

Penyunting:
Bayu Sutikno
dengan **Rokhima Rostiani**

KASUS-KASUS MANAJEMEN



PERUSAHAAN INDONESIA

Leadership and Entrepreneurship in Digital Era



GADJAH MADA UNIVERSITY PRESS

**KASUS-KASUS MANAJEMEN PERUSAHAAN INDONESIA 7:
Leadership and Entrepreneurship in Digital Era**

Penulis:

Aghnia Sekar Arum

Agung Sedaju

Amin Wibowo

Azzahra Janet Thurai

Bitu Puspitasari

Blasius Panut Nusanjaya

Boyke Rudy Purnomo

Catur Sugiyanto

Dendron Deltarosi

Denta Felli Ananda

Diah Deir Z

Galang Lufityanto

Halida Nursyah Arnaiz

Hendryk Yayang Setiawan

Heru Kurnianto Tjahjono

Mahardika Agung Madepo

Majang Palupi

Masruroh sulistyowati

Ninin Widyawardhani

Nurul Indarti

Okti Alifiana

Rangga Almahendra

Tur Nastiti

Veronica Shinta Praktisi HR

Wakhid Slamet Ciptono

Widya Paramita

Yurivani Amanda Bonita

Penyunting:

Bayu Sutikno

Rokhima Rostiani

Korektor:

Nindy

Desain sampul:

Tim MM UGM

Tata letak isi:

Maarif

Penerbit:

Gadjah Mada University Press

(Anggota IKAPI dan APPTI)

bekerja sama dengan:

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Gadjah Mada

Ukuran: 17 × 24 cm; xxvi + 262 hlm

ISBN: 978-602-386-954-1

Redaksi:

Jl. Sendok, Karanggayam CT VIII CaturtunggalDepok, Sleman, D.I. Yogyakarta, 55281

Telp./Fax.: (0274) 561037

ugmpress.ugm.ac.id | gmupress@ugm.ac.id

Cetakan Pertama: Januari 2021

Hak penerbitan©2021 Gadjah Mada University Press

Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun, baik cetak, photoprint, microfilm, dan sebagainya..

KATA PENGANTAR

“Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani.”

--Ki Hadjar Dewantoro

Kondisi yang VUCA (*volatile, unpredictable, complex, ambiguous*) saat ini semakin mendorong entitas bisnis untuk terus berubah menjadi lebih baik dengan berbagai cara. Tentu, peran pemimpin menjadi sangat kritikal pada kondisi ini, terutama dengan adanya efek pandemi COVID-19 yang berpotensi melemahkan perekonomian. Danna Greenberg dan kawan-kawan dalam bukunya berjudul *The New Entrepreneurial Leader* di tahun 2011 telah menyampaikan konsep kepemimpinan wirausaha (*entrepreneurial leadership*) yang sesungguhnya semakin relevan di kondisi saat ini. Entitas bisnis perlu memiliki *logika baru* dalam proses pengambilan keputusan bisnis berdasarkan pada *pemikiran baru* atas tujuan didirikannya entitas bisnis mereka. Maksimisasi keuntungan dan nilai tambah bagi pemegang saham tidak lagi menjadi tujuan yang cukup berarti. Saat ini, tujuan untuk kesejahteraan bersama, mengurangi ketidakadilan sosial, dan mengurangi dampak buruk bagi lingkungan adalah pemikiran yang lebih relevan untuk bisnis, dan keputusan bisnis seharusnya didasarkan pada pemikiran tersebut.

Konsep kepemimpinan wirausaha ini memiliki tiga prinsip: *cognitive ambidexterity* (kemampuan prediksi dan kreativitas dalam pengambilan keputusan), SEERS (*social, environmental, economic responsibility and sustainability* – tanggungjawab sosial, lingkungan dan ekonomi serta keberlanjutannya), dan SSA (*self- and social awareness* – kepercayaan diri dan kesadaran atas kondisi sosial). Seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha adalah mereka yang mampu memahami kelebihan dan kekurangan dirinya, memahami makna pekerjaannya, dan selalu mencoba untuk bertindak untuk menambah nilai bagi organisasi, pemangku kepentingan, dan masyarakat luas. Mereka didorong untuk memikirkan cara agar dapat secara simultan memenuhi tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan atas aktivitas bisnis yang mereka lakukan.

Kepandaian individu untuk menangkap peluang menjadi sebuah keterampilan yang krusial; bukan hanya memanfaatkan peluang di era digital yang semakin masif ini namun juga peluang untuk mencapai tujuan *triple bottom line* dengan berbagai cara. Dengan pemikiran tersebut, buku kasus seri 7 ini mencoba memberikan contoh entitas bisnis yang mau berubah sebagai akibat kondisi VUCA dan pemimpin yang pandai mengambil peluang.

Kasus pertama bercerita tentang Bagi Ilmu, sebuah *platform* berbagi pengetahuan yang mengambil peluang pendirian bisnis dengan memanfaatkan perkembangan teknologi digital. Bagi Ilmu adalah cerminan gambaran seorang wirausaha yang trengginas memanfaatkan teknologi yang menjadi *enablers* untuk memulai kreativitas membuat sebuah terobosan *platform* berbagi pengetahuan. Bagi Ilmu muncul sebagai pengurang kegelisahan Hendryk atas masa depan generasi milenial yang terancam tidak memiliki pekerjaan yang stabil. Sebagai *founder dan owner*, Hendryk bertanggungjawab untuk tetap menjaga Bagi Ilmu sebagai sebuah bisnis yang berkelanjutan dan solutif bagi masyarakat.

