

Indonesia

Business Cases

Editor:
Werner R. Murhadi


**Mitra
Wacana
Media**
Penerbit



UBAYA
UNIVERSITAS SURABAYA



Magister Manajemen & Magister Akuntansi
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

Member of:  AACSB
INTERNATIONAL



INDONESIA BUSINESS CASES

Editor:

Dr. Werner R. Murhadi

Penata letak:

Edithia Ajeng P, SE.



INDONESIA BUSINESS CASES

Editor: Dr. Werner R. Murhadi



Edisi Asli

Hak Cipta © 2014, Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 Tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Dr. Werner R. Murhadi

Indonesia Business Cases

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014

1 jil., 14,5 x 21 cm, 312 hal.

ISBN:

1. Business

I. Judul

2. Indonesia Business Cases

II. Dr. Werner R. Murhadi

KATA PENGANTAR

Pemimpin bisnis membutuhkan kemampuan bernalar kritis dan kreatif secara seimbang untuk mengambil keputusan dan bertindak secara optimal. Kemampuan penalaran ini tidak akan didapatkan secara penuh dengan hanya mengandalkan teori atau pemaparan pakar di forum ilmiah seperti perkuliahan, lokakarya, seminar dan sebagainya. Sebaliknya, pengalaman praktis di lapangan saja tidak akan optimal membangun kapasitas seorang pebisnis untuk memiliki kerangka berpikir yang komprehensif terintegrasi. Kemampuan bernalar kritis dan kreatif, dengan demikian, membutuhkan sebuah "cerita" yang dapat diamati, dikomentari, diperdebatkan dan direfleksikan ke pengalaman pribadi para partisipan. Sifat alami manusia adalah menyukai cerita karena cerita adalah „sahabat“ kita sejak kecil. Cerita mampu membuat kita belajar dengan lebih gembira dan tidak menggurui. Dengan kata lain, cerita menjadi kendaraan untuk membangun kerangka berpikir teoritis maupun intuisi praktis berbasis pengalaman sehari-hari. Pada gilirannya, cerita tadi menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan bernalar kritis dan kreatif.

Tujuan utama kami menulis buku kasus ini adalah untuk menyediakan bahan ajar berbasis kasus bisnis nyata yang relevan dengan situasi Indonesia, menarik, dan sanggup memprovokasi ide dan argumentasi para partisipan pembelajaran (baik dosen dan mahasiswa). Kasus bisnis adalah cerita yang dapat memfasilitasi pengembangan penalaran kritis dan kreatif dari para pengambil keputusan di bidang bisnis. Buku kasus ini ditujukan sebagai bagian dari bahan ajar untuk kuliah pascasarjana bisnis (Magister Akuntansi dan Magister Manajemen) sehingga bobot cerita dan rancangan pertanyaan diskusi disesuaikan dengan KKNI (Kerangka Kompetensi nasional Indonesia) level 8. Meskipun demikian, para akademisi yang mengajar di S1 juga dapat menggunakan buku ini dengan memodifikasi pertanyaan diskusinya sesuai

tujuan mata kuliah penggunaannya. Selain itu buku ini juga dapat digunakan sebagai sumber inspirasi bagi para praktisi bisnis yang tidak sedang menempuh studi pascasarjana bisnis. Kasus-kasus dalam buku ini merepresentasikan keunikan masalah dalam sebuah konteks spesifik. Dalam hal ini, tidak ada jawaban tunggal yang berlaku secara universal dalam semua konteks. Bisnis memiliki masalah yang unik pada setiap konteks yang berbeda sehingga membutuhkan solusi yang relevan dengan konteks tersebut. Di sinilah setiap kasus memiliki daya guna untuk membentuk cara berpikir kritis dan kreatif dari pengguna buku ini.

Buku ini berisi 15 kasus bisnis yang meliputi bidang-bidang kajian keuangan korporat, pemasaran, sistem informasi manajemen, dan pengendalian manajemen (*management control*). Para penulis adalah akademisi di program Magister Akuntansi dan Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya (UBAYA) yang merupakan pakar di bidang masing-masing dan memiliki reputasi nasional/internasional, pengetahuan teoritis dan wawasan praktek yang memadai. Selaku Ketua Program Studi, tak lupa kami mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya untuk dukungan yang diberikan oleh kalangan bisnis dan industri dalam penulisan dan penerbitan buku ini. Selamat menikmati cerita-cerita ini dan semoga bermanfaat bagi semuanya!

