Rp. 3.000.000

Sumber: Diolah sendiri

Pada awal pendirian “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, Departemen Pemasaran memerlukan 1 orang Manajer Pemasaran, dan 1 karyawan. Satu orang karyawan Departemen Pemasaran adalah *Sales Executive*. Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Pemasaran tersebut penting untuk akuisisi dan retensi konsumen-konsumen perusahaan.

#### 4.1.9.4. Karyawan *Non-Departemen*

Selain karyawan inti, perusahaan juga mempekerjakan karyawan sementara yang sifatnya *ad hoc*. Para karyawan tersebut hanya akan bekerja pada suatu



proyek yang waktunya terbatas. Pada tahap awal pembangunan, perusahaan akan membutuhkan karyawan proyek untuk membangun bangunan fisik perusahaan dan sistem teknologi informasi perusahaan. Setelah perusahaan berjalan, akan ada proyek rutin yang dilakukan secara berkala untuk mengawasi kinerja dan mutu layanan dan fasilitas perusahaan. Proyek rutin tersebut akan membutuhkan tenaga kerja seperti *Quality Controller* dengan spesifikasi sesuai Tabel 4.27 di bawah ini.

**Tabel 4.27 Rancangan kerja *Quality Controller***

	Keterangan
Pekerjaan	<i>Quality Control</i>
Wewenang dan Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengawasi Kinerja dan mutu semua produk layanan jasa utama dan fasilitas perusahaan</li> <li>• Melaporkan penilaian kinerja dan mutu produk layanan jasa dan fasilitas kepada Direktur Operasional</li> </ul>
Atasan langsung	Direktur Operasional dan kontrak perjanjian proyek
Jam kerja (1 <i>shift</i> )	8 Jam
Upah per <i>shift</i>	(Ditentukan perjanjian proyek)
Jumlah orang yang dibutuhkan setiap <i>shift</i>	1
Jumlah <i>shift</i> per hari	(Ditentukan perjanjian proyek)
Jumlah hari kerja tiap bulan	(Ditentukan perjanjian proyek)

Sumber: Diolah sendiri

#### 4.1.10. Penjadwalan Karyawan

Pengaturan Jadwal pada *Business Plan* ini terdiri dari:

- *Scheduling Consecutive Days Off* (Perencanaan Libur).
- *Scheduling Daily Work Times* (Rencana hari kerja tiap bulan).
- *Scheduling Hourly Work Time* (Rencana jam kerja per hari).



Dalam hal penjadwalan kerja, karyawan-karyawan dapat digolongkan menjadi dua, yaitu administratif dan operasional. Kedua golongan ini berbeda jam kerja, hari kerja, dan jadwal liburnya.

Karyawan-karyawan golongan administratif terdiri dari para Pimpinan (Direktur), Manajer (semua Departemen), *IT Engineer*, Akuntan, dan *Sales Executive*. Para karyawan ini bekerja lima hari dalam satu minggu, dan libur setiap sabtu, minggu dan hari-hari libur nasional. Setiap hari, para karyawan tersebut bekerja selama delapan jam mulai dari jam 8 pagi sampai jam 4 sore.

Sedangkan karyawan-karyawan golongan operasional terdiri dari Petugas Keamanan (Satpam), *Sports Operator*, Kasir, Petugas Kebersihan, dan Pelatih (senam, beladiri, dan *yoga*). Para karyawan ini juga bekerja lima hari dalam satu minggu tetapi hari libur mereka dirotasi sesuai dengan *shift* yang mengatur, kecuali pada hari libur perusahaan tutup total (tanggal 1 Januari, dan 3 hari mulai sebelum dan 3 hari sesudah lebaran). Setiap hari, para karyawan harus bekerja selama satu *shift* yaitu delapan jam atau dua belas jam (*long shift* khusus untuk satpam). Jam operasional normal perusahaan dimulai dari pembukaan jam 8 pagi sampai penutupan jam 12 malam. *Shift* 1 untuk jam operasional normal dimulai jam 8 dan berakhir jam 4 sore, sedangkan *shift* 2 dimulai jam 4 sore sampai jam 12 malam. Pada rencana awal pendirian perusahaan, jadwal khusus untuk penjagaan keamanan akan berlangsung selama dua puluh empat jam. Penjagaan keamanan perusahaan selama 24 jam akan dibagi menjadi dua *long shift*. *Long shift* 1 (pertama) akan dimulai jam 6 pagi sampai jam 6 sore di hari yang sama, sedangkan *long shift* 2 (kedua) dimulai jam 6 sore sampai jam 6 pagi di hari berikutnya. Contoh dari penjadwalan tipe *long shift* untuk penjagaan keamanan untuk 2 minggu dapat dilihat pada Tabel 4.28 dan 4.29 di halaman berikut.



