

TRANSFORMASI STRATEGI SLA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN PRODUK SURETY BOND DI PT ABC

Erina Sovania,¹ Oke Hasfiah,² Jati Wahyono Agustinus³

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, IKPIA Perbanas

³Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretaris Tarakanita

E-mail: erinasovania9@gmail.com

Abstract

This study investigates the development of strategic alternatives to improve the Service Level Agreement (SLA) in marketing Suretybond products at PT ABC, the only state-owned guarantee company in Indonesia. The research was driven by the increasing market competition and operational inefficiencies observed in PT ABC's Suretybond services, particularly regarding response time, service consistency, and customer satisfaction. Employing a qualitative-descriptive method, data were collected through literature review and in-depth interviews with key internal stakeholders. The SWOT analysis and Business Model Canvas were applied to identify internal and external strategic factors and to map the company's value creation process. The findings reveal key weaknesses in process integration, technological utilization, and service responsiveness, while opportunities lie in market expansion and digital innovation. A W-T (Weakness-Threat) strategy was selected to address operational inefficiencies and high market competition by enhancing SLA through improved document validation systems, technology-based services (e.g., Online Suretyship), and structured customer relationship management. The novelty of this research lies in integrating SWOT and Business Model Canvas to formulate a strategic model that is both practical and adaptive in increasing SLA performance and customer satisfaction. The results provide practical implications for guarantee service providers in improving service quality amid a dynamic business environment.

Keywords: Suretybond, Service Level Agreement (SLA), SWOT Analysis, Business Model Canvas, Strategic Management

1. PENDAHULUAN

Perusahaan penjaminan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional di Indonesia melalui mekanisme mitigasi risiko atas pembiayaan maupun proyek-proyek berskala besar (Saraswati, 2021). Sebagai lembaga yang memberikan jaminan terhadap risiko kerugian keuangan, perusahaan penjaminan berfungsi menjembatani kepentingan antara penyedia dana dan pihak penerima jaminan (Palupi & Istikhoroh, 2019). Dalam rangka menjaga keberlanjutan operasional dan kepercayaan publik, perusahaan penjaminan di Indonesia juga menjalankan sistem penjaminan bersama dengan lembaga penjaminan lainnya dan perusahaan asuransi guna mengurangi risiko kegagalan finansial secara simultan (Prihardini, 2020).

Berdasarkan ketentuan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2016, penjaminan didefinisikan sebagai kegiatan pemberian jaminan oleh Penjamin atas pemenuhan kewajiban finansial Terjamin kepada Penerima Jaminan. Salah satu bentuk penjaminan yang berkembang pesat adalah penjaminan kredit, yaitu jaminan kepada kreditur atas pembiayaan yang disalurkan kepada debitur yang tidak memenuhi syarat agunan sebagaimana ditentukan oleh pihak kreditur (Rahman, Azizah, & Kamiliya, 2022). Tujuan utama dari penjaminan adalah untuk mengalihkan sebagian risiko kerugian dari penerima jaminan kepada lembaga penjamin, sehingga risiko wanprestasi dapat dikelola secara optimal (Alfarisi, 2018).

PT ABC merupakan perusahaan penjaminan yang didirikan untuk mendukung kebijakan ekonomi pemerintah, khususnya dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah

(UMKM), penguatan sinergi antar badan usaha milik negara (BUMN), serta pengembangan sistem penjaminan sektor strategis lainnya (Annual Report PT ABC, 2022). Seiring dengan implementasi kebijakan pembangunan nasional, khususnya pada aspek peningkatan kualitas sumber daya manusia, infrastruktur, dan ketahanan ekonomi (Rencana Strategis Kementerian BUMN, 2020), perusahaan penjaminan seperti PT ABC memperoleh peluang untuk memperluas cakupan layanan melalui produk-produk penjaminan yang lebih inovatif, salah satunya adalah *Surety Bond*.

Produk *Surety Bond* merupakan instrumen jaminan yang bersifat tiga pihak, yakni antara Penjamin, Principal (Terjamin), dan Obligee (Penerima Jaminan), yang berfungsi menjamin pelaksanaan kewajiban kontraktual, terutama dalam proyek konstruksi atau pengadaan barang dan jasa pemerintah (Liana & Yusrizal, 2022). Keberadaan produk ini sangat penting karena memungkinkan kontraktor dengan keterbatasan likuiditas untuk tetap dapat berpartisipasi dalam proyek berskala besar, dengan dukungan jaminan dari perusahaan penjaminan.

Namun demikian, efektivitas pemasaran produk *Surety Bond* tidak hanya ditentukan oleh kekuatan produk itu sendiri, melainkan juga oleh kualitas layanan yang diberikan oleh penyedia jaminan. Salah satu indikator penting dalam evaluasi kualitas layanan adalah *Service Level Agreement* (SLA). SLA merupakan dokumen formal yang mendefinisikan tingkat layanan yang dijanjikan oleh perusahaan kepada pelanggan, termasuk aspek ketersediaan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan permohonan penerbitan jaminan (Annual Report PT ABC, 2022; Yurdianto, Zamzam, & Marnisah, 2020).

Dalam konteks PT ABC, SLA berperan sebagai bentuk komitmen pelayanan yang berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan pelanggan, khususnya dalam proses penerbitan sertifikat *Surety Bond*. Pelanggan, dalam hal ini kontraktor sebagai Principal, mengharapkan proses yang efisien, transparan, dan tanpa hambatan. Ketika proses pengajuan jaminan mengalami keterlambatan atau hambatan administratif, potensi untuk beralih ke perusahaan penjaminan lain sangat besar (Surat Edaran Nomor: 89/SE/2/XII/2022).

Sayangnya, kinerja pertumbuhan produk *Surety Bond* di PT ABC mengalami penurunan pada tahun 2023 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Fenomena ini menunjukkan adanya urgensi untuk mengevaluasi kembali strategi pelayanan, khususnya dalam pengelolaan SLA sebagai instrumen utama untuk memperbaiki kualitas layanan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi peningkatan SLA dapat dioptimalkan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan pada layanan *Surety Bond* di PT ABC. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model layanan berbasis SLA yang efektif dalam industri penjaminan di Indonesia.

Tabel 1. Data Pencapaian Surety Bond PT. ABC

Produk	Volume				
	RKU 2023	Realisasi 01 April 2022 - 30 April 2022	01 April 2023 - 30 April 2023	YoY	REALISASI VS RKU
Kontra Bank garansi	7,828,059,525,160	611,815,626,683.06	649,240,445,974.46	6.1%	8.3%
Payment Bond	-	350,000,000.00	500,000,000.00	42.9%	0.0%
Surety Bond	8,596,328,911,800	310,650,065,776.64	217,062,768,912.32	-30.1%	2.5%
Suretyship Total	16,424,388,436,960	922,815,692,460	866,803,214,887	-6.1%	5.3%

Sumber: Laporan Kinerja Triwulan PT ABC

Industri penjaminan memainkan peran penting dalam mendukung keberlanjutan pembangunan ekonomi nasional melalui penyediaan jaminan atas proyek-proyek strategis dan fasilitas pembiayaan. Salah satu lini usaha (line of business/LOB) utama dalam sektor ini adalah

produk *Suretyship*, yang mencakup di antaranya *Surety Bond*, *Kontra Bank Garansi*, dan *Payment Bond*. Di antara ketiga produk tersebut, data menunjukkan bahwa kinerja *Surety Bond* mengalami penurunan yang cukup signifikan. Berdasarkan laporan realisasi internal PT ABC per April 2023, tercatat bahwa nilai produksi *Surety Bond* mengalami penurunan sebesar 30,1% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya (RKU 2023), sementara dua produk lainnya justru menunjukkan tren pertumbuhan yang positif.