Sujoko Efferin, Ph.D

*Ketua Program Studi
Magister Akuntansi
Universitas Surabaya*

Dr. Putu Anom Mahadwartha

*Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Universitas Surabaya*

PENDAHULUAN

Studi kasus merupakan salah satu metode pembelajaran yang banyak dilakukan di sekolah bisnis dunia. Tujuan dari pembelajaran dengan menggunakan metode studi kasus adalah agar mahasiswa mampu memahami praktik bisnis yang ada secara komprehensif dan kontekstual. Metode pembelajaran studi kasus menuntut mahasiswa sebagai pusat pembelajaran (*student learning center*) yang mampu mengembangkan daya pikir, analisis dan semangat *curiosity* dari mahasiswa.

Dalam mempelajari studi kasus, mahasiswa harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Inisiatif individu, dalam pembelajaran dengan menggunakan studi kasus maka fungsi dosen adalah fasilitator yang akan menunjukkan arah dari suatu kasus dan bukan sebagai pusat solusi. Mahasiswa dituntut untuk mampu menganalisis permasalahan yang ada dengan menggunakan berbagai sumber baik yang ada dalam kasus maupun diluar kasus, dan kemudian mengembangkan ide kreatif dan logis untuk pemecahan masalah tersebut.
- Semangat *Curiosity*, salah satu yang diharapkan tumbuh dalam diri mahasiswa adalah rassa ingin tahu yang tinggi. Untuk dapat memahami masalah dalam studi kasus dan memberikan solusi maka mahasiswa diharapkan mencari tahu mengenai obyek studi baik dari sisi isi maupun konteksnya.
- Sabar dan Tekun. Untuk dapat memahami dengan baik isi dari kasus, mahasiswa diharapkan tidak hanya membaca satu kali kasus tersebut. studi kasus adalah simplifikasi dari realitas yang ada dalam perusahaan/ obyek, maka kesabaran dan ketekunan dalam mencari informasi terkait kasus adalah sangat berguna untuk memahami kasus tersebut.

- Diskusi dan Semangat Menghargai Perbedaan Pendapat. Kebanyakan studi kasus disusun dengan tujuan agar mahasiswa mampu mendiskusikan masalah dan solusi yang kreatif dan logis bagi perusahaan/obyek. Studi kasus memberikan kesempatan pada mahasiswa untuk mengungkapkan gagasan dan disisi lain mendengar gagasan pihak lain. Dalam studi kasus, tujuan utama adalah bukan mencari solusi yang sesuai dengan realitas yang diambil oleh pihak manajemen perusahaan, tetapi lebih menekankan solusi yang dapat diterima secara nalar akademis. Dalam kebanyakan studi kasus tidak ada jawaban mutlak yang benar, yang lebih ditekankan adalah jawaban yang disertai alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Untuk dapat memecahkan masalah yang ada dalam kasus, maka terdapat beberapa tahapan yang dianjurkan dilakukan oleh para mahasiswa.

- Membaca Kasus. Ketika pertama kali membaca kasus, mahasiswa diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai “hutan” dan bukan “pohon” yang ada dalam hutan tersebut. Artinya tahap pertama membaca kasus adalah bertujuan untuk mencari gambaran umum dari kasus tersebut. setelah membaca secara satu kali, maka mahasiswa dianjurkan untuk membaca kedua atau ketiga kalinya dengan memberikan point-point penting mengenai kasus tersebut yang meliputi permasalahan utama dalam kasus dan informasi penting. Tahapan menemukan masalah dalam kasus merupakan tahapan paling penting dalam studi kasus. Dalam beberapa studi kasus, ada kalanya permasalahan telah dinyatakan dengan jelas di dalam kasus. Namun ada pula kasus yang tidak menyebutkan permasalahan yang ada, sehingga mahasiswa diharapkan mampu mencari dan menemukan masalah utama tersebut.
- Memahami kasus secara kontekstual. Kasus merupakan simplifikasi realitas yang ada dunia nyata. Untuk itu, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu memahami kasus secara isi (*content*), namun juga secara kontekstual bisnis yang dinamis. Untuk itu dianjurkan mahasiswa untuk dapat mencari segala informasi yang terkait mengenai perusahaan/obyek dan situasi yang dialami perusahaan/obyek pada masa itu. Kesadaran mengenai kondisi kontekstual bisnis ini sangat membantu mahasiswa dalam menemukan masalah dan solusi.