Tabel 4.28 Rencana Penjadwalan *Security* Minggu pertama

Jam	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
0 – 1	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur
1 – 2	ity 2	ity 2	ity 2	ity 3	ity 3	ity 3	ity I
2 – 3							
3 – 4							
4 – 5							
5 – 6							
6 – 7	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur
7 – 8	ity I	ity I	ity I	ity 2	ity 2	ity 2	ity 3
8 – 9							
9 – 10							
10 – 11							
11 – 12							
12 – 13							
13 – 14							
14 – 15							
16 – 17							
17 – 18							
18 – 19	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur	Secur
19 – 20	ity 2	ity 2	ity 3	ity 3	ity 3	ity I	ity I
20 – 21							
21 – 22							
22 – 23							
23 – 24							

Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut



Tabel 4.29 Rencana Penjadwalan *Security* Minggu kedua

Jam	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat	Sabtu	Minggu
0 – 1	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
1 – 2	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
2 – 3	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
3 – 4	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
4 – 5	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
5 – 6	Security I	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3
6 – 7	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
7 – 8	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
8 – 9	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
9 – 10	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
10 – 11	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
11 – 12	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
12 – 13	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
13 – 14	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
14 – 15	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
16 – 17	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
17 – 18	Security 3	Security 3	Security I	Security I	Security I	Security 2	Security 2
18 – 19	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3
19 – 20	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3
20 – 21	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3
21 – 22	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3
22 – 23	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3
23 – 24	Security I	Security 2	Security 2	Security 2	Security 3	Security 3	Security 3

Sumber: Jacobs et al. (2009), diolah lebih lanjut



## BAB 5

### RINGKASAN DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Ringkasan Rencana Bisnis

“Il Colosseo *One-stop Center*” adalah bisnis yang memiliki potensi besar untuk maju dan terus berkembang. Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, keadaan ekonomi, politik, hukum, teknologi, alam, dan demografi untuk daerah di sekitar lokasi rencana pembangunan unit bisnis utama perusahaan cenderung untuk bersahabat dan mendukung kemajuan perusahaan. Hasil analisis persaingan bisnis di industri jasa rekreasi olahraga dengan menggunakan *Porter's Five Forces* (Porter, 1985) menunjukkan bahwa industri rekreasi olah raga di daerah bintaro dan sekitarnya adalah industri yang atraktif walaupun memiliki risiko bisnis tingkat menengah.

Setelah merumuskan rangkaian analisis strategik, misi, dan tujuan bisnis, perusahaan memutuskan untuk memilih strategi diferensiasi. Keunikan diferensiasi perusahaan untuk menjadi berbeda dan lebih unggul dari para pesaing-pesaingnya akan terfokus pada sifat lapangan multifungsi yang mampu melayani banyak hobi olahraga, sistem *booking* secara *online* yang memudahkan konsumen, kenyamanan berolahraga karena sistem aliran udara yang baik, bangunan yang ramah lingkungan, dan tema romawi pada ciri fisik perusahaan yang berbeda dari para pesaingnya.

Salah satu hal penting dalam perencanaan bisnis adalah manajemen operasional perusahaan. Untuk perusahaan jasa, manajemen operasi harus terfokus pada penciptaan kualitas yang baik di mata konsumen pada saat jasa dijalankan. Meskipun demikian perusahaan juga harus memperhatikan dan mengelola aspek manajemen operasional lainnya seperti rancangan produk jasa termasuk *layout*, proses, kapasitas, rancangan kerja karyawan, dan pengaturan jadwal. Seluruh perencanaan pada manajemen operasional memiliki tujuan agar perusahaan dapat memberikan kualitas yang terbaik kepada para konsumen dan beroperasi dengan efisien.



### 5.1.1 Rancangan Jasa dan Fasilitas

Rancangan jasa perusahaan terdiri dari rancangan utama dan fasilitas pendukung. Jasa utama tersebut adalah lapangan *outdoor* multifungsi, lapangan *indoor* multifungsi dan *function hall*. Sedangkan fasilitas pendukung terdiri dari toilet, kamar mandi, ruang ganti, *area foodcourt*, ruang tunggu, gudang, tempat parkir mobil dan motor, *server* perusahaan, Sistem Teknologi Informasi, *website*, dan Sistem *Booking Online*. Semua jasa utama dan fasilitas pendukung perusahaan akan berada di dalam satu kawasan pembangunan dengan tata letak yang berbeda seperti yang tergambar pada *layout* Lampiran 1, Lampiran 2 dan Lampiran 3.