Tidak semua bisnis berawal dengan pemanfaatan teknologi seutuhnya. Bagi bisnis yang sedang berkembang, tentu ada pilihan untuk mengembangkan bisnis yang sedang dijalannya dengan memanfaatkan peluang digital. Hal ini dicerminkan oleh dua bisnis lokal di Yogyakarta, yaitu Studio Kopi dan Warung Kopi Klothok. Studio Kopi didirikan oleh Dendron Deltarosi, seorang individu kreatif dan pantang menyerah, yang melakukan berbagai cara untuk mengembangkan bisnisnya: mengubah merek, berkolaborasi dengan komunitas, jam buka yang berbeda, dan pemanfaatan media digital. Terbukti, berbagai usaha yang dilakukan Dendron mampu menjaga stabilitas bisnisnya hingga saat ini. Senada, Warung Kopi Klothok saat ini juga tengah mengalami kesulitan akibat adanya pandemi COVID-19. Warung Kopi Klothok sangat tergantung pada kunjungan langsung pelanggan mereka, dan dengan situasi sekarang mengalami penurunan kunjungan yang cukup mengkhawatirkan sehingga membuatnya harus merumahkan karyawannya. Halida, sebagai pemilik harus berubah untuk tetap menghidupi karyawannya. Perkembangan teknologi telah menggodanya, dan dia mempertimbangkan untuk mengadopsi teknologi untuk memindahkan pengalaman menyantap hidangan di Warung Kopi Klothok ke rumah pelanggannya. Berbagai pro dan kontra harus dipertimbangkannya, terutama karena Halida tetap yakin jika keunggulan bisnisnya adalah pada pengalaman dan suasana, bukan hanya makanannya yang lezat saja.

Konsep pemimpin yang berjiwa wirausaha ini tentu tidak terbatas pada usaha kecil-menengah saja. Perusahaan besar bahkan sektor pemerintahan dapat menerima manfaat yang besar atas arahan dari pimpinan yang berjiwa

wirausaha. PT Nutrifood Indonesia, PT INKA, dan Maybank Indonesia adalah contoh perusahaan besar yang semakin berkembang dibawah arahan pimpinan yang berjiwa wirausaha. PT Nutrifood Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bertujuan untuk berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui produksi makanan dan minuman yang bermanfaat untuk kesehatan, bisnis yang ramah lingkungan, dan pemberdayaan anak-anak muda. PT Nutrifood Indonesia sadar jika untuk mewujudkan tujuan itu diperlukan kolaborasi dari seluruh karyawan, bukan hanya pemikiran manajemen saja. Oleh karena itu, mereka memutuskan untuk mengadopsi teknologi dengan menciptakan Enterprise Social Network (ESN), sebuah *platform* yang dapat digunakan oleh semua karyawan internal untuk berbagi informasi, berdiskusi, dan berbagi ide kreatif. Meskipun telah terbukti dapat meningkatkan kolaborasi karyawan antardivisi, penggunaan ESN ini masih sangat rendah sehingga Debora, sang penanggungjawab, harus berpikir keras bagaimana meningkatkan efektivitas penggunaan ESN ini di semua level perusahaan.

Bagi karyawan PT INKA, teknologi adalah hal yang tidak terpisahkan dari keseharian di lingkungan kerja, terutama karena sebagai manufaktur keretaapi maka teknologi sangat kritikal menentukan perkembangan bisnis mereka. PT INKA dibawah pimpinan Budi Noviantoro semakin serius mempertimbangkan dinamika lingkungan untuk memperkuat posisinya di industri manufaktur keretaapi dan menjadi perusahaan kelas dunia. Budi Noviantoro mendorong anak buahnya untuk berinovasi dalam seluruh aspek, tidak terbatas pada pengembangan teknologi perkeretaapian saja. LRT telah berhasil dikembangkan dan PT INKA menargetkan manufaktur kereta kecepatan tinggi di tahun 2030. Untuk mendukung hal tersebut, Budi Noviantoro mengingatkan jika produksi saja tidak cukup, namun harus dibarengi dengan layanan *aftersales* yang prima dan usaha penetrasi pasar yang mumpuni.

Inovasi untuk mengimbangi digitalisasi juga dilakukan oleh Taswin Zakaria dari Maybank Indonesia. Dia menyadari bahwa layanan perbankan seperti biasa akan menjadi sulit di masa pandemi COVID-19 ini sehingga pengembangan layanan menjadi titik inovasi yang krusial. Dia menyadari jika langkah ini dapat membawa pada keberlanjutan bisnis perbankan, terutama dalam kondisi yang sedang sulit saat ini. Berbagai cara diinisiasinya untuk menjaga loyalitas nasabah, termasuk menyediakan berbagai layanan berbasis digital. Namun demikian, sifat perbankan yang kental dengan digital dianggap kurang memiliki sisi humanis sehingga Taswin ingin terus mengembangkan pelayanan keuangan berbasis kemanusiaan.

Sebetulnya melakukan pengembangan teknologi sendiri bukanlah satu-satunya cara untuk berinovasi. Bagi bisnis yang merasa kompetensi intinya bukanlah di bidang teknologi, strategi seperti akuisisi dapat juga diterapkan, seperti yang dilakukan oleh Demi Istri Production (DIP). DIP yang digagas oleh Fajar Nugros dan Susanti Dewi ingin mengembangkan bisnis dengan menysasar generasi milenial dan gen-Z untuk mendapatkan basis audiens yang semakin besar. Sadar jika tidak memiliki kompetensi di bidang digital, DIP setuju diakuisisi oleh IDN Media menjadi IDN Pictures pada awal 2020. Kerjasama ini tentu juga menjadi sebuah titik inovasi bagi sebuah bisnis keluarga untuk terus berbenah menjadi lebih baik dan profesional

Perlu juga diingat bahwa menangkap peluang tidak melulu dari sisi teknologi saja. Dengan adanya kepemimpinan wirausaha, peluang dapat dilihat dari berbagai sisi. Belindo, PT GMUM, dan RS Kasih adalah contoh entitas bisnis yang tidak melulu mengandalkan teknologi untuk bisa bersaing di kondisi VUCA ini. Belindo adalah sebuah organisasi mirip inkubator yang diinisiasi oleh Nadir Oulad Omar, pecinta mebel Indonesia dari Belgia. Kecintaannya pada mebel Indonesia membawanya untuk mengembangkan hubungan dagang antara Indonesia dan Belgia. Namun tidak hanya itu, Nadir ingin berkontribusi mengembangkan taraf hidup para perajin mebel dengan memberikan pelatihan dan membina hubungan personal dengan para perajin. Berbagai tantangan dihadapinya, mulai dari perijinan, perbedaan budaya, hingga pola pikir. Dia tidak terlalu mengandalkan teknologi namun fokus pada personalisasi dan hubungan baik dengan perajin sehingga dapat menciptakan produk berkualitas yang memenuhi selera pasar Belgia.