- Mendefinisikan Masalah. Seringkali mahasiswa terperangkap dan tidak bisa membedakan antara gejala /symptoms dan masalah riil yang dihadapi perusahaan/obyek. Sebagai contoh: suhu tubuh seorang anak di tensi mencapai 39%, apakah penyakitnya berarti penyakit panas? Tentu saja tidak, karena panas itu hanya merupakan gejala respon dari tubuh yang mengindikasi adanya permasalahan dalam tubuh anak tersebut. sedangkan penyakitnya bisa berupa demam berdarah, tifus ataupun infeksi lainnya.
- Analisis dan Pemecahan Masalah. Setelah memahami kasus dengan baik dan menemukan masalah utama, mahasiswa diharapkan mampu melakukan analisis dan pemberian solusi dengan berdasarkan teori-teori yang telah diterimanya. Analisis selain menggunakan argumentasi kualitatif berdasarkan teori, sebaiknya juga didasarkan pada analisis data kuantitatif yang ada dalam kasus. Pemecahan masalah terbaik diharapkan muncul dari beberapa alternative solusi. Jadi analisis yang baik diharapkan mampu menghasilkan berbagai alternative solusi, dan dengan mempertimbangkan segala hambatan, dipilihlah alternatif terbaik yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.
- Alam diskusi kelas, diharapkan mahasiswa mampu mempertahankan solusinya dengan baik, namun mahasiswa juga diharapkan tidak menutup terhadap masukan-masukan dari peserta diskusi lainnya dalam rangka meningkatkan kualitas dari solusi yang diberikan.

Akhirnya, studi kasus memfokuskan pada proses yang ada dalam pembelajaran dengan mengkaitkan antara teori dan realitas bisnis yang ada. Dengan proses yang baik, diharapkan muncul pula hasil yang baik. Seperti dalam kehidupan, tidak ada jawaban pasti yang paling tepat dan sempurna. Yang paling utama adalah cara berpikir (way of thinking) mengenai situasi bisnis, yang diharapkan akan memberikan bekal kepada mahasiswa saat berkecimpung di dunia bisnis.



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Pendahuluan.....	v
Daftar Isi	ix
KASUS KEUANGAN KORPORAT	1
1. Bank Danamon: Nilai Wajar Akuisisi.....	3
Sejarah dan Perkembangan Bank Danamon.....	5
Rencana Strategis Bisnis Bank Danamon	7
Profil dan Perkembangan Bisnis DBS	13
Rencana Strategis DBS.....	15
Prospek Industri Perbankan Indonesia.....	16
Akuisisi Danamon oleh DBS	18
Penutup.....	21
Daftar Pustaka	34
2. Japfa Comfeed Indonesia vs Charoen Pokphand Indonesia ..	35
PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (JPFA)	40
Sejarah	41
Visi, Misi dan Strategi	42
Produk	42
Kinerja Bisnis.....	48
Risiko Usaha	50

PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk.....	52
Sejarah	52
Visi, Misi dan Strategi	52
Produk	52
Kinerja Bisnis.....	54
Risiko Usaha	56
Daftar Pustaka	66
3. Telaah Kinerja Keuangan: PT. Usaha untuk Maju (PT. UUM)...	67
Dibalik Layar PT UUM.....	69
Industri Laser Cutting	70
Kredit atau Capital Leasing?	71
Kebingungan dan Kebimbangan PT UUM	72
KASUS KEUANGAN PERSONAL	77
4. Reach My Dream.....	79
Tujuan Investasi.....	87
Daftar Pustaka	91
5. Melangkah Menuju Masa Depan	93
Tujuan Investasi	99
Daftar Pustaka	102
KASUS MANAJEMEN STRATEGIS.....	103
6. Kerjasama Strategis antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Bank Jatim.....	105
Pemerintah Kota Surabaya.....	107
Kelebihan Anggaran	107
Program untuk UMKM.....	108
Memacu Pendapatan Asli Daerah.....	109
Bank Jatim Sebagai Partner Strategis.....	112
Penggalangan Dana.....	113
Daftar Pustaka	117