### 5.1.2 Proses

Proses-proses operasional mengutamakan kualitas pelayanan kepada konsumen. Berbeda dengan para pesaingnya, proses-proses operasional pada layanan jasa perusahaan menggunakan komputerisasi untuk memudahkan konsumen maupun karyawan sehingga proses dapat berjalan dengan lebih cepat, aman, mudah, dan praktis.

Salah satu proses yang menggunakan komputerisasi adalah pemesanan jasa secara *online* (*online booking*). Dengan adanya Sistem *Booking* secara *online* dan Sistem Teknologi Informasi Internal Perusahaan, proses pemesanan menjadi salah satu pembeda yang unik dan menjadi keunggulan daya saing perusahaan.

### 5.1.3 Standar Operasional

Penerapan SOP (*Standard Operating Procedures*) bermanfaat untuk memastikan pelayanan konsumen oleh karyawan selalu pada kualitas yang baik dan meminimalisir terjadinya kesalahan yang dapat merusak kualitas layanan jasa dan menimbulkan kekecewaan konsumen. Pada awal pendirian perusahaan, SOP yang akan diterapkan pada “Il Colosseo *One-stop Sports Center*” tersebut harus dipatuhi seluruh karyawan agar kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik secara teratur.



#### 5.1.4 Kapasitas

Kapasitas bangunan dan kawasan pada tahap awal operasional perusahaan direncanakan untuk mampu menampung 550 orang. Bangunan dan kawasan direncanakan untuk dibangun menggunakan bahan yang kokoh. Kapasitas keseluruhan ini yang tergolong tinggi diharapkan dapat meningkatkan profit dengan memungkinkan perusahaan untuk memproses *input* yang lebih banyak dengan cara yang lebih produktif.

#### 5.1.5 Kualitas

Kualitas yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan pada layanan jasa perusahaan adalah kualitas pada kemudahan pemesanan dan transaksi melalui sistem online, keamanan dan kenyamanan dalam berolahraga, dan juga kebersihan lingkungan perusahaan. Agar semua hal tersebut dapat terlaksana, perusahaan harus mengetahui segala dimensi dan tolok ukur dari suatu aspek layanannya mulai dari *Performance*, *Features*, *Reliability*, *Serviceability*, *Aesthetic*, dan *Perceived Quality*. Setelah semua dimensi kualitas telah diketahui, PT Arena Sehatindo harus menggunakan *tools* yang dapat melakukan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) terhadap kualitas “*Il Colosseo*”.

#### 5.1.6 Risiko Operasional

Rutinitas operasional sehari-hari perusahaan juga tidak lepas dari risiko yang mungkin terjadi. Semua pimpinan dan juga karyawan perlu mengetahui tentang risiko operasional mulai dari mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi, cara pencegahannya, dan juga cara menanganinya jika terjadi. Pada rencana bisnis ini, risiko operasional yang mungkin terjadi adalah pemadaman listrik, kebakaran, gempa bumi, banjir, huru-hara anarkis yang membahayakan fisik perusahaan, kecelakaan yang terjadi pada saat operasional, dan tindakan kriminal seperti pencurian.



### 5.1.7 Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada perusahaan “*Il Colloseo One-Stop Sports Center*” terbagi menjadi pekerja inti dan *ad hoc*. Perusahaan ini akan dipimpin seorang Direktur Utama. Pada struktur inti organisasi terdapat tiga departemen yaitu Departemen Operasional, Departemen Keuangan, dan Departemen Pemasaran. Masing-masing departemen tersebut dipimpin oleh seorang manajer.

Pada awal pendirian “*Il Colosseo One-stop Sports Center*”, Departemen Operasional memerlukan 1 orang Manajer Operasional, dan 25 karyawan. Karyawan Departemen Operasional berjumlah 25 orang dan terdiri dari 1 orang IT Engineer, 6 orang Sport Operator, 6 orang Petugas Keamanan, 6 orang Petugas Kebersihan dan 6 orang Pelatih (pelatih senam, yoga, dan bela diri). Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Operasional tersebut penting untuk membangun kualitas pelayanan jasa perusahaan.

Berbeda dengan Departemen Operasional, Departemen Keuangan memerlukan 1 orang Manajer Keuangan, dan 7 karyawan. Karyawan Departemen Keuangan terdiri dari 1 orang akuntan, dan 6 orang kasir. Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Keuangan tersebut penting untuk pengelolaan keuangan dan pengembangan kekayaan perusahaan.