Senada, PT GMUM (Gama Multi Usaha Mandiri) juga tidak hanya fokus pada teknologi, namun melakukan kolaborasi dan penyamaan visi-misi bagi seluruh unit bisnis yang dinaunginya. Kesamaan pola pikir adalah menjadi krusial bagi tiap unit bisnis, dan hal ini yang memotivasi Ferryliano Pamungkas untuk selalu mengontrol agar inovasi yang dilakukan di level unit bisnis selaras dengan kebutuhan konsumen mereka. Dia tidak ingin kegagalan yang pernah dialami oleh salah satu unit bisnis PT GMUM terulang kembali sehingga konsep *corporate entrepreneurship* benar-benar dipertimbangkan dan diaplikasikan dengan serius.

Kasus terakhir dalam buku ini adalah RS Kasih, sebuah entitas bisnis yang juga fokus pada kolaborasi karyawan dan pendekatan humanis dibawah komando Dharmawan. Bisnis rumah sakit memiliki karakteristik yang berbeda dengan bisnis korporasi lainnya sehingga Dharmawan paham jika komitmen menjadi kunci utama pengelolaan yang bagus, terutama menghadapi krisis di masa pandemi COVID-19 ini. Sebagai pemimpin, Dharmawan selalu memberikan pemahaman

perlunya responsivitas dan perilaku proaktif dari seluruh karyawan. Kerjasama menjadi penting, terutama karena kurangnya infrastruktur yang layak untuk memberikan layanan yang baik kepada masyarakat. Dengan berbagai tantangan di tengah keterbatasan yang ada, peran Dharmawan sebagai seorang pemimpin menjadi semakin diperlukan.

Sepuluh kasus yang disajikan dalam buku ini menunjukkan peran pemimpin yang berjiwa wirausaha untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis dengan menangkap peluang yang ada di sekitar mereka. Kunci keberhasilan tentu pada pemimpin yang proaktif dan jeli memprediksi kondisi yang akan terjadi, dan mengambil tindakan nyata untuk menjaga keberlanjutan bisnis dengan memenuhi tiga aspek: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kami berharap agar Buku Kasus seri 7 ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi mahasiswa di dalam kelas saja, namun juga bagi praktisi bisnis yang perlu *me-refresh* pengetahuan dalam rangka mendapatkan ide inovasi untuk memantapkan peran kepemimpinan wirausaha mereka.

November 2020

Bayu Sutikno
Rokhima Rostiani

BIODATA PENULIS DAN PENYUNTING

PENULIS

Aghnia Sekar Arum adalah mahasiswa dari Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada (MM UGM) dan saat ini mengambil konsentrasi Sumber Daya Manusia (SDM). Memulai kuliah pasca sarjana pada tahun 2019, sebelumnya penulis telah menyelesaikan kuliah Strata 1 di Universitas Muammadiyah Yogyakarta pada tahun 2018 dengan predikat Cumlaude. Penulis memiliki pengalaman dalam organisasi yaitu Career Network Center (CNC) dan masuk ke dalam divisi eksternal di MM UGM. Penulis juga telah mengikuti beberapa kepanitiaan, salah satunya adalah Company Visit dan Case Competition pada PT Mega Andalan Teknopark. Pada tahun 2017, penulis pernah terdaftar sebagai mahasiswa magang di Bank Syariah Mandiri Yogyakarta dan berada pada posisi Marketing.

Agung Sedaju adalah Direktur Pengembangan di PT Industri Kereta Api (Persero). Penulis telah menyelesaikan berbagai jenis pendidikan. Pada tahun 1995, penulis menyelesaikan gelar sarjana tekniknya di Teknik Fisika Institut Teknologi Bandung. Gelar master of technic dari Institut Sepuluh November Surabaya beliau dapatkan pada tahun 2006. Penulis memulai karir di PT Industri Kereta Api (Persero) sejak tahun 1996 sebagai staf di divisi teknologi. Delapan tahun menjadi staf di divisi teknologi, penulis mendapatkan tugas baru sebagai asisten manajer komersial dan teknologi. Berbagai seminar dan pelatihan diikuti untuk menambah kompetensi, mulai dari seminar competitive marketing plus yang diadakan oleh BPIS pada tahun 1997 hingga training manajemen skill assessment yang diadakan oleh PT INKA (Persero) pada tahun 2002. Hingga pada tahun 2012, penulis berhasil lolos assessment setingkat General Manager dan langsung ditempatkan di divisi Human Capital. Tak hanya jabatan structural, penulis juga aktif dalam penugasan sebagai project manager berbagai pengadaan kereta api, mulai dari PM KKBW, PM LRT Jabodebek, PM LRT Palembang, hingga Prototype Carbody Alumunium Kereta Api. Pada tahun 2018, penulis diangkat menjadi Direktur Teknologi dan Komersial PT Industri Kereta Api (Persero) oleh Kementerian BUMN.

Amin Wibowo dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, UGM. Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang Manajemen diperoleh dari UGM. Master of Business Administration (MBA) dari Monash University, Australia. Doctor of Philosophy (Ph.D) dari Curtin University of Technology, Australia. Juga mengajar di berbagai program dan pelatihan serta memberikan konsultasi di beberapa universitas negeri dan swasta, serta perusahaan BUMN, BUMD, maupun BUMS. Editor di beberapa jurnal, aktif sebagai peneliti yang artikelnya diterbitkan oleh *Journal of Management Development*, *International Journal of Managing Projects in Business*, *Academy of Strategic Management Journal*, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, *Jurnal Siasat Bisnis*, dan *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Menulis beberapa book chapters. Menulis buku *Corporate Strategy: Konsep dan Praktik* (2020).