Penurunan produksi *Surety Bond* ini menjadi perhatian utama karena produk ini memiliki posisi strategis dalam ekspansi bisnis perusahaan penjaminan, terutama untuk menjangkau proyek-proyek bernilai besar. Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap penurunan tersebut adalah kualitas pelayanan, khususnya dalam penerapan *Service Level Agreement* (SLA) pada proses penerbitan *Surety Bond* yang dilakukan melalui skema penjualan langsung (*direct marketing*). Kekuatan dari model penjualan langsung terletak pada kemampuan dalam menjalin relasi dan komunikasi intensif dengan pelanggan, namun kelemahannya terletak pada keterbatasan kapasitas layanan dan kecepatan respon, yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan membuka peluang bagi kompetitor untuk merebut pangsa pasar (Yurdianto, Zamzam, & Marnisah, 2020).

Dalam konteks pemasaran jasa, kualitas pelayanan menjadi determinan penting dalam membangun loyalitas pelanggan. Rangkuti (2017) menegaskan bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya bergantung pada kualitas produk, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan melalui pelayanan yang prima. Penelitian Nagara, Mardianto, dan Desmita (2019) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap kecenderungan pembelian ulang, yang dalam konteks ini menunjukkan pentingnya penguatan SLA sebagai elemen pelayanan yang berdampak langsung terhadap retensi pelanggan.

SLA merupakan komponen penting dalam struktur layanan perusahaan yang menjelaskan parameter performa layanan seperti ketersediaan, ketepatan waktu, kecepatan, serta tanggung jawab penyedia layanan dalam memenuhi ekspektasi pengguna (Rahmawati, 2022). Dalam industri penjaminan, SLA berperan sebagai bentuk komitmen formal dari perusahaan penjaminan terhadap pihak Terjamin (Principal) dan Penerima Jaminan (Obligee), serta menjadi indikator profesionalisme dan kredibilitas lembaga penjaminan itu sendiri. Penelitian Akbar dan Syamil (2021) menekankan bahwa penguatan SLA secara langsung dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjadi strategi utama dalam mempertahankan loyalitas konsumen di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Sehubungan dengan itu, PT ABC sebagai salah satu perusahaan penjaminan nasional perlu melakukan evaluasi dan penguatan terhadap sistem SLA yang diterapkan, khususnya dalam layanan *Surety Bond*, sebagai bentuk upaya untuk membangun brand image yang positif di mata pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan sebagai penyedia jaminan yang andal dan terpercaya. Penguatan SLA diyakini akan berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan volume produksi *Surety Bond*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut strategi peningkatan *Service Level Agreement* (SLA) dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mengkaitkannya dengan efektivitas kegiatan pemasaran dan komunikasi layanan dalam konteks produk *Surety Bond* di PT ABC. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam pengembangan strategi pemasaran berbasis pelayanan dalam industri penjaminan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Paradigma Penelitian

PT ABC merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang penjaminan kredit. Perusahaan penjaminan didefinisikan sebagai badan hukum yang beroperasi di sektor keuangan, dengan kegiatan utama berupa pemberian jaminan atas kewajiban finansial pihak terjamin (debitur) kepada penerima jaminan (obligee), dalam hal ini biasanya lembaga keuangan atau institusi lainnya. Salah satu produk unggulan PT ABC adalah *Surety Bond*, yakni produk penjaminan yang dilakukan secara langsung (direct) tanpa melalui perantara perbankan. Produk ini bersifat organik dan menjadi instrumen strategis dalam memperkuat branding perusahaan.

Produk *Surety Bond* memiliki kontribusi penting dalam membentuk *brand awareness* PT ABC, mengingat sistem pengajuan jaminan dilakukan secara terbuka oleh principal yang mengajukan permohonan secara langsung. Dalam perspektif pemasaran, fenomena ini dapat dikaji melalui pendekatan *marketing mix* atau bauran pemasaran yang diperkenalkan oleh Neil Borden, yang mencakup empat elemen utama: *product*, *price*, *place*, dan *promotion* (SMESCO, 2022).

Kualitas produk jasa sangat erat kaitannya dengan kualitas pelayanan dan kemudahan akses. Dalam konteks PT ABC, kualitas layanan diukur melalui *Service Level Agreement* (SLA), yakni dokumen formal yang memuat standar pelayanan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam menjamin kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi peningkatan SLA dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan *Surety Bond* di PT ABC.

2.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks nyata, khususnya mengenai dinamika pelayanan dan kepuasan pelanggan pada produk *Surety Bond* di PT ABC. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi proses, persepsi, serta strategi yang dijalankan perusahaan dalam pengelolaan SLA sebagai bagian dari layanan bisnis penjaminan.

2.3 Unit Analisis dan Level Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pelanggan produk *Suretyship* serta pemangku kepentingan internal di PT ABC yang terlibat dalam proses bisnis penjaminan. Level analisis dilakukan secara bertingkat, dimulai dari wawancara dengan staf operasional di divisi bisnis *Suretyship*, kepala bagian bisnis *Suretyship*, hingga kepala divisi yang memiliki kewenangan strategis terhadap kebijakan SLA.

2.4 Situasi Sosial atau Setting Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat PT ABC yang berlokasi di Jalan Angkasa B-9 Kavling 6, Kemayoran, Jakarta Pusat, 10610. Kegiatan penelitian berlangsung selama dua bulan, yakni mulai dari tanggal 1 Oktober 2023 hingga 1 Desember 2023. Fokus penelitian diarahkan pada aktivitas di Divisi Bisnis *Suretyship*, khususnya yang berkaitan dengan penerapan dan pengelolaan SLA.

2.5. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama:

a. Pengumpulan Data Primer

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan diskusi dengan karyawan PT ABC yang terlibat dalam pengelolaan produk *Surety Bond*. Topik wawancara meliputi

sejarah perusahaan, sistem manajemen layanan, proses penerbitan subrogasi, dan klasifikasi pengajuan klaim berdasarkan nominal dan jenis risiko.

b. Pengumpulan Data Sekunder

Data diperoleh melalui studi dokumentasi dan telaah pustaka terhadap sumber-sumber resmi perusahaan dan literatur yang relevan dengan konsep SLA dan kepuasan pelanggan. Dokumen yang dikaji mencakup laporan tahunan, dokumen SOP, kebijakan internal, dan referensi teoritis terkait pemasaran jasa dan manajemen mutu pelayanan.