Sedangkan Departemen Pemasaran memerlukan 1 orang Manajer Pemasaran, dan 1 karyawan. Satu orang karyawan Departemen Pemasaran adalah Sales Executive. Seluruh Sumber Daya Manusia Departemen Pemasaran tersebut penting untuk akusisi dan retensi konsumen-konsumen perusahaan.

Selain daripada karyawan inti, perusahaan juga mempekerjakan karyawan sementara yang sifatnya *ad hoc*. Para karyawan tersebut hanya akan bekerja pada suatu proyek yang waktunya terbatas. Pada tahap awal pembangunan, perusahaan akan membutuhkan karyawan proyek untuk membangun bangunan fisik perusahaan dan sistem teknologi informasi perusahaan. Setelah perusahaan berjalan, akan ada proyek rutin yang dilakukan secara berkala untuk mengawasi kinerja dan mutu layanan dan fasilitas perusahaan selain yang rutin dilakukan oleh



para manajer untuk mengawasi dan mengendalikan mutu kinerja karyawan pada departemennya masing-masing.

### 5.1.8 Penjadwalan Kerja

Dalam hal penjadwalan kerja, karyawan-karyawan dapat digolongkan menjadi dua, yaitu administratif dan operasional. Kedua golongan ini berbeda jam kerja, hari kerja, dan jadwal liburnya.

Karyawan-karyawan golongan administratif terdiri dari para Pimpinan (Direktur), Manajer (semua Departemen), *IT Engineer*, Akuntan, dan *Sales Executive*. Para karyawan ini bekerja lima hari dalam satu minggu, dan libur setiap sabtu, minggu dan hari-hari libur nasional. Setiap hari, para karyawan tersebut bekerja selama delapan jam mulai dari jam 8 pagi sampai jam 5 sore termasuk 1 jam waktu istirahat makan siang.

Sedangkan karyawan-karyawan golongan operasional terdiri dari Petugas Keamanan (Satpam), *Sports Operator*, Kasir, Petugas Kebersihan, dan Pelatih (senam, beladiri, dan *yoga*). Para karyawan ini juga bekerja lima hari dalam satu minggu tetapi hari libur mereka dirotasi sesuai dengan *shift* yang mengatur, kecuali pada hari libur perusahaan tutup total (tanggal 1 Januari, dan 3 hari mulai sebelum dan 3 hari sesudah lebaran). Setiap hari, para karyawan harus bekerja selama satu *shift* yaitu delapan jam atau dua belas jam (*long shift* khusus untuk satpam).

## 5.2 Rekomendasi

### 5.2.1. Rekomendasi untuk investor

1. Jika rencana bisnis ini dijalankan, kemudian harga teknologi dan peralatan-peralatan *Virtual Reality Battle* di Indonesia pada masa depan menjadi lebih murah, perusahaan perlu menambah satu atau lebih *Virtual Reality Battle* karena akan menjadi diferensiasi yang menonjol dan mendukung keunggulan bisnis perusahaan.



### 5.2.2. Rekomendasi untuk manajemen

1. Sebaiknya Departemen Operasional perusahaan juga memiliki karyawan yang khusus untuk selalu mengendalikan kualitas dan memeriksa keamanan peralatan secara rutin pada kondisi yang memungkinkan dan tersedia sumber daya yang cukup untuk hal tersebut.
2. Sebaiknya perusahaan memiliki Departemen Sumber Daya Manusia dengan kelengkapan peralatan penilaian kinerja yang lebih baik jika pada jangka panjang berada dalam kondisi normal atau sangat baik (*optimistic*).

### 5.2.3. Rekomendasi untuk akademisi

1. Untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik seperti ini, sebaiknya juga ada pembahasan dari sisi selain keuangan, pemasaran dan operasional perusahaan. Masih ada peluang untuk meneliti dan merumuskan *business plan* dari segi manajerial lainnya yang spesifik seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategis, Manajemen Risiko, dan manajemen lainnya.
2. Penelitian dan perumusan *business plan* lainnya di masa depan sebaiknya dapat menciptakan model bisnis yang lebih mudah untuk diimpelentasikan, tetapi memiliki diferensiasi yang menonjol dan inovatif agar *competitive advantage*-nya dapat bertahan lama dan berkesinambungan.
3. Sebaiknya penelitian rencana bisnis lebih banyak lagi merencanakan apa manfaat-manfaat yang bisa menjadi *uniqu value* untuk konsumen dan memiliki dampak sosial yang positif paling tidak kepada lingkungan di sekitar perusahaan.