Azzahra Janet Thurai, B.Sc., M.Ba. Lahir di Surakarta pada tanggal 7 juni 1998. Telah menyelesaikan Studi S1 Manajemen jurusan Bisnis Internasional di President University Cikarang pada tahun 2017 serta Magister Manajemen jurusan Entrepreneurship di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2020. Mendapatkan gelar Lulusan Termuda pada wisuda tahun 2017 dari President University dan Mahasiswi termuda se-Pasca Sarjana dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2018. Pernah bekerja di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai analis intern pada tahun 2017. Saat ini menjadi Fresh Graduate dari MM UGM, dan sedang merintis bisnis kaos online.

Bitu Puspitasari, S.E., M.Econ. adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana (S.E.) di FEB UGM pada tahun 2012 dan master (M.Econ.) di Kyoto University pada tahun 2014. Sebelum bergabung dengan FEB UGM, Penulis bekerja di The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Jakarta Branch (sekarang MUFG Bank) pada 2015-2017. Saat ini Penulis sedang menempuh pendidikan doktoral di Kyoto University.

Blasius Panut Nusanjaya adalah alumni MM UGM angkatan 72. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S-1 dengan gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma pada tahun 2017. Kemudian penulis menyelesaikan pendidikan S-2 dengan gelar Master of Business Administration dari Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada pada tahun 2020. Penulis saat ini sedang memulai karir sebagai konsultan bisnis dalam bidang Human Resource Management, Business Plan, dan Supply Chain Management.

Boyke Rudy Purnomo adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM dan saat ini menjadi Kepala Pusat Kajian Kewirausahaan FEB UGM. Penulis menyelesaikan pendidikan strata satu dari Departemen Manajemen FEB UGM pada tahun 2000 dan jenjang pendidikan strata dua dari Program Magister Manajemen FEB UGM pada tahun 2006. Gelar Ph.D dalam bidang International Management diperoleh dari School of Business and Law, University of Agder, Norwegia pada tahun 2019. Selain itu ia juga mendapatkan sertifikasi profesi Certified Financial Planner (CFP) dari Financial Planner Standard Board (FPSB) USA pada tahun 2013. Beberapa publikasi ilmiah yang ditulis diterbitkan pada Journal of Small Business and Entrepreneurship, Journal of Enterprising Communities, Creative Industries Journal, dan Journal of Indonesian Economy and Business. Bidang keahlian yang ditekuni adalah kewirausahaan, industri kreatif, dan entrepreneurial finance.

Catur Sugiyanto, Penulis 1, adalah staf pengajar di Departemen Ilmu Ekonomi FEB UGM dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Drs. dari FEB UGM pada tahun 1987; gelar Master of Arts in Economics dari the University of Alberta, Canada pada tahun 1992; dan terakhir gelar Ph.D. dalam bidang Agricultural Economics dari Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, USA pada tahun 2002. Tugas dalam jabatan akademis yang pernah dilakukan adalah sebagai Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik (2003-2005), Ketua Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (2005-2008), Ketua Program Master Ilmu Ekonomi Islam 2010-2013, Visiting Professor di IDEC University of Hiroshima 2013, dan pernah bertugas di luar kamus sebagai Atase Pertanian RI untuk Uni Eropa di Brussels, Belgia 2013-2016. Karya ilmiah populer dipublikasikan di majalah Warta Ekonomi, Harian Kedaulatan Rakyat, dan Kompas. Karya ilmiah dipublikasikan antara lain di Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (JEBI), Jurnal Ekonomi Pembangunan Indonesia (JEPI), Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Pembangunan, Asean Economic Journal, The Journal of Developing Areas, dan Southeast European Journal of Economic and Business.

Dendron Deltarosi adalah pemilik Studio Kopi. Penulis adalah pengusaha yang konsisten meramaikan industri kuliner di Yogyakarta sejak 15 tahun lalu. Ia pernah mengembangkan berbagai jenis bisnis kuliner, mulai dari franchise dengan merek dagang Tela Tela dan Pisang Planet, hingga bisnis restoran dan saat ini kedai kopi. Penulis telah menyelesaikan pendidikan dengan gelas Sarjana Ekonomi (S.E.) dari Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya pada tahun 2007.

Denta Felli Ananda S.E., M.B.A. meraih gelar S1 dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 2006, lalu berkarir di industri perbankan selama 13 tahun dengan jabatan terakhir adalah sebagai Kepala Cabang Maybank Indonesia (2016). Penulis menyelesaikan studi S2 di MM FEB UGM Jakarta pada tahun 2019. Saat ini penulis adalah staff pengajar aktif program studi manajemen di Trisakti School of Management Jakarta.

Diah Deir Z adalah lulusan Magister Psikologi Profesi UGM angkatan 2017 dengan peminatan Psikologi Industri & Organisasi. Ia mendapatkan gelar sarjananya dari Psikologi Universitas Brawijaya pada tahun 2016. Penulis mengawali karir profesionalnya di bidang Learning & Development pada perusahaan FMCG nasional dan saat ini menjabat sebagai staf senior Organizational Development pada salah satu perusahaan start-up nasional.

Galang Lufityanto, M.Psi., Ph.D. adalah staf pengajar tetap di Fakultas Psikologi UGM dan saat ini menjabat sebagai Kepala Laboratorium Mind, Brain, & Behaviour serta Editor-in-Chief Buletin Psikologi, UGM. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di Fakultas Psikologi UGM, lalu melanjutkan jenjang S3 dalam bidang Cognitive Neuroscience di the University of New South Wales, Australia. Pada tahun 2019-2020, yang bersangkutan mengikuti program Fulbright Post-Doctoral di Departemen Neurologi di New York University dan Visiting Scholar di Harvard University, USA.

