

ANALISA PROSES BISNIS KLIEN DAN PELATIHAN WEB BY LEARNING

Richard Randy Hayashi, Denta Felli Ananda

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Jakarta, Indonesia
richardrandyhayashi@gmail.com, denta@stietrisakti.ac.id

Received: January 6, 2024; Revised: January 20, 2024; Accepted: July 16, 2024

Abstract

This internship report is intended to explain the author's activities in the independent internship process at PT Ernst & Young Indonesia. This program provides an opportunity to gain work experience and contribute to the company where the internship is conducted. This report will explain the daily activities as part of the People Advisory Services division. This project was carried out for a client in a company in the financial industry in Indonesia to analyze gaps, potential, risk control and improve business processes as well as its organizational structure. Therefore, client companies use the services of EY consultants to carry out model operations, organization designs and transformation designs. This project work results in useful deliverables for EY clients and provides interns a wealth of knowledge and experience.

Keywords: Independent Internship, Business Consulting, Business Development Project, Business Process, Organizational Design, Online Training

Abstrak

Laporan magang ini ditujukan untuk menjelaskan kegiatan penulis dalam proses magang mandiri di PT Ernst & Young Indonesia. Program ini memberikan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman kerja dan memberikan kontribusi bagi perusahaan tempat dilakukannya magang. Didalam laporan ini akan dijelaskan kegiatan harian sebagai bagian dari divisi People Advisory Services. Proyek ini dilakukan untuk klien disalah satu perusahaan dibidang industri keuangan di Indonesia untuk menganalisa gap, potential, risk control dan perbaikan proses bisnis serta juga struktur organisasinya. Oleh karena itu perusahaan klien menggunakan jasa dari konsultan EY untuk melakukan model operation, organization design dan transformation design. Pekerjaan project ini menghasilkan deliverables yang bermanfaat bagi klien EY dan memberikan banyak pengetahuan serta pengalaman bagi peserta magang.

Kata kunci: Magang Mandiri, Konsultan Bisnis, Proyek Pengembangan Bisnis, Proses Bisnis, Desain Organisasi, Pelatihan Daring

PENDAHULUAN

Di masa saat ini perekonomian dan bisnis terus mengalami perkembangan, termasuk peningkatan permintaan tenaga kerja yang besar. Semakin ketatnya persaingan membutuhkan lebih dari sekedar teori yang didapatkan dari bangku pendidikan. Sangat penting bagi lulusan perguruan tinggi untuk dapat memiliki pengalaman kerja sebelum mereka lulus kuliah agar dapat meningkatkan nilai tambah didalam diri mahasiswa dalam bersaing mendapatkan pekerjaan yang baik dan berkualitas. (Purnama et al., 2022)

Program magang mandiri diadakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan memberikan kesempatan magang sebagai pengganti penyusunan skripsi. Program ini menempatkan mahasiswa didalam sebuah *project* perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang terukur dari kualitas, kuantitas, dan sejalan dengan tujuan perusahaan, kinerja individu akan mempengaruhi kinerja perusahaan. (Fitriani & Ananda, 2023).

Kinerja perusahaan akan sangat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. (Wahyuningtyas & Ananda, 2023). Salah satu faktor internal penentu kinerja adalah kualitas proses bisnis. Manajemen proses bisnis menurut Duma (2018) dalam (Lopes & Guerreiro, 2023) berkaitan dengan metode pengelolaan dokumen, unit, aplikasi dan program yang digunakan untuk meningkatkan kinerja proses dengan signifikan. Business process improvement (BPI) bertujuan untuk memastikan isu penghalang dan masalah dalam proses bisnis tidak terjadi (Harrington, 1991 dalam (Helmi et al., 2018)). Penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi adanya *gap*, *potential* dan *risk* dalam kinerja agar alur kerja lebih efektif dan efisien. Proses bisnis yang baik juga membantu manajer, kepala divisi ataupun seluruh pegawai agar dapat memonitor alur kerja dari fungsi setaip bagiannya dan dapat juga mencegah kemungkinan risiko yang dapat terjadi didalam setiap alur kerja didalam divisinya.