## DAFTAR REFERENSI

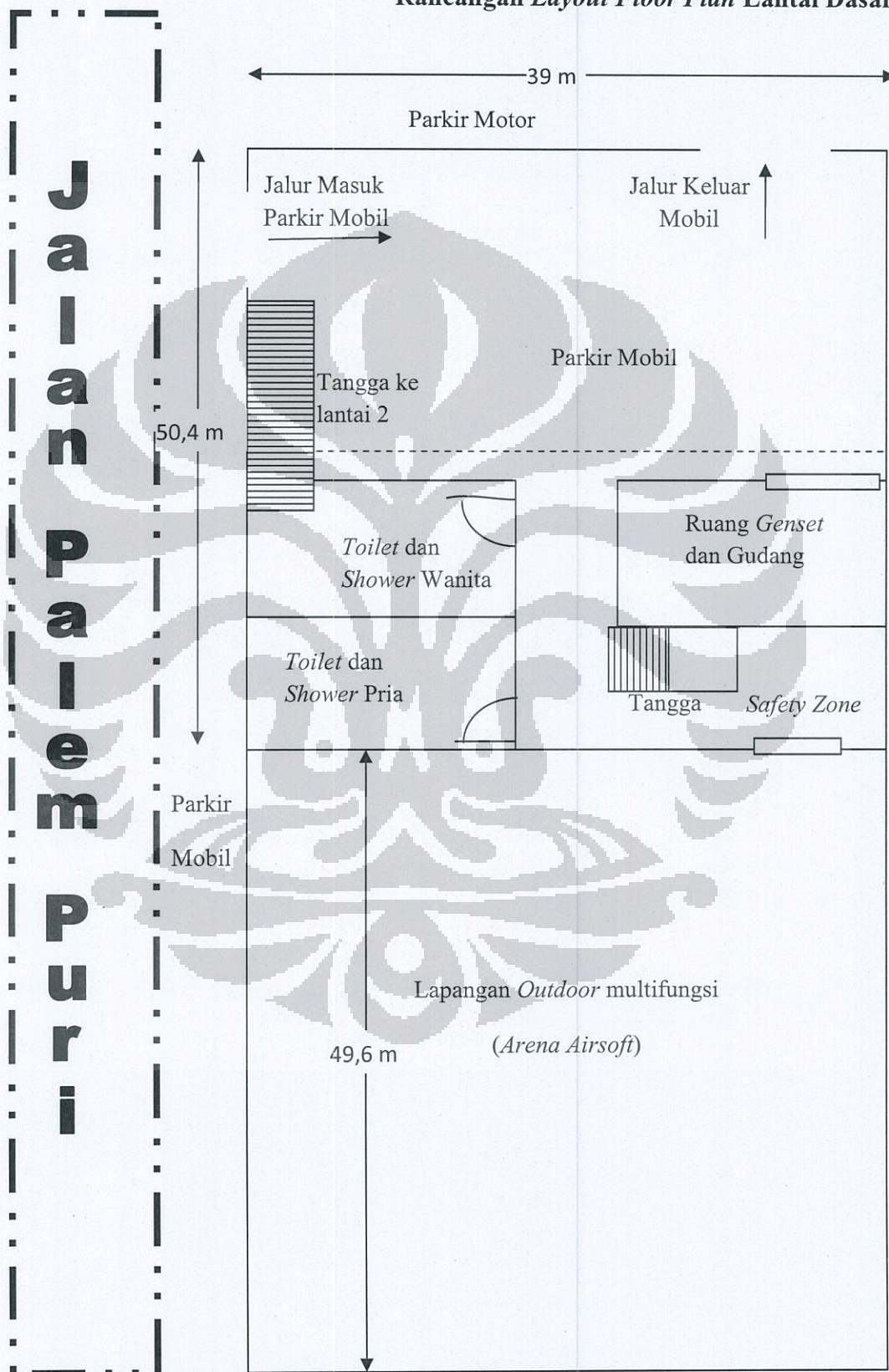
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Pusat layanan statistik*. Dipetik November 2011, dari Badan Pusat Statistik: <http://www.bps.go.id>
- Bangs, D. (1996). *The australian business planning guide, creating a plan for success in your own business*. Chicago: Woodslane Press.
- Brown, K. A., & Hyer, N. L. (2007). Archeological benchmarking: Fred Harvey and the service profit chain. *Journal of Operations Management* , 284-299.
- Byers, T., & Slack, T. (2001). Strategic decision-making in small business within the leisure industry. *Journal of Leisure Research* , 33 (2), 121-136.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2010). Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management. *Journal of The Academic Marketing Science* 39 , 101-116.
- Delgado, M. (2009). New arenas for community social work practice with urban youth: Use of arts, humanities, and sports. *Families in Society* , 328.
- Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia. (2009, April 14). *Outlook ekonomi Indonesia 2009 - 2014 : Krisis finansial global dan dampaknya terhadap perekonomian Indonesia*. November, 2011. Bank Indonesia. <http://www.bi.go.id>
- Economic Intelligence Unit. (2011). *Indonesian economic and political outlook 2011 - 2015*. November, 2011. Economic Intelligence Unit. [http://www.eiu.com/report\\_dl.asp?issue\\_id=647599249&mode=pdf](http://www.eiu.com/report_dl.asp?issue_id=647599249&mode=pdf)
- Gratton, C., & Kokolakadis, T. (1997). The leisure revolution. *Leisure Management* , 17 (6), 37-39.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Business Strategies and Employee Development* , 48-59.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2011). *The management of strategy: Concept & cases* (9 ed.). South-Western Cengage Learning.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2009). *Operation & supply management* (12 ed.). Irwin: McGraw-Hill.
- Jaminan Sosial Tenaga Kerja. (2011). *Program-program Jamsostek*. November, 2011. Jamsostek. <http://www.jamsostek.co.id>
- Johnston, R. (2005). Service operations management: Return to roots. *International Journal of Operations & Production Management* , 39, 1278.