Halida Nursyah Arnaiz adalah owner dari Waroeng Kopi Klotok, Kopi bukan Luwak, Ayam Bakar Artomoro, Sugar Planner (party planner), dan Tentrem Ati (tour agency). Penulis telah menyelesaikan jenjang pendidikan S1 dari Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Diponegoro pada tahun 2015 dan gelar Master of Business Administration dari MM FEB UGM pada tahun 2018.

Hendryk Yayang Setiawan adalah alumni Magister Manajemen FEB UGM. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Sarjana Teknik dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta; gelar Master of Engineering dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta; dan telah menyelesaikan dual degree program di Rotterdam School of Management, Erasmus University. Selama menjalani pendidikan di MM UGM, penulis mengambil konsentrasi Business Information Management, yang terfokus pada Information & Digital Strategy. Penulis juga memiliki pengalaman magang di Oracle Indonesia.

Heru Kurnianto Tjahjono adalah Profesor Manajemen Sumberdaya Manusia di mengajar di program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. Pendidikan

S1, S2 Manajemen dan S3 Psikologi organisasi diselesaikan di Universitas Gadjah Mada. Penulis memiliki pengalaman bekerja di dunia perbankan, program Officer Development Program di Bank Bumi Daya (1997-1998) dan Bank BNI (1998-2000). Guru Besar diperoleh tahun 2010 di usia 38 tahun. Finalis dosen terbaik Nasional 2012 ini pernah menjadi Komite Remunerasi dan Nominasi PT. Phapros (2015-2019). Beberapa best paper diperolehnya di dalam dan luar negeri. Penulis pernah menjadi dosen tamu pada beberapa perguruan tinggi di di luar negeri seperti Universiti Sains Islam Malaysia (2014) dan Istanbul Medeniyet University Turkey (2019) dan menjadi penguji program Doktor di UiTM Malaysia.

Mahardika Agung Madepo adalah asisten staf ahli di Pusat Studi Ekonomi Kebijakan Publik (PSEKP) UGM dan Penelitian Pelatihan Ekonomika Bisnis (P2EB). Penulis juga merupakan seorang pengusaha yang sudah malang melintang di industri kuliner. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.I.Kom.) dari Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran pada tahun 2015; dan gelar Master of Business Administration (MBA) dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada pada tahun 2020.

Majang Palupi adalah staf pengajar di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Bachelor of Business Administration di bidang Financial Management dari Western Michigan University pada tahun 1997; gelar Master of Business Administration di bidang General Business dari the University of Tennessee pada tahun 1998; gelar Doktor di bidang Sumberdaya Manusia dari Universitas Islam Indonesia pada tahun 2019. Penulis memiliki minat penelitian di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi. Sebelum terjun di dunia akademisi pada tahun 1998 penulis pernah bergabung di Primerica Life Insurance, salah satu anak perusahaan CitiGroup, sebagai financial analyst. Pada tahun 1998-2001 penulis bergabung dengan Unum Corp., salah satu perusahaan Fortune 500 Companies, sebagai special project analyst. Selain sebagai akademisi dan freelance konsultan, penulis adalah wakil ketua Dewan Pengupahan Kabupaten Kulon Progo di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Masruroh sulistyowati MBA adalah Owner Maeswara Basket dan Co- Founder Belindo Association menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan yaitu ; gelar Master of Business Administration dari Magister Management , Universitas Gadjah mada tahun 2010.

Ninin Widyardhani adalah senior manajer di Departemen Bid & Pricing PT INKA (Persero) dan saat ini menjabat sebagai Kepala Departemen. Penulis telah

menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Sarjana Teknik dari Teknik Mesin, ITS pada tahun 1995 dan gelar Magister Manajemen dari School of Business and Management, ITB pada tahun 2003.

Nurul Indarti adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Sains dan Doktor Ilmu Manajemen FEB UGM. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar B.Sc. dari FEB UGM pada tahun 1998; gelar master of business administration (sivilokonom) dari School of Management, University of Agder, Norwegia pada tahun 2002; gelar master of science in strategic and operation management (candidata mercatoria) dari Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Norwegia pada tahun 2003; dan terakhir, gelar PhD. dalam bidang Knowledge Management and Innovation dari Faculty of Economics and Business, University of Groningen, Belanda pada tahun 2010. Penulis pernah menjabat pada beberapa posisi antara lain sebagai Wakil Deputy Operasional dan Manajemen Database di Small and Medium Enterprise and Development Center (SMEDC) UGM periode 2003-2005, Wakil Direktur Pengembangan dan Penelitian Manajemen (PPM) FEB UGM periode 2005-2007, Sekretaris Jurusan Manajemen FEB UGM periode 2010-2011, Wakil Direktur Akademik dan Penelitian MM FEB UGM periode 2011-2012, dan Deputy Direktur Bidang Pelatihan di Lembaga Penelitian dan Pelatihan Ekonomika dan Bisnis (P2EB) FEB UGM periode 2013-2015. Penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian, mengikuti konferensi, dan melakukan publikasi di berbagai jurnal bertaraf internasional. Bidang yang menjadi ketertarikan penelitian penulis ialah kewirausahaan, manajemen pengetahuan, dan inovasi.

Okti Alifiana adalah alumni dari program studi Magister Manajemen FEB UGM Yogyakarta batch 72 dengan konsentrasi Strategic Management. Penulis telah menyelesaikan beberapa jenjang pendidikan yaitu gelar Sarjana Farmasi dengan bidang studi Sains dan Teknologi Farmasi dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 2014; gelar Apoteker dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 2016; dan gelar Master of Business Administration dari Magister Manajemen FEB UGM pada tahun 2020.