Dalam memperbaiki kekuatan internal didalam perusahaan, proses bisnis dan struktur organisasi yang jelas, efektif, dan efisien sangat diperlukan dalam membuat dan mengembangkan organisasi yang lebih baik dan kuat.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Pekerjaan Rutin Berulang

PT Ernst & Young (EY) Indonesia terbagi menjadi empat *sub-line* bisnis yaitu *Consulting*, *Tax*, *Law*, dan *Assurance*. Divisi *People Advisory Service* (PAS) berada didalam unit *consulting*. Pekerjaan rutin difokuskan untuk masuk didalam *project* yang sudah ditugaskan. Didalam proyek ini para konsultan menangani klien dari sebuah perusahaan penyedia jasa keuangan dan terdapat lima pekerjaan rutin yang dilakukan dalam *project* ini

1. *Focus Group Discussion* dengan Manajer / Kepala Divisi Klien

Melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pihak dari klien dilakukan untuk membantu pekerjaan tim EY dalam menggambarkan kondisi proses bisnis dan struktur organisasi yang ada pada perusahaan klien. FGD dilakukan untuk eksplorasi mendalam ide dan gagasan pihak-pihak yang terlibat didalamnya. (Van Der Winden et al., 2023). Diskusi dilakukan antara pihak dari EY dan pihak dari klien yang biasanya diwakili oleh perwakilan manajerial sebuah divisi atau orang yang dianggap memiliki kapasitas untuk menyampaikan informasi tersebut.

Tanggung jawab atau capaian yang diharapkan dari dilakukannya FGD ini adalah untuk mendapatkan gambaran proses bisnis dan kondisi struktur organisasi existing yang terjadi pada klien. Proses bisnis dan kondisi struktur organisasi yang telah tergambarkan akan dibuatkan proses bisnisnya kedalam aplikasi business design untuk meningkatkan kejelasan pemahaman didalam memahami proses bisnis dan struktur organisasi existing. Sebaiknya sebelum melakukan FGD dengan pihak klien, tim EY sudah terlebih dahulu membaca dan mempelajari Panduan, Standar Operasional Prosedur, Peraturan Perusahaan, Peraturan Direksi, dll untuk kelancaran dalam berdiskusi dengan pihak dari klien.

2. Melakukan Analisis dan *Benchmarking* terhadap Proses Bisnis, *Performance Gap*, *Potential*, dan *Risk & Control* Klien

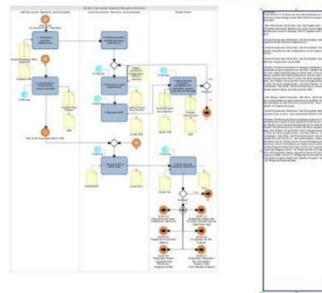
Melakukan analisis dan *benchmarking* terhadap proses bisnis dilakukan untuk menemukan *potential improvement*, *gap analysis*, dan *risk & control* terhadap proses bisnis dan struktur organisasi yang terjadi di klien saat ini dan di masa mendatang. *Gap analysis* perlu dilakukan ketika ditemui adanya fenomena yang menunjukkan perbedaan antara *actual performance* dengan *expected performance*. (Chandra et al., 2022). Analisis dan *benchmarking* dilakukan dengan terlebih dahulu melihat gambaran proses bisnis dan struktur organisasi yang sudah tergambarkan didalam aplikasi *business design*. *Potential improvement* dan *gap analysis* dilakukan berdasarkan empat kategori, yaitu *process*, *people*, *regulation*, dan *technology*.

Proses selanjutnya adalah dengan melakukan *benchmarking* untuk menemukan *best practice* proses bisnis dan struktur organisasi yang sesuai untuk klien dengan mempertimbangkan kapabilitas dan industri klien. *Benchmarking* dapat dilakukan dengan beberapa platform data terbaik dan terpercaya yang dapat mendukung riset dan analisis *benchmarking*. Tidak hanya menganalisis *potential improvement* dan *gap analysis* saja, tim EY juga melakukan *risk analysis* and *control analysis*. Resiko yang dimaksud adalah sejauh mana kegagalan bisa ditolerir, dimana ini akan sangat bergantung pada subjektivitas individu. (Kreiser & Davis, 2010). *Risk and Control Analysis* dilakukan untuk melakukan manajemen risiko dari perusahaan klien.