- Kompas Online. (2011, Oktober 28). *Pengguna internet Indonesia naik 13 juta*. November, 2011. Kompas.com. <http://tekno.kompas.com/read/2011/10/28/16534635/Naik.13.Juta.Pengguna.Internet.Indonesia.55.Juta.Orang>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior* (8 ed.). Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Liu, Y. D. (2008). Sport and social inclusion: Evidence form the performance of public leisure facilities. *Springer Science+* , 325-336.
- Nedyalkov, A. (2010). Aspects of operations management of services. *Eftimie Murgu University Resita* , 270-278.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (6 ed.). Boston: McGraw Hill.
- OECD. (2011, Mei). *Indonesia - economic forecast summary (May 2011)*. November, 2011. Organisation for Economic Cooperation and Development. [http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en\\_33873108\\_39418603\\_45274769\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3746,en_33873108_39418603_45274769_1_1_1_1,00.html)
- Pemprov DKI Jakarta. (2011). *Fasilitas olahraga DKI Jakarta*. November, 2011. Pemprov DKI Jakarta. <http://www.Jakarta.go.id>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Spaaij, R. (2009). The social impact of sport: diversities. *Sport in Society* , 12 (9), 1109-1117.
- Warta Ekonomi. (2011, Oktober 12). *Indonesia economic outlook 2012, Riding optimism and challenges ahead*. November, 2011. Warta Ekonomi Online. <http://www.wartaekonomi.co.id/berita-198326251-indonesia-economic-outlook-2012-riding-optimism-and-challenges-ahead.html>
- World Bank. (2011, November). *Pengguna internet dalam bentuk persentase di Indonesia 1990-2009*. November, 2011. Pembangunan Dunia. [http://data.worldbank.org/indonesian?cid=GPDId\\_WDI](http://data.worldbank.org/indonesian?cid=GPDId_WDI)