7. Borwita Citra Prima: Kasus Industri Distribusi di Kawasan Indonesia Timur.....	119
Sejarah	124
Visi, Misi dan Budaya	125
Product	125
Promosi	126
Place.....	127
Price	128
People & Process	129
Tantangan ke Depan	129
Daftar Pustaka	131
8. Business Environment and Entrepreneurship: The Case of Putera Sampoerna	133
The History of the First and Second Generation of Sampoerna Family (1913-1977).....	135
The Emergence of Putera Sampoerna (1969-1990).....	136
Sampoerna As A Public Company (1990-2005).....	140
Putera Sampoerna Foundation (2001-to date).....	142
Post Cigarette Business Era (2005-to date).....	144
References	147
9. Sustainable Business Innovation to Win Competition: A Case Study of Innovation by Wayan in Bullfrog Farming, Bali	149
Background of The Study.....	151
The History of Mr. Wayan's Bull Frogs Business.....	152
The Origin of Bull Frogs	154
The Process of Mr.Wayan's Bull Frogs Farming	155
Innovation In Frogs Ponds.....	158
The Continuous Effort To Find Appropriate Food For The Frogs....	163
Researches in Frog Farming	166
Reward.....	167
References	168
Deep Interviews.....	169

KASUS MANAJEMEN PEMASARAN.....	171
10. PT. Danau Luas Mendalam.....	173
Paradoks Kepuasan Pelanggan	177
Loyalitas, Sang Pengganti Kepuasan.....	180
One For All?.....	181
Hasil yang Mengejutkan.....	183
Daftar Pustaka	186
11. Strategi Merek dan Saluran Distribusi untuk Bersaing dalam Industri Daging Olahan.....	189
Company Profile PT. Wonokoyo.....	192
Visi, Misi, Value & Strategi	192
Manajemen PT Wonokoyo	195
Lini Usaha dan Jenis Produk yang Dihasilkan	196
SDM PT Wonokoyo	197
Kinerja Keuangan PT Wonokoyo	198
Grafik Pertumbuhan Bisnis Pakan.....	198
Grafik Pertumbuhan Bisnis Day Old Chick (DOC).....	199
Corporate Social Responsibility	200
Faktor Lingkungan	200
Kemitraan	200
Fokus: Divisi Daging Olahan	201
Industri Daging Olahan di Indonesia.....	201
Produk & Harga	201
Strategi Promosi Saat Ini (Branding)	201
Saluran Distribusi	202
Tantangan Divisi Daging Olahan ke Depan (Brand & Distribution Channel)	202
Daftar Pustaka	203
KASUS SISTEM INFORMASI AKUNTANSI.....	205
12. Studi Kasus Perancangan Sistem Informasi Bisnis	207
Profil Usaha.....	210
Siklus Pendapatan	213

Siklus Pengeluaran	214
Sistem Pelaporan	215
Target Kerja Tim	216
KASUS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	219
13. Sistem Pengendalian Manajemen pada CV HMJ	221
Sekilas Industri Percetakan/Sablon.....	223
Sejarah Singkat Perusahaan.....	224
Struktur Organisasi.....	226
Sistem Pengendalian Hasil	229
1. Efisiensi Pemakaian Bahan Baku (Kain dan Cat).....	230
2. Produktifitas dan Kualitas Produk Perusahaan	232
3. Profitabilitas Perusahaan	236
Sistem Pengendalian Tindakan	236
1. Behavioral Constraints.....	236
2. Preaction Review	238
3. Action Accountability	239
4. Redundancy.....	241
Sistem Pengendalian Budaya	241
14. Meruginya RSUH Surabaya Tangani Pasien JAMKESMAS.....	247
Pelaksanaan Program JAMKESMAS di RSUH Surabaya	255
Profil Perusahaan RSUH Surabaya	259
Pro Kontra pada Kinerja Petugas Pelayanan Kesehatan RSUH Surabaya: Berbagai Aspek.....	260
Implementasi Visi dan Misi	261
Faktor Organisasi	262
Sumberdaya yang Dimiliki	264
Mekanisme Formal Pengelolaan	265
Faktor Sumberdaya Manusia dan Program Manajemen Kinerja.....	265
Sistem Manajemen Kinerja.....	270
Daftar Pustaka	271

15. Desain Balanced Scorecard pada Resto KPS	273
Selayang Pandang Perkembangan Bisnis Rumah Makan	275
Menata Visi Membangun Strategi	276
Upaya Strategis Resto KPS dalam Perbaikan Kinerja	279
Terobosan Modern Strategi Marketing dalam Upaya Memperluas Pangsa Pasar	284
Tantangan dan Permasalahan yang Dihadapi Resto KPS.....	285
Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berdasar Strategi	290
Daftar Pustaka	291
 Profil Penulis	 293