2.8 Wawancara

Pengumpulan data melalui teknik wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai mekanisme, kebijakan, dan strategi pelayanan PT ABC dalam menerbitkan produk *Surety Bond*, baik untuk sektor UMKM maupun dalam skema Sinergi BUMN. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 1 Desember 2023 dan dilakukan secara langsung di Kantor Pusat PT ABC. Metode ini digunakan guna memastikan bahwa data yang dikumpulkan merefleksikan kondisi riil di lapangan.

Wawancara dilakukan dengan tiga narasumber kunci yang memiliki peran strategis dalam proses bisnis *Suretyship*, yaitu:

1. **Abdilxxx Pxterx** – Kepala Divisi Bisnis
2. **Sonxx Bixaksaxx** – Kepala Bagian Bisnis
3. **Cerxx Gxlix Akxdianxx** – Staf Bagian Bisnis

Berikut adalah ringkasan hasil wawancara yang diperoleh:

1. Mekanisme Penjaminan di PT ABC

Terdapat dua pola penjaminan yang diterapkan:

- *Pola langsung*: Nasabah mengajukan penjaminan langsung ke PT ABC.
- *Pola tidak langsung*: Pengajuan dilakukan melalui lembaga perbankan sebagai pengganti agunan yang kurang.

2. Pihak-pihak dalam Penjaminan Surety Bond

Terdiri dari tiga aktor utama: Terjamin (Principal), Penerima Jaminan (Obligee), dan PT ABC sebagai Penjamin.

3. Kedudukan Masing-Masing Pihak

Dalam skema tidak langsung, bank bertindak sebagai penerima jaminan, UMKM sebagai terjamin, dan PT ABC sebagai penjamin. Dalam skema langsung, seluruh pihak saling mengetahui peran masing-masing.

4. Keterlibatan UMKM

Pada penjaminan tidak langsung, keberadaan PT ABC biasanya tidak diketahui oleh UMKM. Hal ini untuk mencegah moral hazard. Namun, dalam penjaminan langsung, PT ABC diketahui secara eksplisit melalui dokumen sertifikat jaminan.

5. Prosedur Pengajuan Surety Bond

Meliputi pengajuan permohonan oleh principal/obligee, verifikasi administrasi, analisis kelayakan, penentuan nilai jaminan, besaran IJP (Imbal Jasa Penjaminan), dan persyaratan agunan.

6. Ketentuan Agunan

Agunan tetap dibutuhkan, namun untuk principal dengan rekam jejak baik, ketentuan tersebut dapat dilonggarkan hingga 0% sesuai kebijakan internal.

7. Pembagian Klaim jika Terjadi Wanprestasi

Pencairan agunan dilakukan proporsional berdasarkan porsi penjaminan yang ditanggung oleh PT ABC.

8. Tanggung Jawab PT ABC dalam Kredit Macet

PT ABC bertanggung jawab atas pembayaran klaim kepada bank sebagai kompensasi atas kerugian kredit yang macet.

9. **Persentase Penjaminan**

Besarnya coverage maksimal penjaminan adalah hingga 75% dari total pembiayaan, tergantung permintaan pihak penerima jaminan.

10. **Prosedur Pengajuan Klaim**

Klaim dapat diajukan apabila kredit mencapai kolektabilitas 4. Proses pengajuan memerlukan dokumen pendukung dan akan diproses maksimal dalam 15 hari kerja.

11. **Subrogasi**

Setelah klaim dibayarkan, hak tagih beralih kepada PT ABC sebagai penjamin, sesuai prinsip subrogasi.

12. **Syarat Proyek yang Dapat Dijamin**

Semua proyek yang dinilai layak dan memenuhi ketentuan dalam SE Petunjuk Pelaksanaan dapat dijamin oleh PT ABC.

13. **Strategi Meyakinkan Obligee**

Melalui pendekatan formal-informal, strategi pemasaran aktif, serta penguatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

14. **Ketentuan Kerja Sama dengan PT ABC**

Telah diatur oleh OJK, mitra lembaga keuangan yang bekerja sama wajib terdaftar dan diakui oleh regulator.

15. **Jumlah Mitra Kerja Sama Hingga 2023**

PT ABC telah menjalin kerja sama dengan hampir seluruh lembaga keuangan yang terdaftar di OJK, baik Bank BUMN, BUMD, BPD, maupun swasta nasional.

2.9 Metode Pengolahan dan Analisis Data

2.9.1 Analisis SWOT

Analisis strategi dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan. Salah satu alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah **analisis SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Analisis SWOT mengintegrasikan dua perspektif utama:

- **Lingkungan internal**, yang mencakup kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan, seperti aspek keuangan, sumber daya manusia, sistem operasional, dan efektivitas pemasaran.
- **Lingkungan eksternal**, yang mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari luar perusahaan, seperti dinamika politik, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta tren perilaku pelanggan dan kompetitor.

Menurut Afif dan Siswanto (2019), keunggulan dari pendekatan SWOT adalah kemampuannya menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang strategi baru yang lebih terintegrasi. Analisis ini sangat relevan dalam konteks PT ABC karena dapat digunakan untuk menyusun strategi peningkatan *Service Level Agreement* (SLA) yang adaptif dan berbasis pada potensi serta tantangan nyata yang dihadapi perusahaan.

Hasil analisis SWOT kemudian dituangkan dalam bentuk matriks SWOT, yang berfungsi sebagai alat bantu visual untuk merumuskan strategi yang paling sesuai berdasarkan kombinasi antara kekuatan dan peluang, serta langkah antisipatif terhadap kelemahan dan ancaman.

Faktor	Faktor Internal	
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi <i>Strengths-Opportunities</i> (S-O) : Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi <i>Weakness-Opportunities</i> (W-O) : Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi <i>Strengths-Threats</i> (S-T) : Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi <i>Weakness-Threats</i> (W-T) : Minimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Salim M Afif dan B Siswanto Agus (2019)

Gambar 1. Matrix Analisis Strategi SWOT

2.9.2 Business Model Canvas

Untuk memahami secara menyeluruh bagaimana PT ABC menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dalam konteks bisnis penjaminan produk *Surety Bond*, maka digunakan pendekatan **Business Model Canvas** (BMC). Model ini dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan menggambarkan kerangka konseptual yang memuat sembilan elemen utama dalam struktur model bisnis. Menurut Agustina (2022), BMC merupakan alat visual strategis yang efektif dalam mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang strategi bisnis suatu organisasi.

A. Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Segmen pelanggan mengacu pada kelompok individu atau organisasi yang menjadi target layanan perusahaan. PT ABC mengidentifikasi beberapa segmen pelanggan yang memiliki kebutuhan dan karakteristik berbeda. Segmentasi ini mencakup:

- **Pasar Massa:** Melayani kebutuhan umum tanpa segmentasi khusus, seperti konsumen retail skala nasional.
- **Pasar Ceruk (Niche Market):** Fokus pada segmen UMKM dengan kebutuhan spesifik dalam pengadaan proyek kecil.
- **Segmen Tersegmentasi:** Melayani sektor korporasi dan proyek BUMN yang memiliki permintaan dan karakteristik jaminan berbeda.
- **Pasar Banyak Sisi (Multi-sided Market):** Menghubungkan principal, obligee, dan lembaga keuangan sebagai pemangku kepentingan yang saling bergantung dalam sistem penjaminan.