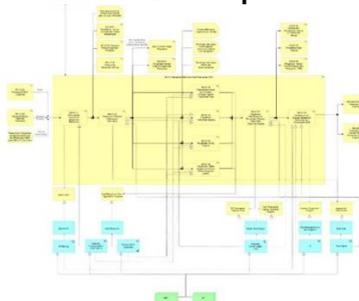
3. Menggambarkan *Business Design* Klien

Menggambarkan *business design* dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dari kondisi existing dari klien dan perubahan proses bisnis atau struktur organisasi seperti apa yang mau diberikan kepada klien. *Business design* memberikan gambaran menyeluruh dari proses yang saat ini berjalan dan potensi pengembangan pada titik atau tahap tertentu. (Gross et al., 2020) Menggambarkan *business design* dilakukan pada aplikasi khusus yang dapat memfasilitasi penggambaran *business design* secara lengkap. Jadi setiap proses bisnis akan dibuatkan dua gambaran *business design*, yaitu :

1. *Existing Business Design* : Kondisi proses bisnis dan struktur organisasi pada klien saat ini.
2. *Best Practice Business Design* : Kondisi proses bisnis dan struktur organisasi yang disarankan kepada klien, berdasarkan analisa *gap*, *potential*, dan *risk & control* yang didapatkan dari hasil *benchmarking* juga.



Gambar 1 Ilustrasi Bentuk BPMN pada Proses Bisnis Klien



Gambar 2 Ilustrasi Bentuk Archimate pada Proses Bisnis Klien

Penggambaran proses bisnis menggunakan *software* Business Process Model Notation (BPMN) dan Archimate bertujuan untuk membuat representasi visual dari proses bisnis dan alurnya, BPMN bertujuan menyediakan organisasi kapabilitas untuk mendapatkan pengertian proses internal secara grafis, mengomunikasikan standar proses dan memfalisasi pengertian atas kolaborasi didalam proses bisnis. Sedangkan Archimate adalah untuk membuat architecture modelling yang menyediakan representasi visual dari struktur dan organisasi perusahaan. Archimate selaku Bahasa penggambaran yang menggunakan standar ikonografi untuk menjabarkan, menganalisa, dan mengomunikasikan enterprise architecture. BPMN untuk menggambarkan hubungan dari aktivitas setiap proses bisnis. sedangkan Archimate digunakan untuk memodelkan proses bisnis makro, proses utama, sub proses, dan prosedur operasional.

4. Memberikan saran mengenai Proses Bisnis, Analisa Gap & Potential, dan Analisa Risiko & Kontrol kepada Klien

Memberikan saran kepada klien dilakukan dengan melakukan pertemuan onsite, tim dari EY akan melakukan presentasi perbandingan *existing business design* dan *best practices business design*, lalu disini tim EY akan menjelaskan seluruh hasil analisa gap, potential, risk analysis, dan perubahan proses bisnis atau struktur organisasi kepada klien. Inti dari hasil yang diberikan kepada klien didalam proses ini adalah memberikan *Business Process Improvement*.

Perwakilan klien dapat menerima, menolak ataupun memodifikasi saran yang diberikan oleh tim EY melalui diskusi. Sesi ini adalah tugas utama sebagai konsultan di EY. Tanggung jawab dan capaian yang diharapkan dari dilakukannya pemberian advice ini adalah dapat membuatkan dan mempresentasikan proses bisnis ideal kepada klien serta dapat bersikap ramah dan cermat selama sesi berdiskusi dengan klien. Aktivitas ini akan terus dilakukan hingga seluruh proses bisnis yang terjadwalkan pada hari itu telah tuntas dibahas dan mendapatkan hasil keputusan final yang dapat diterima oleh pihak klien.

5. Membuat Buku Proses Bisnis

Membuat buku proses bisnis dilakukan untuk merangkum seluruh hasil analisa gap, potential, dan risk analysis yang dimiliki oleh klien didalam satu buku. Didalam buku ini juga ditampilkan proses bisnis yang telah disepakati dari hasil sesi diskusi final. Buku proses bisnis ini dapat dijadikan panduan dan pegangan bagi klien terutama bagi para direksi dan manajer dari perusahaan klien dalam mengambil keputusan, merubah regulasi ataupun melakukan audit operasional didalam perusahaan.

Tanggung jawab dan capaian yang diharapkan dari dibuatnya buku proses bisnis ini adalah klien dapat memahami dan menjalankan operasional perusahaannya dengan lebih baik dengan menggunakan buku proses bisnis yang telah dibuatkan tim EY untuk klien.