KASUS
**KEUANGAN
KORPORAT**

1

BANK DANAMON: NILAI WAJAR AKUISISI

*Kasus ini disusun oleh,
Putu Anom Mahadwartha,
Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Surabaya*

Tanggal 2 April 2012, Bursa Efek Indonesia (BEI) menghentikan sementara perdagangan efek (*suspend*) PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) karena peristiwa transaksi yang di luar batas kewajaran dan memerlukan keterbukaan informasi dari BDMN. Sehari kemudian, BEI mencabut *suspend* tersebut setelah BDMN mengirim surat ke BEI yang menjelaskan bahwa Bank of America Merrill Lynch (BofAML) sebagai penasihat Temasek Holdings Pte Ltd, menyatakan DBS Group Holdings (DBS) menyediakan dana sebesar USD7,2 miliar untuk mengakuisisi 63,73% saham BDMN yang dimiliki oleh Fullerton Financial Holdings Pte Ltd (FFH) melalui Asia Financial (Indonesia) Pte Ltd.

Sejak dibuka kembali, pasar bereaksi positif terhadap rencana akuisisi tersebut sehingga harga saham BDMN melonjak dari Rp4600 sebelum *suspend* menjadi Rp6.450 per saham setelah *suspend* dicabut, atau naik sebesar 40,21%.

Kasus menggunakan data dan informasi dan tersedia secara publik baik ditelusur menggunakan telusur manual maupun *on-line*. Semua informasi merupakan data publik, dengan pendapat para ahli yang juga diperoleh dari hasil penelusuran situs berita *on-line*.



Sumber gambar:

1. <http://www.todayonline.com/singapore/singapore-banks-face-negative-outlook-moodys>, (13 Desember 2013; 15:25)
2. http://www.bdadesign.co.id/showcase/display/signage_system/39/bank-danamon-indonesia-pylon, (12 Desember 2013; 11:56)
3. <http://voice4job.com/dbs-bank-hiring-finance-mis-associate-for-any-degree-graduate-freshers-mumbai-august-2013/>, (13 Desember 2013; 15:25)
4. <http://keuangan.kontan.co.id/news/tender-offer-bank-danamon-tak-disoal-bapepam-lk>, (12 Desember 2013; 11:57)

Proses akuisisi ini tidak bisa berjalan cepat meskipun kedua belah pihak telah mencapai kesepakatan, hal ini terkait dengan regulasi dan otoritas keuangan yang melibatkan dua Negara yakni Indonesia melalui Bank Indonesia atau Otoritas Jasa Keuangan dan Singapura melalui Monetary Authority of Singapore. Sementara otoritas keuangan kedua Negara sedang mengkaji dan menentukan kebijakan skema akuisisi DBS terhadap BDMN, pelaku pasar berusaha mengkaji lebih cermat informasi yang dapat digunakan untuk meramalkan berapakah harga pasar yang wajar untuk saham BDMN sebelum dan setelah akuisisi.

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN BANK DANAMON

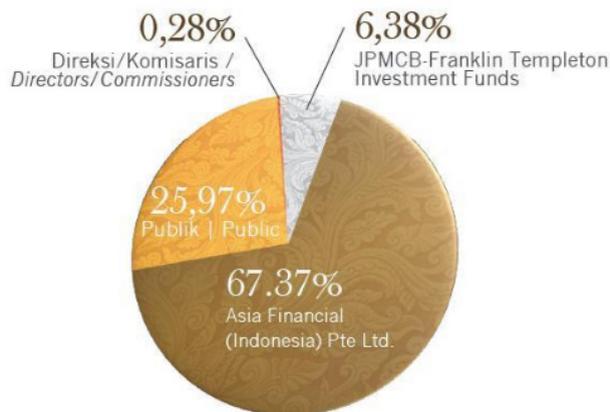
PT Bank Danamon Indonesia Tbk. berdiri sejak 1956 dengan nama Banka Kopra Indonesia. Dalam perkembangannya, bank tersebut berubah nama menjadi PT. Bank Danamon Indonesia pada tahun 1976. Nama Danamon berasal dari kata “dana moneter.” Bank Danamon menjadi salah satu bank valuta asing pertama di Indonesia pada tahun 1988 sejalan dengan kebijakan Bank Indonesia yang meluncurkan Paket Oktober 1988 (PAKTO 88) dengan memberikan kemudahan persyaratan, termasuk liberalisasi peraturan tentang pendirian bank swasta domestik baru dan bank *joint-venture*. Setahun kemudian, Bank Danamon melakukan *initial public offering* (IPO) di Bursa Efek Indonesia (Pada saat itu bernama Bursa Efek Jakarta) dengan tick name BDMN.