B. Value Proposition (Proposisi Nilai)

Proposisi nilai merangkum manfaat utama yang ditawarkan PT ABC kepada masing-masing segmen pelanggan. Nilai yang ditawarkan meliputi:

- Kemudahan proses penjaminan
- Kecepatan layanan (sesuai SLA)
- Kredibilitas dan pengalaman sebagai lembaga penjamin
- Fleksibilitas dalam penyesuaian jaminan
- Biaya layanan yang kompetitif
- Akses terhadap proyek-proyek pemerintah dan BUMN

C. Channels (Saluran)

Saluran menggambarkan bagaimana perusahaan menjangkau pelanggan dan menyampaikan proposisi nilai. PT ABC menggunakan:

- Saluran langsung: tim pemasaran, kunjungan lapangan, presentasi ke principal dan obligee
- Saluran digital: website resmi, media sosial, dan layanan berbasis email
- Saluran mitra: kerja sama dengan lembaga keuangan dan asosiasi bisnis

D. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Jenis hubungan yang dibangun oleh PT ABC mencakup:

- **Bantuan personal:** melalui staf layanan pelanggan dan tenaga pemasaran
- **Bantuan personal khusus:** pendekatan relasi bisnis eksklusif pada klien strategis
- **Komunitas:** pengembangan hubungan jangka panjang dengan UMKM binaan dan mitra lembaga keuangan
- **Kokreasi:** keterlibatan pelanggan dalam perbaikan layanan penjaminan

E. Revenue Streams (Arus Pendapatan)

PT ABC memperoleh pendapatan melalui:

- **IJP (Imbal Jasa Penjaminan)** dari setiap penerbitan jaminan
- **Biaya administrasi dan evaluasi proyek**
- **Layanan tambahan** seperti survei on-the-spot atau analisis kelayakan lanjutan

F. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Untuk menjalankan model bisnisnya, PT ABC mengandalkan:

- **Sumber daya manusia** yang kompeten di bidang penjaminan dan mitigasi risiko
- **Sistem informasi penjaminan digital**
- **Aset legal** seperti izin OJK, database pelanggan, dan perjanjian kerja sama
- **Modal keuangan** yang memadai untuk mengelola risiko klaim

G. Key Activities (Aktivitas Kunci)

Aktivitas utama PT ABC meliputi:

- Proses analisis dan penerbitan penjaminan
- Pelayanan klaim dan subrogasi
- Pengembangan produk *suretyship*

- Penyusunan dan monitoring SLA

H. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Kemitraan strategis PT ABC mencakup:

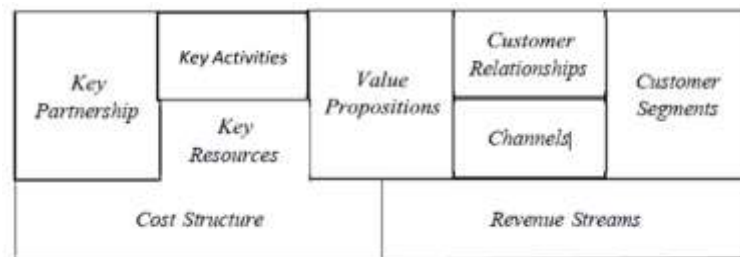
- Lembaga keuangan: bank umum, BPR, koperasi
- Lembaga pemerintah dan BUMN
- Konsultan hukum dan aktuarial
- Mitra teknologi untuk pengembangan sistem penjaminan

I. Cost Structure (Struktur Biaya)

Struktur biaya terdiri dari:

- **Biaya tetap:** gaji karyawan, pemeliharaan sistem, kantor
- **Biaya variabel:** pengeluaran atas klaim, biaya pemasaran, operasional survei
- **Efisiensi skala dan lingkup:** optimalisasi SDM dan sistem TI untuk cakupan proyek yang luas

Kesembilan elemen blok bangunan *Business Model Canvas* di atas selanjutnya diciptakan ke dalam suatu kanvas seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 berikut ini.



Sumber : (Agustina 2022)

Gambar 2. Sembilan blok elemen dasar *Business Model Canvas*.

2.10 Keterpercayaan dan Keautentikan

- Kredibilitas
- Transferability*
- Dependability*
- Konfirmabiliti (*confirmability*)

Menurut Sugiyono (2017) Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dibagi menjadi empat, yaitu:

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil data kualitatif dilakukan dengan beberapa cara diantaranya, dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negative dan membercheck.

Uji transferabilitas merupakan validitas eksternal di dalam penelitian kualitatif, hal ini dikaitkan dengan berbagai pertanyaan sehingga akan mendapatkan temuan yang dapat digunakan dalam kondisi yang lain seperti kondisi atau situasi social dan kontekstual lainnya

Dependability dapat digambarkan sebagai *reliability*. Suatu penelitian yang *reliable* adalah ketika seseorang dapat memulai proses penelitian kualitatifnya dimulai dengan identifikasi masalah, field entry, identifikasi sumber data, analisis data, dan penarikan kesimpulan.

Konfirmabiliti di dalam metode kualitatif sering dikenal dengan sebutan uji objektivitas, hal ini berarti menguji temuan yang terkait dengan proses yang berjalan

Dalam hal ini peneliti menggunakan uji konfirmability dengan melakukan pengecekan hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses bisnis yang dilakukan oleh PT ABC, sehingga *Confirmability* dan *Dependability* dapat melakukan validitas secara bersamaan. Konfirmabilitas dalam penelitian kualitatif dapat disebut dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian akan dikatakan objektif jika hasil penelitian telah disepakati banyak orang.

2.11 Pertimbangan Etika dalam Penelitian

- a. *Beneficience* yaitu memberikan keuntungan pada objek penelitian. Pada penelitian ini, PT ABC diberikan keuntungan terkait ide pengembangan bisnis.
- b. *Confidentiality dan Justice* yaitu menjaga kerahasiaan, semua data terkait tarif penjaminan dan data *confidential* PT ABC yang mempengaruhi persaingan tidak ditampilkan secara lugas, namun data telah diolah serta penyajian hanya dalam forum akademik.

Untuk mendapatkan “*confirmability*”, peneliti akan melakukan pengecekan ulang melalui transkrip wawancara yang didapat saat proses wawancara bersama dengan informan PT ABC, kemudian peneliti akan menyimpulkan hasil wawancara tersebut dan melakukan konfirmasi kepada informan PT ABC sehingga mendapatkan jawaban yang konsisten.