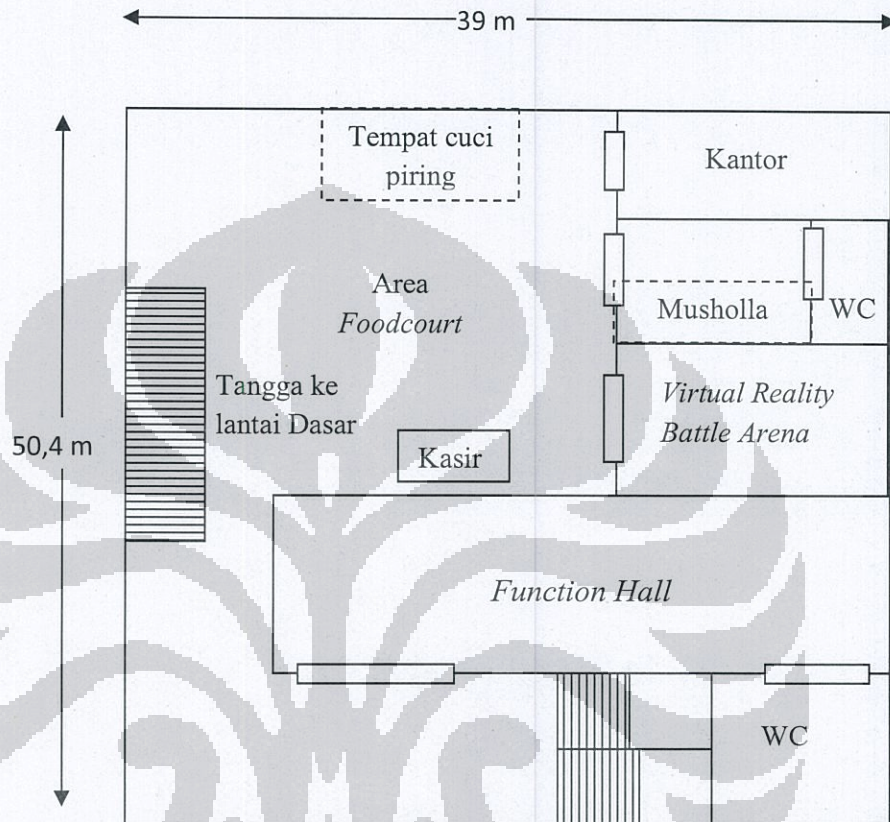


Lampiran 1  
Rancangan *Layout Floor Plan* Lantai Dasar



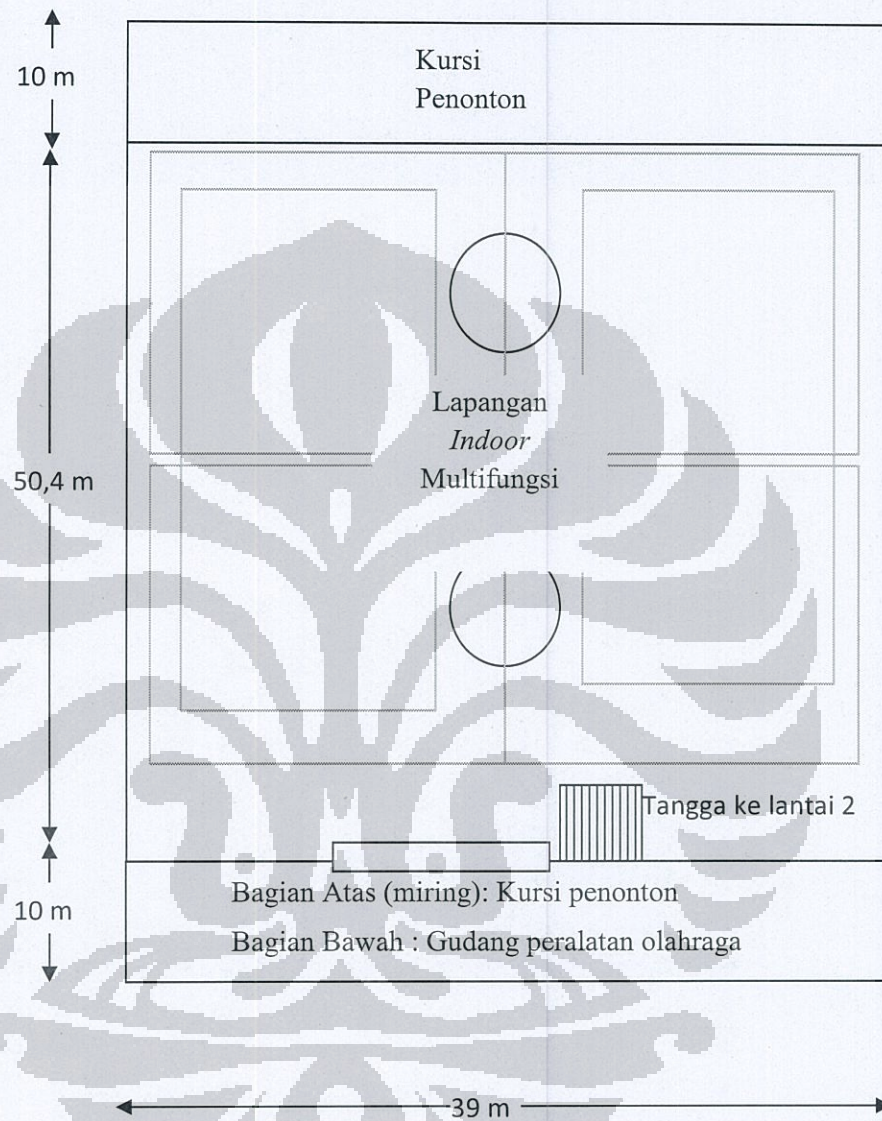


**Lampiran 2**  
**Rancangan *Layout Floor Plan* Lantai Dua**





Lampiran 3  
Rancangan *Layout Floor Plan* Lantai Tiga





**Lampiran 4**  
**Tabel Risiko Operasional**

Risiko Operasional yang mungkin terjadi	Pencegahan dan langkah antisipatif	Tanggung jawab dan konsekuensi jika hal yang diperhitungkan sebagai risiko terjadi sebagai kegagalan atau bencana
Padam listrik mematikan dan melumpuhkan Sistem IT perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan UPS (<i>Uninterruptable Power Supply</i>) untuk melindungi Server dan komputer kasir</li> <li>• Menggunakan <i>Generator Set</i> jika pemadaman listrik berlangsung lama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencatat dan berkegiatan secara manual (tulis tangan) selama listrik padam</li> <li>• Mensinkronisasi ulang data-data penting ke dalam Sistem Komputer setelah listrik diaktifkan lagi</li> <li>• Meminta maaf kepada konsumen atas kesalahan dan ketidaknyamanan yang telah terjadi</li> </ul>
Kebakaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Larangan merokok yang berlaku untuk seluruh pimpinan, karyawan, konsumen, dan semua orang di dalam kawasan perusahaan</li> <li>• Tidak menjual rokok</li> <li>• Meletakkan bahan-bahan yang mudah terbakar jauh dari sumber panas</li> <li>• Tersedianya sistem springkler kebakaran otomatis, tabung pemadam kebakaran dan <i>Hydran</i>.</li> <li>• Mengasuransikan <i>asset</i> penting perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberitahukan bencana dan mulai proses evakuasi seluruh konsumen dan karyawan</li> <li>• Berusaha memadamkan api dengan perlengkapan darurat yang ada di sekitar lokasi</li> <li>• Menelepon dan meminta bantuan pemadam kebakaran</li> </ul>
Gempa Bumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan konstruksi bangunan yang tahan gempa bumi sampai 6 SR</li> <li>• Mengasuransikan <i>asset</i> penting perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberitahukan bencana dan mulai proses evakuasi seluruh konsumen dan karyawan</li> </ul>