Gambar 1. Logo Bank Danamon
Sumber: www.danamon.co.id

BDMN sempat diambil alih oleh Pemerintah akibat krisis Asia pada tahun 1998. Pada tahun 2000, BDMN menjadi salah satu bank yang termasuk dalam 9 bank legal merger yang diambil alih pemerintah (Bank Taken Over, BTO). Lima tahun kemudian, pemerintah melepas kepemilikan saham BDMN ke Asia Financial (Indonesia) Pte. Ltd. Di bawah Kendal Asia Financial, BDMN semakin berkembang. Pada tahun 2004 BDMN mengembangkan bisnisnya

melalui peluncuran bisnis asuransi dan bisnis keuangan rumah tangga dengan mengakuisisi Adira Insurance dan Adira Kredit (sebelumnya bernama Adira Quantum). Di akhir tahun 2004, BDMN telah melengkapi rangkaian segmen usahanya, mulai dari mass market, perbankan komersial dan UKM, perbankan ritel, bisnis kartu kredit, perbankan syariah, perbankan korporasi, treasury, pasar modal dan lembaga keuangan, serta Adira Finance. Ekspansi usaha terus berlanjut hingga tahun 2006 BDMN membeli bisnis kartu American Express di Indonesia dan memposisikan Danamon sebagai salah satu penerbit kartu terbesar di Indonesia. BDMN menambah kepemilikannya di Adira menjadi 95% pada tahun 2009. Dalam rangka menambah modal dan keragaman sumber modal BDMN menerbitkan right issue pada tahun 2009 sebesar Rp4 triliun dan 2011 sebesar Rp5 triliun. BDMN bersama dengan Adira Finance juga menerbitkan obligasi dengan bunga tetap pada tahun 2010.



Gambar 2. Komposisi Pemegang Saham per 31 Maret 2013
Sumber: www.danamon.co.id

Pada akhir Desember 2012, BDMN telah menjadi salah satu institusi keuangan terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah karyawan sebanyak 72,000 orang (termasuk karyawan anak perusahaan). BDMN mampu bangkit dari statusnya sebagai salah satu BTO yang berhasil bangkit dari masa krisis keuangan Asia 1998. BDMN adalah bank ke-enam terbesar di Indonesia berdasarkan aset, dengan jaringan cabang yang mencakup lebih dari 3,300

kantor cabang dan *point of sales*, unit Danamon Simpan Pinjam (DSP) dan unit Syariah, serta kantor-kantor cabang anak perusahaannya. Komposisi struktur kepemilikan saham BDMN tetap dikuasai oleh Asia Financial (Indonesia) PTe Ltd sebesar 67,37%. Peraga 1 menyajikan detail komposisi struktur pemegang saham BDMN.

Rencana Strategis Bisnis Bank Danamon

BDMN memiliki visi peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan, dan misi menjadi organisasi yang berorientasi ke nasabah, yang melayani semua segmen, dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dengan didukung oleh teknologi kelas dunia. Visi dan misi tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan menjadi lembaga keuangan Terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan. Aspirasi BDMN adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan yang dihormati oleh nasabah, karyawan, pemegang saham, regulator dan komunitas di mana kami berada. Berdasarkan visi dan misi tersebut BDMN berkomitmen menjadi sebuah institusi universal dengan layanan yang menjangkau berbagai kebutuhan serta spektrum nasabah yang luas.

Dalam upaya merealisasikan visi dan misi tersebut, BDMN mengembangkan rencana bisnisnya dari sektor mikro hingga segmen korporasi dan institusi finansial yang lebih tinggi. Unit-unit bisnis BDMN mencakup:

1. Perbankan mikro
2. Perbankan usaha kecil dan menengah
3. Perbankan konsumen
4. Wholesale banking
5. Perbankan syariah
6. Tresuri, Pasar modal, dan lembaga Keuangan (Treasury, Capital Market, and Financial Institution, TCM and FI)
7. Transaction banking
8. Bisnis anak perusahaan (Adira Finance, Adira Insurance, Adira Kredit)

Sektor perbankan mikro. BDMN memiliki Danamon Simpan Pinjam (DSP) dengan pendekatan perbankan komunitas. DSP berkontribusi sebesar 92% dari

total portofolio kredit dengan pertumbuhan mencapai 30% atau Rp1,56 triliun. Rencana di masa datang, fokus DSP diperluas hingga ke sektor agribisnis.