Keterpercayaan dan keautentikan dapat memiliki arti bahwa data yang dihasilkan sama dengan apa yang sebenarnya terjadi pada subjek penelitian dan diperoleh oleh peneliti. Oleh karena itu, keautentikan yang disajikan dapat dijelaskan oleh peneliti. Etika dalam penelitian mempunyai tujuan untuk melindungi hak dan kewajiban narasumber, responden maupun peneliti. Peneliti akan menjamin kerahasiaan data pada saat dilakukannya pengumpulan data, peneliti mengurus perizinan dalam bentuk surat untuk dilakukannya penelitian pada PT ABC. Menurut Polit & Beck (2012) sebagai pertimbangan etika dalam penelitian, peneliti meyakini bahwa responden dan narasumber dilindungi dengan menerapkan 2 prinsip etik, yaitu *beneficience, confidentiality dan justice*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

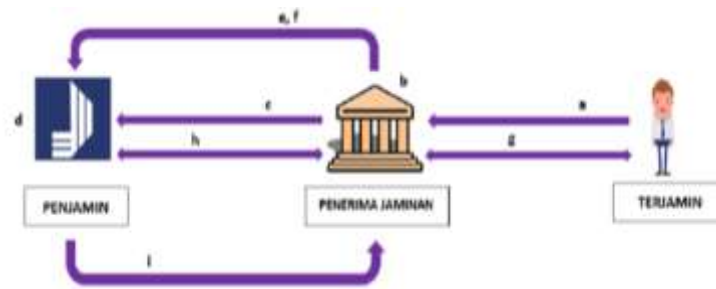
3.1. Hasil penelitian

PT ABC merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penjaminan di Indonesia. Peran strategis PT ABC dalam ekosistem pembiayaan nasional sangat penting, khususnya dalam mendukung sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta proyek-proyek pemerintah dan BUMN melalui skema penjaminan yang kredibel dan terukur.

Secara umum, penjaminan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan pemberian jaminan oleh pihak penjamin atas pemenuhan kewajiban finansial dari pihak terjamin kepada penerima jaminan. Dalam konteks ini, PT ABC berperan sebagai Penjamin, sedangkan Penerima Jaminan adalah lembaga keuangan maupun non-lembaga keuangan (seperti pemilik proyek) yang telah memberikan fasilitas pembiayaan atau kontrak jasa kepada pihak Terjamin (Principal). Penerima jaminan juga sekaligus menjadi mitra strategis PT ABC dalam ekosistem bisnis penjaminan.

Salah satu produk unggulan dari PT ABC adalah Surety Bond, yaitu bentuk jaminan yang diterbitkan untuk menjamin pelaksanaan kewajiban tertentu oleh Principal kepada Obligee, yang biasanya terjadi dalam konteks pengadaan barang/jasa pemerintah maupun proyek konstruksi.

Adapun proses penjaminan Surety Bond di PT ABC melibatkan serangkaian tahapan administratif, analitis, dan teknis, yang bertujuan untuk memastikan kelayakan serta mitigasi risiko penjaminan. Mekanisme penjaminan tersebut secara sistematis dapat digambarkan melalui ilustrasi proses bisnis pada gambar berikut 3.



Sumber: PT ABC (2024)

Gambar 3. Proses Penjaminan Surety Bond

Keterangan pihak:

1. Pihak Terjamin

Pihak terjamin merupakan pihak yang memperoleh pembiayaan, pembiayaan berdasarkan prinsip syariah atau kontra jasa dari lembaga keuangan atau di luar lembaga keuangan yang dijamin oleh perusahaan penjaminan, yaitu Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Koperasi termasuk di dalamnya perorangan maupun kelompok.

2. Pihak Penerima Jaminan

Pemerintah Pusat/Daerah serta Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Badan Hukum Milik Negara (BHMN), Swasta, Konsorsium Perusahaan (khusus untuk sektor migas) atau Perusahaan *joint venture* yang didirikan berdasarkan hukum Indonesia.

3. Pihak Penjamin

Pihak penjamin merupakan pihak yang melakukan kegiatan dalam bentuk pemberian penjaminan kepada terjamin atas pembiayaan dari penerima jaminan.

Keterangan Alur pada gambar:

- Calon terjamin mengajukan permohonan kredit kepada penerima jaminan.
- Penerima jaminan menilai kelayakan kredit terjamin.
- Apabila layak maka penerima jaminan mengajukan permohonan penjaminan kredit kepada terjamin.
- Penjamin melakukan analisis *Case by Case* (CBC) dan melakukan keputusan diterima atau ditolak penjaminannya.
- Apabila ditolak maka penjamin akan menyampaikan surat penolakan kepada penerima jaminan.
- Apabila diterima maka penjamin akan menyampaikan SP3 (Surat Prinsip Persetujuan Penjaminan) yang wajib mendapatkan persetujuan tertulis dari penerima jaminan.
- Penerima jaminan melakukan akad kredit dengan terjamin dan penerima jaminan membayar Imbal Jasa Penjaminan (IJP) kepada penjamin paling lambat lima hari kerja sejak pencairan kredit.
- Penerima jaminan mengajukan permohonan penerbitan Sertifikat Penjaminan (SP) kepada penjamin dengan melampirkan bukti *copy* perjanjian kredit/ *covernote* perjanjian kredit.
- Penjamin menerbitkan Sertifikat Penjaminan (SP) atas pengajuan penerima jaminan.

Mekanisme Penjaminan

PT ABC merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjaminan. Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh PT ABC meliputi Perjanjian Kerja Sama, Surat Prinsip Persetujuan Penjaminan (SP3), Penerimaan Imbal Jasa Penjaminan, Pemberian Sertifikat Penjaminan, Pembayaran Klaim, dan Penerimaan Subrogasi. Berikut penjelasan mengenai unit bisnis pada PT ABC:

1. Perjanjian Kerja Sama/ MoU (*Memorandum of Understanding*)
Istilah *Memorandum of Understanding* (MoU) terdiri dari dua kata, yaitu *Memorandum* dan *Understanding*. *Memorandum* adalah suatu ringkasan pernyataan secara tertulis yang isinya menjelaskan mengenai syarat sebuah perjanjian atau transaksi sedangkan *Understanding* adalah suatu pernyataan persetujuan tidak langsung atas perjanjian lainnya yang bersifat informasi atau persyaratan yang longgar. Menurut Erman Rajagukguk (1994), MoU adalah sebuah dokumen yang memuat saling pengertian diantara para pihak sebelum perjanjian dibuat. Isi detail dari MoU (*Memorandum of Understanding*) harus juga dimasukkan kedalam kontrak sehingga MoU tersebut memiliki kekuatan yang saling mengikat. Perjanjian Kerjasama (PKS)/ *Memorandum of Understanding* dengan mitra dibuat dalam rangka pencapaian target penjaminan kredit sesuai dengan target RKAP.
2. Surat Prinsip Persetujuan Penjaminan (SP3)
Surat Prinsip Persetujuan Penjaminan merupakan jawaban persetujuan dari usulan nama terjamin dari mitra yang mengajukan penjaminan. Surat Prinsip Persetujuan Penjaminan berisi keterangan persetujuan penjaminan atas nama terjamin beserta alamat terjamin, ketentuan penjaminan, nilai IJP, nilai biaya administrasi, dan nilai biaya materai.
3. Imbal Jasa Penjaminan (IJP)
Imbal Jasa Penjaminan (IJP) merupakan sejumlah uang yang diterima oleh Perusahaan Penjaminan dari Terjamin dalam rangka kegiatan Penjaminan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2016 tentang Penjaminan. Sesuai dengan POJK No. 2 Tahun 2017, Besarnya tarif Imbal Jasa Penjaminan (IJP) ditetapkan dengan pertimbangan paling sedikit:
 - a. Risiko yang dijamin, yang paling sedikit dihitung berdasarkan:
 - Rasio Klaim;
 - Jenis Kredit atau Pembiayaan;
 - Cakupan penjaminan;
 - dan Jangka waktu penjaminan;
 - b. Biaya administrasi umum, operasional, dan pemasaran; dan
 - c. Keuntungan
4. Sertifikat Penjaminan (SP)
Sertifikat Penjaminan menunjukkan bahwa penjamin mengikatkan diri untuk menjamin terjamin dengan ketentuan penjaminan diantaranya nilai penjaminan, nomor dan tanggal, jumlah penjaminan, jangka waktu, jenis/ skim, Imbal Jasa Penjaminan/ *fee*, dan masa penjaminan.
5. Pembayaran Klaim
Klaim adalah tuntutan pembayaran oleh penerima jaminan kepada perusahaan penjaminan diakibatkan terjamin tidak dapat memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian. Namun, klaim dapat ditolak apabila pengajuan klaim tidak sesuai dengan perjanjian kerjasama, misalnya dikarenakan oleh daluarsa pengajuan, ada pinjaman yang tidak lancer selain kredit yang dijamin, penggunaan kredit tidak sesuai, atau