## Lampiran 4 (Lanjutan)

Risiko Operasional yang mungkin terjadi	Pencegahan dan langkah antisipatif	Tanggung jawab dan konsekuensi jika hal yang diperhitungkan sebagai risiko terjadi sebagai kegagalan atau bencana
Kebanjiran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih lokasi pendirian perusahaan yang berada di daerah yang aman dari bencana banjir</li> <li>• Menempatkan komputer dan peralatan elektronik lainnya di lantai 2 ke atas</li> <li>• Mengasuransikan <i>asset</i> penting perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menutup usaha saat terjadinya banjir</li> <li>• Memulai evakuasi seluruh karyawan dan peralatan elektronik ke tempat yang lebih aman</li> </ul>
Huru-hara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga hubungan baik dengan warga sekitar</li> <li>• Mengasuransikan <i>asset</i> penting perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggap darurat untuk mengamankan <i>asset</i> berharga perusahaan</li> <li>• Segera meminta bantuan aparat keamanan terdekat</li> </ul>
Kecelakaan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan tentang keamanan kerja dan konsumen terutama untuk para operator, dan petugas keamanan</li> <li>• Menginspeksi peralatan <i>outdoor</i> secara rutin</li> <li>• Menggunakan asuransi yang juga men-<i>cover claim</i> dari pihak ketiga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggap darurat</li> <li>• Mengganti rugi kepada pihak keluarga konsumen</li> <li>• Menyelesaikan masalah sesuai dengan UU dan Peraturan Hukum yang berlaku</li> </ul>
Kemalingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan CCTV untuk memantau keamanan perusahaan</li> <li>• <i>Training</i> seluruh karyawan perihal keamanan perusahaan</li> <li>• Penanaman nilai-nilai etika kerja yang baik kepada karyawan</li> <li>• Mengasuransikan <i>asset</i> penting perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelesaikan masalah sesuai dengan UU dan Peraturan Hukum yang berlaku</li> <li>• Mengklaim asuransi perlindungan <i>asset</i> perusahaan</li> <li>• Bekerja sama dengan aparat kepolisian setempat untuk mengembangkan sistem keamanan yang lebih baik.</li> </ul>