Perbankan usaha kecil dan menengah (UKM). BDMN menyiapkan layanan nasabah UKM di 13 wilayah yang didukung oleh 1.010 karyawan. Pertumbuhan kredit UKM mencapai 25% pada pembiayaan dan 17% pada pendanaan dengan manajemen NPL yang amat baik di tingkat 1,4%. Pada tahun 2012, BDMN menajamkan cakupan pelanggan dan memperbarui fokus pada segmen UKM yang sedang bertumbuh dengan plafon kredit senilai Rp3 miliar dan didukung dengan 194 kantor cabang. Pinjaman investasi, pinjaman modal kerja, dan *asset based financing* (ABF) merupakan bentuk produk-produk Perbankan UKM Danamon, terutama dalam hal pertumbuhan pendanaan, Perbankan UKM BDMN meraih total dana sebesar Rp12.273 miliar untuk bisnis UKM atau mencapai pertumbuhan sebesar 17%. Pada tahun 2012, Perbankan UKM melayani 60.312 nasabah dari 54 sektor usaha. Sejalan dengan pertumbuhan finansial, Rencana strategis Perbankan UKM Danamon terutama memperluas basis nasabah.

Perbankan Komersial dan Korporasi serta Wholesale. Perbankan Komersial dan Korporasi disatukan di bawah perbankan Wholesale. Hal ini dimaksudkan agar nasabah dari kedua segmen dapat melakukan akses ke BDMN dengan mudah serta untuk mengakomodasi pertumbuhan nasabah. Basis nasabah Perbankan Wholesale terdiversifikasi dengan jangkauan 30 sektor industri. Salah satu program unggulan Danamon *Consumer Banking* di tahun 2012 adalah peluncuran kartu debit/ATM Manchester United yang menjadikan Danamon sebagai penerbit eksklusif kartu tersebut di Indonesia. Untuk para nasabah di segmen atas, Danamon memiliki Treasury, Capital Markets dan Financial Institutions (TCM & FI), serta Trade Finance, Cash Management, dan Transaction Banking. Salah satu layanan utama Danamon di segmen-segmen ini adalah fitur cash@work dan Trade Service Point at Port (TSPP) yang pada tahun 2012 menambah titik pelayanan dengan pembukaan TSPP di pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya. Selain beroperasi di bawah satu payung organisasi, Perbankan Wholesale juga berfokus pada pengembangan basis nasabah yang akan berkontribusi pada pertumbuhan bisnis Danamon. Di

tahun 2012, Perbankan Wholesale melayani lebih dari 8.400 nasabah di seluruh Indonesia baik untuk pendanaan maupun pembiayaan

Perbankan syariah. BDMN memberikan layanan Danamon Syariah sejak 2002. Danamon Syariah menawarkan produk-produk unik seperti layanan Solusi Emas Syariah dan pembiayaan kepemilikan emas Solusi Emas Murni. Dalam satu dekade, Danamon Syariah telah menjadi bagian penting dan unggul dari pertumbuhan BDMN. Total pembiayaan yang disalurkan Danamon Syariah sepanjang 2012 bertumbuh 55% hingga Rp1,5 triliun. Danamon Syariah mengoperasikan 160 cabang dan 178 kantor layanan syariah di seluruh Indonesia. Realisasi rencana strategis tersebut menggambarkan komitmen besar Danamon untuk mengembangkan usaha syariah. Produk baru Danamon Syariah pada tahun 2012 adalah Solusi Emas Murni. Produk ini ditujukan untuk segmen *mass market*. Solusi Emas Murni memfasilitasi kepemilikan emas nasabah yang bisa digunakan sebagai tabungan maupun investasi. Danamon Syariah juga menyediakan pendanaan koperasi karyawan dan produk wholesale melalui layanan Trade Finance, Asset Based Financing (ABF) dan Cash Management. Untuk *cash management*, Danamon meningkatkan layanannya melalui penandatanganan Nota Kesepahaman dengan empat Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), Danamon Syariah memiliki prestasi yang memuaskan sepanjang tahun 2012, yakni telah memperoleh penghargaan, antara lain “Operational Excellence Award” “Digital Brand Award of the Year 2012” untuk kategori “Tabungan Syariah and Syariah Business Unit” dari Infobank pada bulan Desember. Di masa datang Danamon Syariah akan berusaha melanjutkan pemberian layanan melalui penawaran produk yang kompetitif dengan meningkatkan kinerja pelayanan dan fitur produk.