kesalahan penilaian terhadap *principal*. Aturan-aturan pembayaran klaim diatur dalam beberapa peraturan yang dimiliki oleh PT ABC antara lain yaitu Peraturan Direksi PT ABC nomor 36/Per-Dir/X/2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Penjaminan Perusahaan PT ABC dan Peraturan Direksi PT ABC nomor: 15/Per-Dir/1/VII/2019 tanggal 10 Juli 2019 tentang Pedoman Pendelegasian Kewenangan Administrasi dan Kebijakan PT ABC.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT ABC nomor 36/Per-Dir/X/2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Penjaminan Perusahaan PT ABC.

- Hak Klaim timbul apabila memenuhi salah satu dari persyaratan sebagai berikut:
- Terjamin/ *Principal* tidak dapat melaksanakan kewajiban pembayaran pada saat yang diperjanjikan dalam perjanjian/kontrak.
- Hak untuk mengajukan klaim menjadi gugur apabila memenuhi salah satu atau lebih dari kriteria gugurnya hak klaim sebagaimana berikut:
- Pengajuan klaim dari Penerima Jaminan/ *Obligee* telah kadaluarsa.
- Penerima Jaminan/ *Obligee* tidak melengkapi berkas pengajuan klaim sampai batas waktu yang disepakati dalam Sertifikat Penjaminan.
- Adanya keputusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap memutuskan adanya tindak pidana/ perdata yang merugikan Penjamin yang dilakukan oleh Penerima Jaminan/ *Obligee* sendiri maupun bersama-sama antara Penerima Jaminan/ *Obligee* dengan Terjamin/ *Principal* atau terdapat data yang cukup yang menunjukkan kondisi merugikan Penjamin baik dilakukan Penerima Jaminan/ *Obligee* sendiri maupun bersama-sama dengan Terjamin/ *Principal*.
- Terjamin tidak dapat memenuhi kewajiban-kewajiban yang disebabkan oleh peristiwa/ kejadian yang bersifat *force majeure* sebagaimana dalam Perjanjian/ Kontrak.
- Perjanjian/ Kontrak/ *Purchase Order* (PO) dinyatakan tidak sah oleh keputusan pengadilan yang bersifat tetap.

Kerugian-kerugian yang tidak dijamin antara lain:

- Kerugian-kerugian yang diakibatkan oleh *force majeure*.
- Kerugian yang terjadi setelah adanya perubahan Perjanjian/ Kontrak yang sebelumnya tidak diberitahukan kepada perusahaan Penjamin.
- Kerugian akibat kelalaian atau kesalahan yang dilakukan oleh pihak Penerima Jaminan/ *Obligee* yang dapat dibuktikan dengan fakta dan/atau dokumen.
- Kerugian akibat adanya pemufakatan jahat yang dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dalam Penjaminan.
- Tindakan hukum yang dilakukan oleh Pemerintah Republik Indonesia terhadap Terjamin/ *Principal* dan/atau Penerima Jaminan/ *Obligee*.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT ABC nomor: 15/Per-Dir/1/VII/2019 tanggal 10 Juli 2019 tentang Pedoman Pendelegasian Kewenangan Administrasi dan Kebijakan PT ABC.

Tabel 2. Batas kewenangan persetujuan penjaminan PT ABC

Wewenang memutus	Batas kewenangan
Direksi	Rp 30 Miliar $< X \leq$ BMPP
Direktur Bisnis Penjaminan & Direktur Operasional dan Jaringan	Rp 20 Miliar $< X \leq$ 30 Miliar
Direktur Bisnis Penjaminan	Rp 15 Miliar $< X \leq$ 20 Miliar
Kepala Divisi Bisnis	Rp 10 Miliar $< X \leq$ 15 Miliar

Sumber: Perdir Kewenangan PT ABC (2023)

6. Penerimaan Subrogasi

Subrogasi adalah peralihan hak tagih pada saat klaim telah dibayarkan. Sumber- sumber subrogasi dapat diperoleh melalui agunan kebendaan & agunan bukan kebendaan, agunan likuid, sisa pembayaran termin proyek yang belum dibayar, dan pendapatan lain terjamin. Upaya penagihan subrogasi dapat dilakukan dengan cara penagihan secara tertulis kepada mitra dan/atau debitur/ terjamin, pencairan agunan debitur/ terjamin, bekerjasama dengan pihak ketiga untuk peningkatan subrogasi, dan pemberian insentif kepada mitra kerja.

3.2 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan studi literatur dan wawancara mendalam dengan para pakar yang memahami serta terlibat langsung dalam proses pemasaran penjaminan produk Surety Bond pada PT ABC. Berdasarkan hasil eksplorasi tersebut, peneliti melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT, yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan Service Level Agreement (SLA) guna meningkatkan kepuasan pelanggan pada pemasaran produk Surety Bond PT ABC.

3.2.1 Analisis Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Berdasarkan Validasi Hasil Pengamatan dan Bukti Laporan

Analisis internal yang dilakukan mengungkapkan sejumlah faktor yang dapat dikategorikan sebagai kekuatan dan kelemahan PT ABC dalam menjalankan bisnis penjaminan, khususnya pada produk Surety Bond. Faktor-faktor ini menjadi dasar dalam menyusun arah pengembangan strategis perusahaan secara berkelanjutan.