Rangga Almahendra adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM dan saat ini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi S1 Manajemen. Penulis telah menyelesaikan berbagai jenjang pendidikan, yaitu gelar Sarjana Teknik dari Institut Teknologi Bandung; gelar Master of Management dari Magister Manajemen UGM, keduanya lulus dengan predikat cumlaude. Penulis juga memenangkan beasiswa dari pemerintah Austria untuk studi S3 di WU Vienna, dan berhasil meraih gelar

Ph.D. di bidang International Business & Management. Saat ini, Penulis juga menjabat sebagai Direktur Utama ADiTV (www.aditv.co.id), sebuah TV islami dan penyedia konten TV positif di Yogyakarta. Penulis juga masih menjabat sebagai Ketua Umum ikatan alumni Institut Teknologi Bandung (IA-ITB).

Tur Nastiti adalah seorang pengajar di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB), Universitas Gadjah Mada (UGM). Setelah menyelesaikan Pendidikan S1 dan S2 di Universitas Gadjah Mada, Nastiti kemudian melanjutkan studi doktoral di National Central University, Taiwan. Lulus program doktor pada tahun 2017 dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Topik yang ditekuninya meliputi kepemimpinan pemberdayaan, perilaku organisasional generasi milenial, dan konflik antar peran dalam kehidupan organisasional. Berbagai karya publikasinya diterbitkan dalam beragam jurnal nasional bereputasi, jurnal internasional berindeks, dan buku berpengaruh dalam bidang manajemen. Saat ini, selain aktif menjadi pengajar, Nastiti juga melayani penugasan manajerial sebagai Manajer Bidang Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerjasama di Program Studi Magister Sains dan Doktor (MD), FEB UGM.

Veronica Shinta Praktisi HR yang saat ini bekerja sebagai Head of HR Division di sebuah perusahaan fast moving consumer goods di Indonesia, memiliki latar belakang pendidikan di bidang teknik dan manajemen, passionate terhadap people issues, khususnya practice terkait positive atau humanistic organization.

Wakhid Slamet Ciptono adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis telah mendapatkan gelar Diploma Bidang Matematika dari IKIP Negeri Yogyakarta pada tahun 1980, gelar B.Sc. dan Doktorandus dari FEB UGM pada tahun 1987, gelar Master of Business Administration (M.B.A.) dan Certified Project Management (C.P.M.) dari Western Carolina University, NC, USA pada tahun 1993, dan gelar Doctor of Philosophy (Ph.D.) dari University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia pada tahun 2011. Sebagai dosen dan peneliti, penulis memiliki ketertarikan di bidang Manajemen Operasi dan Inovasi, Manajemen Strategik, Manajemen Program dan Proyek, Kewirausahaan, Manajemen dan Penilaian Aset Negara/Daerah, Manajemen Publik, Manajemen Metaknowledge, Big Data Supply-Chain Management, The Economics of Happiness, Benefit Corporation & Conscious Capitalism. Saat ini penulis menjadi Wakil Direktur Bidang Keuangan, Aset dan SDM Program Studi Magister Ekonomika Pembangunan (MEP) FEB UGM.

Widya Paramita adalah staf pengajar di Departemen Manajemen FEB UGM yang sedang menjalankan tugas belajar pada program studi doktoral bidang pemasaran di University of New South Wales, Australia. Penulis mendapatkan gelar sarjana

dari jurusan manajemen FEB UGM pada tahun 2008 dan gelar Master of Science dalam Administrasi Bisnis dari Seoul National University, Korea Selatan pada tahun 2012. Sampai saat ini, penulis aktif melakukan penelitian di bidang pemasaran jasa dan perilaku konsumen serta mempublikasikan hasil penelitiannya pada jurnal internasional bereputasi seperti *Journal of Business Research*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Young Consumers*, dan *Australasian Marketing Journal*. Selain itu, penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti etika bisnis, pemasaran untuk organisasi nirlaba dan manajemen merek.

Yurivani Amanda Bonita adalah alumni dari Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan FISIPOL UGM pada tahun 2019 dengan gelar Sarjana Sosial (S.Sos). Pada tahun 2018 menulis kasus tentang Danone AQUA Indonesia dengan judul “Mengibarkan Kepemimpinan dan Keberlanjutan Bisnis Kebaikan”. Kasus tersebut dimuat dalam buku “Kasus - Kasus Manajemen Perusahaan Indonesia Seri 5 Program Studi MM Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM”.

PENYUNTING

Bayu Sutikno adalah Staf pengajar di Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada sejak tahun 2000. Setelah menyelesaikan Sarjana Ekonomi (SE) tahun 1999 di FE UGM, lalu melanjutkan program Master di Norwegian School of Economics and Business Administration tahun 2003 dan program Doktor di National Central University-Republic of China tahun 2011. Memiliki minat utama dalam Islamic Marketing, Glocalization dan Business Modeling. Selain mengajar, meneliti, membimbing di S1, S2 dan S3, kini sebagai Vice Editor of Gadjah Mada International Journal of Business dan Deputy Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan MM FEB UGM Kampus Yogyakarta.