Kegiatan / Pekerjaan Non Rutin

Dalam melakukan keseharian di perusahaan, pemegang juga mengerjakan tugas non rutin yang dapat mengasah pengetahuan, soft skill maupun hard skill yang dipelajari di bangku kuliah. Kegiatan yang diikuti adalah mengikuti pelatihan dan ujian pada Web By Learning (WBL) .



Gambar 3 Ilustrasi Pelatihan didalam Sistem Web By Learning



Gambar 4 Ilustrasi Test dalam Web By Learning

Perusahaan EY memiliki sistem *training/learning* yang disebut dengan Web-By-Learning. Web-By-Learning (WBL) adalah aktivitas *online learning* yang harus diselesaikan oleh karyawan EY dalam periode waktu tertentu dengan menggunakan sistem web yang hanya dapat diakses oleh karyawan EY. Materi dan aktivitasnya memanfaatkan teknologi seperti internet dan jaringan komputer sehingga dapat dilakukan secara jarak jauh. Dengan skema training yang memiliki visualisasi lebih daripada skema standar, akan dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. (Tiwari et al., 2024)

WBL berguna untuk memberikan karyawan EY pengetahuan dasar mengenai perusahaan, kode etik pekerjaan, pengetahuan mengenai pekerjaan yang terkait dengan divisi karyawan, ataupun pengetahuan umum. WBL perlu dilakukan oleh setiap karyawan EY untuk membantu para karyawan EY menambah pengetahuan dan mengerti mengenai kode etik yang wajib mereka pahami dan mereka aplikasikan selama berkerja maupun

setelah berkerja di EY. Karyawan yang gagal menyelesaikan WBL yang diberikan tenggat waktu tertentu hingga lulus. Hal ini berdampak kepada *Key Performance Indicator (KPI)* yang bersangkutan dan akan mempengaruhi promosi kenaikan jabatan ataupun gajinya. Isi WBL meliputi pemaparan materi, studi kasus, kuis dan ujian yang pelaksanaannya sekitar 30 – 120 menit. Untuk dinyatakan lulus dari setiap program pembelajaran WBL, kita harus menyelesaikan seluruh materi pembelajaran yang dapat berupa slide show materi, video, dan podcast. Setiap pembelajaran memiliki test yang harus diselesaikan dengan nilai diatas 70%.

Induction Day

Acara *induction day* adalah pengenalan lingkungan kerja, budaya kerja dan aturan aturan di dalam perusahaan. Selain itu ada beberapa training dasar mengenai tanggung jawab divisi setiap peserta dan ada juga acara foto untuk keperluan pembuatan *ID card*. Tujuan dari acara ini adalah untuk memperkenalkan dan mempersiapkan karyawan baru di EY untuk beradaptasi.

PAS Friday Night

PAS Friday Night adalah acara non-formal yang diadakan khusus oleh divisi PAS. Acara ini adalah acara hangout dan keakraban yang biasanya diadakan pada hari jumat malam. Acara ini dilakukan diluar kantor EY dengan melakukan Kegiatan non-formal diluar jam kerja untuk mempererat hubungan interpersonal antar anggota. Pada acara ini juga menjadi kesempatan bagi para junior untuk berkenalan dan semakin akrab dengan para senior maupun manajernya.

PENUTUP

Program magang mandiri yang dilaksanakan lebih dari tiga bulan ini berjalan dengan efektif dan efisien. Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat dilihat peserta magang mendapatkan banyak pengetahuan dan kesempatan dalam mengimplementasikan secara langsung pengetahuan yang telah dipelajari dari perkuliahan. Peserta magang mendapatkan pengalaman kerja yang nyata sehingga merupakan pengalaman yang sangat berharga bagi mahasiswa yang menjadi peserta magang. Peserta magang mendapatkan bimbingan dan masukan dengan sangat baik dari dosen pembimbing dari perkuliahan maupun mentor dari perusahaan magang dalam menyelesaikan pekerjaan dan Menyusun laporan magang. Pembelajaran yang didapatkan dengan mengikuti program magang mandiri terkait dengan pengembangan kualitas diri adalah:

1. Mengimplementasikan dan meningkatkan pengetahuan yang telah dipelajari selama perkuliahan, terutama didalam bidang manajemen dan sumber daya manusia, kedalam pekerjaan yang dilakukan selama mengikuti program magang mandiri
2. Memahami analisa dan pembuatan proses bisnis, *risk control, potential & gap analysis*. Memahami dengan baik cara melakukan pekerjaan yang diberikan, dimulai dari melakukan diskusi, membuat notulen, melakukan analisa dan benchmarking, hingga penggambaran proses bisnis dan pembuatan buku proses bisnis.
3. Mendapatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan serta juga pengalaman dalam berkerja didalam industri consulting terutama pada bagian people consulting

dengan menggunakan pembelajaran dan materi yang telah dipelajari dari pelatihan yang diberikan oleh EY melalui Web by Learning

Secara garis besar, program magang mandiri ini berjalan dengan lancar. Tetapi terdapat beberapa hal yang dirasa perlu untuk diperhatikan, yaitu:

1. Didalam mengerjakan WBL, peserta magang perlu untuk membagi waktu antar pekerjaan project nya dan juga menyelesaikan WBL, terkadang WBL tidak berhasil diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan karena terlalu sibuk dalam menyelesaikan project
2. Alur kerja sangat cepat, sehingga terkadang diberikan pekerjaan tanpa adanya briefing dengan baik, dan harus melakukan metode trial and error untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
3. Banyaknya penggunaan bahasa, akronim atau istilah yang masih asing bagi peserta magang sehingga menyulitkan dalam pemahaman peserta magang

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan, peserta program magang mandiri menyarankan untuk:

1. Diperlukan jangka waktu yang lebih lama dalam penyelesaian WBL bagi karyawan yang memiliki project yang sangat sibuk dan jangka waktu *project* nya lama
2. Diperlukan *training* dan *briefing* dengan waktu yang cukup sebelum memberikan pekerjaan kepada peserta magang
3. Diperlukan adanya pemberitahuan mengenai istilah istilah khusus maupun akronim yang tidak umum digunakan, terutama sebelum melakukan meeting

Dengan adanya program magang mandiri ini, terdapat banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dan juga mahasiswa. Kontribusi yang diberikan adalah:

Bagi Perusahaan:

1. Mempermudah perusahaan dan anggota tim dalam menyelesaikan setiap tugas dan kegiatan dari project yang dilakukan
2. Membantu perusahaan untuk mengetahui tolak ukur kemampuan dari fresh graduate atau mahasiswa tingkat akhir, sehingga memudahkan perusahaan dalam menentukan standar tenaga kerja dan pelatihan yang harus dilakukan

Masyarakat:

1. Menjadi sarana bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan pengetahuan dan untuk pengembangan kemampuan dan ketrampilan yang diperoleh selama menjalani Pendidikan S1
2. Memberikan kesempatan bagi para calon tenaga kerja untuk merasakan dunia kerja dan juga mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja sesungguhnya

Pemerintah:

1. Meningkatkan kualitas dan daya saing mahasiswa lulusan Indonesia agar dapat menjadi sumber daya manusia yang unggul
2. Menghasilkan sumber daya manusia yang unggul untuk berkontribusi pada kemajuan dan peningkatan perekonomian negara

Perguruan Tinggi:

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing unggul dan mampu berkerja di perusahaan lokal maupun internasional
2. Meningkatkan citra kampus sebagai kampus dengan lulusan yang baik

REFERENCES:

- Azis, Nur, and Bayu Haji Handoko. 2021. "Analisa Dan Perancangan Aplikasi Pengadaan Barang Di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Berbasis Web." *JURNAL INFORMATION SYSTEM* 1.
- Chandra, K. F., Ananda, D. F., Purbasari, N., & Triandewo, M. A. (2022). *ORGANIZING MIND PROGRAM DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND EVALUATION AT MAP RETAIL ACADEMY* (Vol. 1, Issue 2). <https://doi.org/https://doi.org/10.34208/aset.v1i2.1882>
- Fitriani, F., & Ananda, D. (2023). PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. MBA. *Media Bisnis*, 15, 79–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.34208/mb.v15i1.1881>
- Gunawan, Viktor, Richardus Eko Indrajit, and Erick Dazki. 2021. "Desain Enterprise Architecture Untuk Taman Hiburan Di Indonesia Dengan Archimate." *SATIN - Sains Dan Teknologi Informasi* 7
- Gross, S., Stelzl, K., Grisold, T., Mendling, J., Röglinger, M., & vom Brocke, J. (2020). The Business Process Design Space for exploring process redesign alternatives. *Business Process Management Journal*, 27(8), 25–56. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0116>
- Helmi, A. T., Aknuranda, I., & Saputra, M. C. (2018). *Analisis Dan Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan Business Process Improvement (BPI) Pada Lembaga Bimbingan Belajar (Studi Kasus: Lembaga Bimbingan Belajar Prisma)* (Vol. 2, Issue 10). <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Hidayat, Ilham Prayugi, and Siswoyo. 2020. "ANALISA RISIKO KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA PADA PROYEK PEMBANGUNAN PERUMAHAN DI SIDOARJO JATIM." *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Konstruksi* 8.
- Idris. 2021. "PENERAPAN FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD) UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN GURU MENGIMPLEMENTASIKAN PENDEKATAN SAINTIFIK." *Jurnal Pendidikan FKIP UNIPAS* 8.
- Juru, Nyoman Ary. 2020. "Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 4
- Kitsios, Fotis., Kyriakopoulou, Maria., Kamariotou, Maria. (2022). ARTICLE EXPLORING BUSINESS STRATEGY MODELLING WITH ARCHIMATE: A CASE STUDY APPROACH. *Journal Information University of Macedonia*, 13
- Kusmaharti, Dian, and Via Yustitia. 2020. "Efektivitas Online Learning Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika Mahasiswa." *Journal of Medives: Journal of Mathematics Education IKIP Veteran Semarang* 4.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking. In *Journal of Small Business and Entrepreneurship* (Vol. 23, Issue 1).
- Kretschmer, Tobias., Khashabi, Pooyan. (2020)., DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATION DESIGN: AN INTEGRATED APPROACH. *California Management Review*, 62.
- Lopes, T., & Guerreiro, S. (2023). Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. In *Business Process Management Journal* (Vol. 29, Issue 8, pp. 133–162). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0557>

- Mutmainah, Isbandriyati, Iis Anisa Yulia, Ahmad Zaid Mahfudi, and Feni Mamilin. 2022. "Gap Analysis Untuk Mengetahui Kinerja Implementasi Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 10.
- Nick Blanchard, P., and James W. Thacker. 2013. *Effective Training : System, Strategies, and Practices*. Fifth.
- Purnama, E., Ananda, D. F., Purbasari, RR., & Tjahyanti, S. (2022). OPTIMALISASI PROSES REKRUTMEN, ADMINISTRASI KARYAWAN, DAN EMPLOYER BRANDING DI PT SWALAYANSUKSES ABADI. *Jurnal Abdimas Sosial, Ekonomi, Dan Teknologi*, 1(2), 61–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.34208/aset.v1i2.1884>
- Purnomo, Chaterine Paulina, and David Efendi. 2022. "PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT DWI INTI MULIA SURABAYA." *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 11.
- Prowanta, Embun. 2019a. *Manajemen Risiko Pasar Modal (ISO 31000:2018)*. Second.
- . 2019b. *Manajemen Risiko Pasar Modal (ISO 31000:2018)*. Second.
- Suluri. 2019. "Benchmarking Dalam Lembaga Pendidikan." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 3.
- Sutrisno. 2020. "PENINGKATAN AKTIVITAS DAN HASIL BELAJAR MELALUI PEMBELAJARAN ONLINE DENGAN GOOGLE CLASSROOM DI MASA PANDEMI COVID-19." *Jurnal Karya Ilmiah Guru* 5.
- Tiwari, A. S., Bhagat, K. K., & Lampropoulos, G. (2024). Designing and evaluating an augmented reality system for an engineering drawing course. *Smart Learning Environments*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40561-023-00289-z>
- Tomaskova, Hana., Maresova, Petra., Penhaker, Marek., Augustynek, Martin., Klimova, Blanka., Fadeyi, Oluwaseun., Fadeyi, Oluwaseun. (2019). THE BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION OF OPEN INNOVATION: THE PROCESS OF DEVELOPING MEDICAL INSTRUMENT. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5.
- Van Der Winden, D., Van Dijk, N., Visser, M. R. M., & Bont, J. (2023). Walking the line between assessment, improvement and learning: a qualitative study on opportunities and risks of incorporating peer discussion of audit and feedback within quality improvement in general practice. *BMJ Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066793>
- Wahyuningtyas, N., & Ananda, D. F. (2023). PENGARUH MOTIVASI DAN FAKTOR LAINNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. X. 3(2), 171–178. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMSTSM>

Halaman ini sengaja dikosongkan