Kekuatan (Strength):

1. Kapasitas penjaminan yang tinggi, tercermin dari Gearing Ratio sebesar 18,80 kali, menunjukkan fleksibilitas perusahaan dalam menanggung risiko.
2. Proses pelayanan penjaminan dan penyelesaian klaim yang relatif baik dan telah melalui tahapan standardisasi prosedur.
3. Citra sebagai BUMN, yang memberikan kepercayaan tinggi dari masyarakat dan mitra bisnis.
4. Jangkauan layanan yang luas, dengan 53 kantor cabang dan 15 unit layanan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Kelemahan (Weakness):

1. Proses bisnis yang belum terintegrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal sehingga berdampak pada efisiensi layanan.
2. Kapasitas manajerial dalam pengelolaan klaim masih memerlukan peningkatan kompetensi dan konsistensi.
3. Manajemen hubungan pelanggan (CRM) dan penguatan jejaring strategis masih belum maksimal dalam meningkatkan brand awareness PT ABC sebagai mitra solusi UMKMK.

Analisis Peluang dan Ancaman

Berdasarkan lingkungan eksternal, ditemukan peluang dan tantangan yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran produk Surety Bond PT ABC. Berikut adalah hasil analisisnya:

Peluang (Opportunity):

1. Pasar Surety Bond yang masih potensial, terutama dalam mendukung proyek-proyek di sektor konstruksi, pengadaan barang/jasa, dan infrastruktur.
2. Peluang kolaborasi dan sinergi antar-BUMN, sebagai strategi perluasan pasar dan efisiensi operasional.
3. Transformasi digital, yang membuka peluang bagi inovasi model bisnis berbasis teknologi informasi.

Ancaman (Threat):

1. Peningkatan risiko klaim, yang berkorelasi dengan meningkatnya Non-Performing Loan (NPL) dari sektor terjamin.
2. Persaingan yang semakin ketat di industri penjaminan, baik dari perusahaan daerah maupun swasta.

Permintaan dan Penjualan Produk Surety Bond

Permintaan terhadap produk Surety Bond dapat dianalisis dari sisi distribusi pasar dan tingkat konsentrasi penyalur. Industri penjaminan di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan penjaminan BUMN, termasuk PT ABC, yang menguasai sekitar 84% dari total plafon penjaminan Surety Bond.

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Desember 2022, terdapat 20 perusahaan yang terdaftar dalam industri penjaminan konvensional, terdiri dari:

- 1 (satu) perusahaan penjaminan milik negara (PT ABC),
- 18 (delapan belas) perusahaan penjaminan daerah,
- dan 1 (satu) perusahaan penjaminan swasta.

Dari struktur tersebut, PT ABC memegang peranan strategis dengan aset, liabilitas, dan ekuitas yang signifikan dalam industri. Posisi ini mempertegas dominasi dan tanggung jawab PT ABC dalam menjaga kualitas penjaminan sekaligus meningkatkan kontribusi terhadap pembangunan nasional melalui produk Surety Bond. Berikut adalah gambaran total aset, liabilitas, dan ekuitas industri penjaminan konvensional serta posisi PT ABC di industri.



Sumber: *Annual Report PT ABC (2022)*

Gambar 4. Pangsa Pasar PT ABC

Dalam industri penjaminan, khususnya pada produk Surety Bond, tingkat diferensiasi antarproduk cenderung rendah. Produk-produk yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan penjaminan umumnya memiliki karakteristik standar atau serupa dalam hal bentuk dan fungsi. Yang membedakan di antara produk-produk tersebut adalah pada komponen tarif, ketentuan syarat dan kondisi (*terms and conditions*), serta kualitas pelayanan kepada pelanggan yang diberikan oleh masing-masing penyedia.

Meskipun perekonomian global diproyeksikan masih akan menghadapi tantangan signifikan sepanjang tahun 2023, namun ekonomi Indonesia menunjukkan prospek yang cukup stabil dan optimistis. Berdasarkan prediksi dari Bank Indonesia, pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun 2023 diperkirakan berada dalam kisaran 4,7% hingga 5,3%. Pertumbuhan ini akan didorong oleh konsumsi domestik yang tetap kuat, peningkatan kinerja ekspor, serta pertumbuhan investasi yang semakin menggeliat pasca-pandemi.

Sejalan dengan optimisme tersebut, PT ABC menetapkan target strategis yang ambisius, khususnya dalam hal peningkatan volume penjaminan. Pada tahun 2023, PT ABC menargetkan total volume penjaminan mencapai Rp340,26 triliun, meningkat dari capaian tahun sebelumnya sebesar Rp312,36 triliun pada tahun 2022. Kenaikan target ini mencerminkan komitmen PT ABC dalam memperkuat peran strategisnya sebagai perusahaan penjaminan nasional dalam mendukung pembangunan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia, terutama melalui perluasan akses penjaminan bagi pelaku usaha nasional, termasuk sektor UMKM dan sektor strategis lainnya. Adapun target rencana bisnis secara konsolidasi untuk masing masing Line of Business (LoB) sebagai berikut:

Tabel 3. Target peningkatan volume penjaminan Suretybond 2022 PT ABC

dalam miliar Rupiah | in IDR billion

Produk Products	Volume Penjaminan Guarantee Volume	Pendapatan IJP Guarantee Fee Income	Beban Klaim Claim Expenses	Pendapatan Subrogasi Subrogation Income
Penjaminan KUR KUR Guarantee	225.000	4.488	2.382	745
Penjaminan PEN PEN Guarantee	-	774	218	22
Penjaminan Konsumtif Consumptive Guarantee	4.725	220	43	66
Penjaminan Produktif Productive Guarantee	49.388	232	277	70
Penjaminan Suretyship Suretyship Guarantee	61.148	111	112	96
TOTAL	340.261	5.826	3.032	999

Sumber: *Annual Report* PT ABC (2022)

Saat ini, Indonesia tengah berada dalam fase percepatan pembangunan nasional, terutama di sektor infrastruktur. Berbagai proyek strategis tengah digarap, mulai dari pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN), jaringan jalan tol, hingga infrastruktur yang menunjang kemajuan ekonomi masyarakat seperti rumah sakit, pasar, dan fasilitas pendidikan. Pembangunan ini tidak hanya ditargetkan selesai pada tahun 2024, tetapi juga diproyeksikan akan terus berlanjut pada periode pemerintahan berikutnya. Tren pembangunan tersebut menjadi indikator penting bagi pertumbuhan sektor penjaminan, khususnya untuk produk seperti Surety Bond, yang memiliki peran vital dalam menjamin pelaksanaan proyek-proyek berskala besar.

Berdasarkan hasil validasi terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, kemudian dianalisis melalui matriks SWOT, diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT ABC dalam menghadapi tantangan dan mengoptimalkan peluang yang ada. Salah satu strategi utama yang ditetapkan adalah strategi W–T (Weakness–Threats), yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari potensi ancaman eksternal.

Dari sisi kelemahan internal, PT ABC masih menghadapi kendala dalam hal integrasi sistem penjaminan produk Suretybond. Proses bisnis yang belum sepenuhnya efisien dan belum optimal dalam pemanfaatan teknologi informasi menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian permohonan penjaminan. Hal ini diperparah dengan kurang lengkapnya dokumen pengajuan yang diterima dari kantor cabang atau unit pelayanan di luar kantor pusat, sehingga menghambat pencapaian target waktu yang ditetapkan dalam Service Level Agreement (SLA).