Rokhima Rostiani adalah staf pengajar aktif di Departemen Manajemen FEB UGM. Penulis meraih gelar Sarjana Ekonomi dengan konsentrasi Pemasaran dari FEB UGM pada tahun 2007, dilanjutkan dengan gelar *Master of Management (M.Mgt.)* pada tahun 2012 dari Graduate School of Economics and Management, Tohoku University, Japan serta *Postgraduate Certificate for Research Methodology in Business and Management* dari Strathclyde Business School, Scotland UK pada tahun 2016. Penulis memiliki ketertarikan riset di bidang pemasaran, perilaku konsumen, *spirituality* dan *religiosity*, serta kewirausahaan.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Biodata Penulis dan Penyunting.....	xi
Daftar Isi	xix
Daftar Peraga	xxi
• Bagi Ilmu, Menjawab Tantangan Dunia Pendidikan pada Masa Depan <i>Rangga Almahendra dan Hendryk Yayang Setiawan</i>	1
• BELINDO: Antara Belgia dan Indonesia, Bagaimana Bersinergi? <i>Catur Sugiyanto dan Masruroh Sulistyowati</i>	20
• Dilema Mengembangkan Sayap Perusahaan Keluarga [Demi Istri Production] <i>Nurul Indarti, Susanti Dewi, dan Azzahra Janet Thurai</i>	46
• Corporate Entrepreneurship: <i>Linkage</i> dan Strategi Unit Usaha PT Gama Multi Usaha Mandiri <i>Okti Alifiana dan Amin Wibowo</i>	64
• Dapatkah Teknologi Mentransfer Pengalaman? Strategi Pemasaran Warung Kopi Klotok <i>Widya Paramita, Bitu Puspitasari, dan Halida N. Arnaiz</i>	85
• Kepemimpinan Strategis Maybank Indonesia: Spirit Kewirausahaan <i>'Humanizing Financial Services'</i> <i>Wakhid Slamet Ciptono, Denta Felli Ananda, dan Yurivani Amanda Bonita</i>	113
• Memperkuat <i>Organizational Agility</i> Melalui <i>Platform</i> Digital untuk Berbagi Pengetahuan <i>Galang Lufityanto, Veronica Shinta, dan Diah Deir Zahrani</i>	144
• “Jaket Ketat” Inovasi Organisasional PT INKA (Persero) dalam Menghela Roda-Roda Bisnis ke Masa Depan <i>Heru Kurnianto Tjahjono, Agung Sedaju, Majang Palupi, Ninin Widyardhani, dan Aghnia Sekar Arum</i>	164

- Berhimpun dan Menarilah Bersamaku: Memimpin Perubahan di Organisasi Sarat Komitmen
Tur Nastiti dan Blasius Panut Nusanjaya..... 205
- *Survival Mode vs Growth Mode*: Dinamika Studio Kopi Mengelola Disrupsi Digital dan Perubahan Preferensi Konsumen
Boyke Rudy Purnomo, Dendron Deltarosi, dan Mahardika Agung Madepo 233

DAFTAR PERAGA

• Bagi Ilmu, Menjawab Tantangan Dunia Pendidikan pada Masa Depan	
Peraga 1. Struktur Ketenagakerjaan Indonesia	2
Peraga 2. Pilar metode pembelajaran Bagi Ilmu	4
Peraga 3. Visi dan Sasaran Strategis Bagi Ilmu	6
Peraga 4. TOWS Matriks.....	7
Peraga 5. Pengguna Platfom Pembelajaran Pascapandemi	9
Peraga 6. Peta Pemposisian Kompetitif	10
Peraga 7. Kanvas Strategi Bagi Ilmu	11
Peraga 8. Kurva Senyum Bagi Ilmu	12
Peraga 9. Strategi Pengembangan Berkelanjutan.....	13
Peraga 10. Analisis Sensitivitas.....	16
Peraga 11. Tampilan Website Page Bagi Ilmu.....	18
• BELINDO: Antara Belgia dan Indonesia, Bagaimana Bersinergi? Dilema Mengembangkan Sayap Perusahaan Keluarga [Demi Istri Production]	
Peraga 1. Logo DIP	49
Peraga 2. Poster-Poster Film yang Disutradarai Fajar Nugros	51
Peraga 3. Poster-poster Film Produksi DIP.....	53
Peraga 4. Beragam rumah produksi di Indonesia.....	55
Peraga 5. Foto Bersama Launching Akuisisi DIP dengan IDN Media menjadi IDN Pictures	61
• Corporate Entrepreneurship: <i>Linkage</i> dan Strategi Unit Usaha PT Gama Multi Usaha Mandiri	
Peraga 1. Unit-Unit Usaha PT Gama Multi Usaha Mandiri	66
Peraga 2. Struktur Organisasi PT Gama Multi Usaha Mandiri.....	73
Peraga 3. Aktivitas Rantai Nilai Korporat dan Unit Usaha.....	74
• Dapatkah Teknologi Mentransfer Pengalaman? Strategi Pemasaran Warung Kopi Klotok	
Peraga 1. Situasi Warung Kopi Klotok.....	88
Peraga 2. Makanan Khas Warung Kopi Klotok.....	91
Peraga 3. Ulasan Warung Kopi Klotok di Laman Tripadvisor	95

Peraga 4. Beberapa <i>Public Figure</i> Indonesia Membagikan Pengalamannya di Warung Kopi Klotok.....	96
Peraga 5. Visual Akun Instagram Warung Kopi Klotok	97
Peraga 6. Aspek Paling Berkesan dari Warung Kopi Klotok.....	100
Peraga 7. Evaluasi Atribut Warung Kopi Klotok.....	101
Peraga 8. Potensi Peningkatan Jumlah Pelanggan Warung Kopi Klotok via Layanan Daring	102
Peraga 9. Pelanggan yang Bersedia Membeli Melalui Layanan Pesan Antar Makanan Daring	103
Peraga 10. Logo dan Contoh Layanan Ayam Bakar Artomoro	106
Peraga 11. Gambaran Suasana dan Menu Kopi Bukan Luwak	108
Peraga 12. Contoh Konsep Karya Sugar Planner	109
Peraga 13. Program-Program Tentrem Ati.....	110
Peraga 14. Komposisi Pendapatan Unit Usaha Keluarga (Dalam Persentase)	111
• Kepemimpinan Strategis Maybank Indonesia: Spirit Kewirausahaan ' <i>Humanizing Financial Services</i> '	
Peraga 1. Logo HUT ke-61 Maybank Indonesia.....	114
Peraga 2. <i>Maybankers to Combat Covid-19</i>	115
Peraga 3. <i>Values Development Cycle</i>	117
Peraga 4. <i>The Theme of Maybank Indonesia</i>	118
Peraga 5. <i>Customer Centricity</i>	119
Peraga 6. <i>Value Discipline: The Discipline of Market Leaders</i>	120
Peraga 7. Arsitektur Perbankan Indonesia (API)	122
Peraga 10. <i>The Credo of TIGER</i>	124
Peraga 11. <i>The Credo of Maybank Group</i>	124
Peraga 12 <i>Leaders</i>	127
Peraga 11. <i>The Intersection of Entrepreneur and Leader</i>	129
Peraga 12. <i>Individual Customers</i>	130
Peraga 13. <i>Business Customers</i>	130
Peraga 14. <i>Indonesia Digital Regulatory Landscape</i>	131
Peraga 15. Logo dan Tema Tahun 2015.....	133
Peraga 16. Logo dan Tema 2016.....	133
Peraga 17. Logo dan Tema 2017.....	134
Peraga 18. Logo dan Tema 2018.....	135
Peraga 19. Logo dan Tema 2019.....	135
Peraga 20. Kinerja BOPO dan NPL Maybank Indonesia 2015-2019....	136