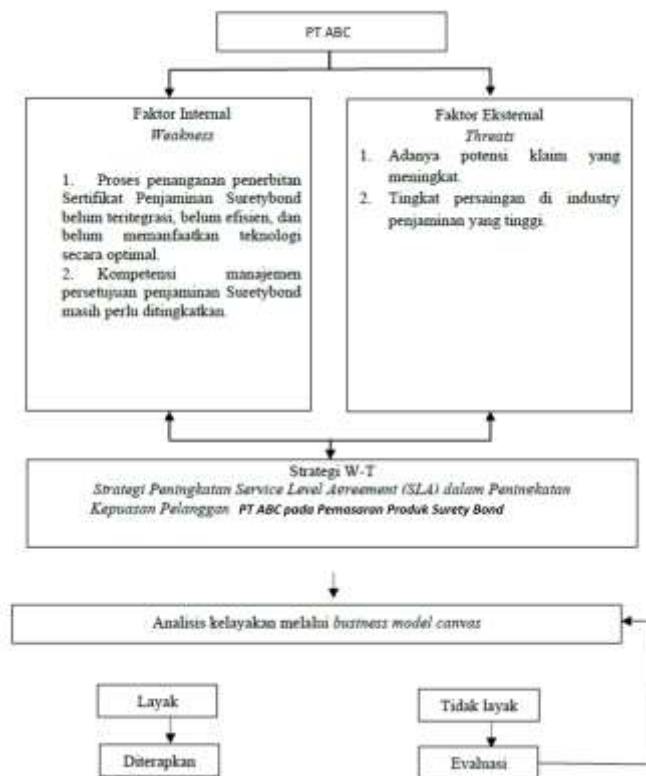
Sementara itu, dari sisi ancaman eksternal, industri penjaminan semakin kompetitif dengan keberadaan sekitar 20 perusahaan penjaminan yang beroperasi di Indonesia, termasuk perusahaan daerah dan swasta. Tingginya intensitas persaingan ini menuntut PT ABC untuk dapat memberikan layanan yang lebih unggul dan responsif.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi W–T keempat dipilih sebagai strategi prioritas karena dinilai paling mendesak dan relevan untuk diterapkan, yaitu: meningkatkan SLA dengan memperbaiki manajemen persetujuan penjaminan (faktor W1, W4, W5, dan T3). Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi layanan, mempercepat proses bisnis, serta memperkuat kepuasan pelanggan dalam rangka mempertahankan daya saing perusahaan. Strategi ini dipilih setelah mempertimbangkan bahwa beberapa strategi lain pada matriks SWOT telah mulai diimplementasikan, antara lain:

1. Peningkatan kompetensi SDM dalam analisis risiko penjaminan, melalui program *in-class training* yang rutin diselenggarakan dua minggu sekali, disertai evaluasi dalam bentuk kuis. Program ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas karyawan dalam memahami risiko penjaminan secara mendalam.

2. Peningkatan kualitas penjaminan Suretybond melalui pemanfaatan teknologi informasi, yang telah diwujudkan melalui platform digital *Online Suretyship*.
3. Penguatan hubungan kelembagaan dengan pelaku usaha, penerima jaminan, instansi pemerintah, serta pemangku kebijakan melalui kegiatan *gathering* tahunan, penyusunan Perjanjian Kerja Sama (PKS), dan Memorandum of Understanding (MoU) dengan pemerintah daerah.

Dengan menerapkan strategi keempat ini, PT ABC diharapkan mampu memperkuat daya saingnya di industri penjaminan nasional melalui pelayanan yang lebih cepat, efisien, dan berbasis teknologi. Rumusan ide pengembangan bisnis dapat dilihat pada Gambar 3.3 berikut ini:



Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Gambar 5. Rumusan ide pengembangan bisnis PT ABC

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi peningkatan *Service Level Agreement* (SLA) dalam pemasaran produk Suretybond di PT ABC dengan menggunakan analisis SWOT dan pendekatan *Business Model Canvas*. Hasil studi menunjukkan bahwa kendala utama dalam pemasaran Suretybond terletak pada lima dimensi pelayanan, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik, yang berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada integrasi antara pendekatan SWOT dan *Business Model Canvas* dalam merumuskan strategi peningkatan SLA yang lebih adaptif terhadap tantangan operasional dan kompetisi pasar. Strategi W–T dipilih sebagai strategi prioritas, yang menekankan perlunya optimalisasi teknologi informasi, integrasi proses bisnis, dan peningkatan manajemen persetujuan penjaminan. Selain itu, keberadaan *Account Officer* sebagai garda

terdepan dalam analisis dokumen dan pengelolaan hubungan pelanggan terbukti menjadi elemen kunci dalam efisiensi pelayanan.

Temuan ini memberikan implikasi strategis bahwa peningkatan SLA tidak hanya menuntut efisiensi administratif, tetapi juga transformasi kultural dalam manajemen relasi pelanggan dan penguatan infrastruktur digital. Oleh karena itu, PT ABC disarankan untuk terus mendorong transformasi digital yang terintegrasi, memperkuat kapasitas SDM, serta membangun sistem evaluasi SLA yang adaptif dan berbasis data guna mempertahankan daya saing jangka panjang di industri penjaminan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, S. M., & Agus, B. S. (2019). *Manajemen Strategik: Teori dan Aplikasi Matrix SWOT*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Agustina, S. (2022). *Model Bisnis Berbasis Business Model Canvas (BMC)*. Bandung: Alfabeta.
- Akbar, R., & Syamil, M. (2021). Pengaruh SLA terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan dalam industri jasa. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 15(2), 78–89.
- Alfarisi, R. (2018). Manajemen risiko penjaminan kredit pada lembaga keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 11(1), 32–41.
- Annual Report PT ABC. (2022). *Laporan Tahunan PT ABC Tahun Buku 2022*. Jakarta: PT ABC.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(June), 2–7.
- Liana, R., & Yusrizal, M. (2022). Analisis fungsi dan risiko produk Surety Bond pada sektor konstruksi. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 10(1), 44–53.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2012). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice* (9th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Rahmawati, N. (2022). Service Level Agreement (SLA) sebagai instrumen peningkatan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 55–63.
- Rahman, A., Azizah, S., & Kamiliya, N. (2022). Analisis efektivitas penjaminan kredit dalam meningkatkan akses pembiayaan UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 6(1), 25–34.
- Rajagukguk, E. (1994). *Aspek Hukum Perjanjian Internasional*. Jakarta: UI Press.
- Salim, H. S. (2016). *Hukum Kontrak Internasional*. Jakarta: Sinar Grafika.

- SMESCO. (2022). Panduan Strategi Pemasaran bagi UMKM. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Yurdianto, T., Zamzam, M., & Marnisah, D. (2020). Analisis keunggulan dan kelemahan strategi penjualan langsung dalam industri jasa keuangan. *Jurnal Bisnis dan Strategi*, 9(3), 101–113.