Peraga 21. Logo dan Tema 2020.....	137
Peraga 22. Bersiap Untuk 'New Normal'	138
• Memperkuat Organizational Agility Melalui Platform Digital untuk Berbagi Pengetahuan	
Peraga 1. Produk-produk Nutrifood	145
Peraga 2. Demografi karyawan PT NFI berdasarkan generasi	147
Peraga 3. Hasil Survei Kesiapan Teknologi PT Nutrifood Indonesia	152
Peraga 4. Daftar item survei <i>platform</i> ESN	154
Peraga 5. Hasil Survey <i>platform</i> ESN untuk masing-masing pertanyaan	155
Peraga 6. Hasil Umpan Balik Karyawan terkait Saran Pengembangan <i>platform</i> ESN	160
• “Jaket Ketat” Inovasi Organisasional PT INKA (Persero) dalam Menghela Roda-Roda Bisnis ke Masa Depan	
Peraga 1. Gambaran Ekspor PT INKA.....	173
Peraga 2. <i>Supply Record</i> PT INKA	174
Peraga 3. Kereta Penumpang	176
Peraga 4. Kereta Berpenggerak PT INKA	177
Peraga 5. Gerbong Barang PT INKA.....	179
Peraga 6. <i>Single Bus</i> dan <i>Articulated Bus</i>	180
Peraga 7. INKA <i>Air Conditioner</i> (ICON)	180
Peraga 8. <i>EPC Tran Epicentrum</i>	181
Peraga 9. Tahapan Perkembangan Bidang Manufaktur Suatu Negara	183
Peraga 10. Pertumbuhan <i>Value Pool</i> OEM.....	184
Peraga 11. Struktur Rantai Pasokan <i>Rolling Stock</i>	185
Peraga 12. Konsolidasi di Industri Kereta Api (2012-2018)	186
Peraga 13. <i>Smiling Curve</i> dalam <i>Global Value Chain</i> : Variasi.....	188
Peraga 14. Rantai Pasokan PT INKA Tersebar Secara Global	188
Peraga 15. Transformasi Bisnis PT INKA.....	189
Peraga 16. <i>S-curve Business Development</i> dan <i>Production Development</i> .	191
Peraga 17. <i>Road Map</i> Bisnis PT INKA, Perkembangan Produk 1982-2030	192
Peraga 18. Pilar Bisnis Utama (Piramida Industri) PT INKA.....	193
Peraga 19. <i>Smiling Curve</i> PT INKA	194
Peraga 20. <i>Three Boxes Solution</i>	195

Peraga 21. Urbanisasi, Persentase Orang Tinggal di Daerah Perkotaan	196
Peraga 22. Rantai Nilai Kereta Api Kecepatan Tinggi.....	198
Peraga 23. Sistem Teknologi Kereta Api Kecepatan Tinggi dan Tingkat Keterbukaan Kolaboratif	199
Peraga 24. Grafik Belanja R&D PT INKA, 2014-2018 (juta USD).....	200
Peraga 25. Intensitas R&D dari Manufaktur <i>Rolling Stock</i> yang Dipilih Termasuk PT INKA (2016) dan PT INKA (2017,2018).....	200
Peraga 26. Intensitas R&D di Negara-Negara Terpilih 2000-2015 (%)	201
Peraga 27. Strategi Penelitian PT INKA.....	202
• Berhimpun dan Menarilah Bersamaku: Memimpin Perubahan di Organisasi Sarat Komitmen	
Peraga 1. Kampanye Kewaspadaan Virus Corona	214
Peraga 2. Kampanye Penggunaan Alat Pelindung Diri	215
Peraga 3. Skema Kelompok Orang dengan Faktor Risiko dan Gejala	220
Peraga 4. Alur Pemeriksaan Diri	220
Peraga 5. Tingkat Fatalitas berdasarkan Usia.....	221
Peraga 6. <i>Meme</i> Paramedis.....	223
Peraga 7. Peta Sebaran PDP dan Positif Kabupaten/Kota di Kalimantan Barat Per 28 Maret 2020.....	226
Peraga 8. Berita Penolakan Pemakaman Perawat	229
• <i>Survival Mode</i> vs <i>Growth Mode</i>: Dinamika Studio Kopi Mengelola Disrupsi Digital dan Perubahan Preferensi Konsumen	
Peraga 1. Kedai Kopi (Keiko) dan Kopi Item.....	235
Peraga 2. Tampak Depan Kopi Item.....	240
Peraga 3. Kunjungan komunitas pencinta astronomi dan komunitas fotografi	241
Peraga 4. Materi promosi Kopi Item	243
Peraga 5. Logo Kopi Item dan Studio Kopi	247
Peraga 6. Tampak depan Kopi Item dan Studio Kopi	247
Peraga 7. Interior Kopi Item	248
Peraga 8. Interior Studio Kopi.....	248
Peraga 9. Perubahan dari Kopi Item (2008) menjadi Studio Kopi (2019).....	249
Peraga 10. Suasana pagi di gerai utama Studio Kopi.....	251

Peraga 11. Pengendara ojek daring dan konsumen di gerai baru Studio Kopi	251
Peraga 12. Materi promo Instagram @studiokopi.....	252
Peraga 13. Proposi penjualan Studio Kopi.....	255