TCM and FI. Pada tahun 2012, direktorat TCM & FI menerbitkan obligasi untuk Adira senilai Rp3,5 triliun dan kredit perbankan senilai Rp12,2 triliun. Direktorat TCM & FI berusaha meningkatkan kontribusinya kepada BDMN di bidang pengembangan organisasi dan pelatihan staf dan peningkatan infrastruktur. Kemampuan kontrol dan pengelolaan risiko juga diperkuat untuk memberikan layanan yang lebih baik. Hasil dari implementasi rencana tersebut, terdapat peningkatan yang berkelanjutan atas sistem dan layanan di tahun 2012, *trade financing* bertumbuh signifikan sebesar 54% menjadi Rp6.843 miliar dan

dana Giro dari kegiatan *cash management* juga tumbuh sebesar 22% menjadi Rp15.854 miliar dari tahun sebelumnya.

Transaction Banking. BDMN mendukung kegiatan *trade finance* di Indonesia, melalui peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan. Pada tahun 2012, BDMN berusaha menjaga operasional Trade Service Point at Port (TSPP) di pelabuhan strategis Indonesia yakni Jakarta dan Makassar agar berfungsi dengan baik. BDMN juga membuka titik layanan baru di Tanjung Perak, Surabaya. TSPP memberikan layanan transaksi ekspor dan impor dalam satu atap yang dapat mendukung kinerja nasabah dengan efektif dan efisien. TSPP memberikan layanan seperti layanan Pembayaran Pajak Impor dan Ekspor serta layanan B/L *endorsement*. Layanan *trade finance* BDMN berhasil meraih penghargaan internasional di tahun 2012 sebagai “Best Trade Finance Bank in Indonesia” dari Majalah Trade Internasional, Global Finance. Penghargaan ini merupakan yang kedelapan kalinya berturut-turut sejak tahun 2005, sedangkan dari Global Trade Review Magazine adalah untuk yang kedua kalinya. Dalam upaya memperlancar hubungan dengan nasabah dan calon nasabah, sepanjang tahun 2012, BDMN menyelenggarakan berbagai acara *customer gathering* di beberapa kota besar. Upaya tersebut membuahkan hasil yang ditandai dengan pertumbuhan total *trade financing* mencapai 54% menjadi Rp6.843 miliar. Dana giro dari kegiatan *cash management* juga bertumbuh sebesar 22% menjadi Rp15.854 miliar. Di masa datang, BDMN akan mengembangkan produk dan layanan *trade finance* dan *cash management* baru, antara lain peluncuran layanan *trade* untuk perbankan Syariah, dan solusi supply chain baru.

Anak Perusahaan BDMN dan Strategi Bisnisnya. BDMN memiliki tiga anak perusahaan yaitu Adira Finance, Adira Insurance, dan Adira Kredit. Anak perusahaan ini masing-masing merealisasikan 10% pertumbuhan pembiayaan, 7% pertumbuhan NPAT, dan membukukan lebih dari Rp2 triliun pembiayaan. BDMN memiliki 95% saham Adira Finance per Desember 2012, 90% saham Adira Insurance per Desember 2012, dan 99% saham Adira Kredit per Desember 2012.

Tantangan yang terutama dalam bisnis pembiayaan adalah adanya peraturan uang muka untuk bisnis pembiayaan kepemilikan motor dan mobil. Peraturan tersebut mempengaruhi bisnis Adira Finance, khususnya segmen

pembiayaan motor, namun hal tersebut juga berimbas pada Adira Insurance, juga merasakan dampak tersebut. selain juga menghadapi tantangan berupa penyesuaian terhadap standar akuntansi baru dan peningkatan klaim. Sementara itu, Adira Kredit berfokus pada upaya-upaya efisiensi dan peningkatan kualitas manajemen risiko. Strategi yang dilakukan untuk menghadapi tantangan tersebut ketiga anak perusahaan BDMN: Adira Finance, Adira Insurance, dan Adira Kredit berinisiatif untuk memperkuat kehadiran mereka di pasar, antara lain melalui pembukaan cabang, pengembangan produk, dan peningkatan kualitas layanan.

- a. **Adira Finance.** PT Adira Dinamika Multi Finance, Tbk., atau Adira Finance, didirikan pada tahun 1990. Adira Finance merupakan perusahaan pembiayaan otomotif terbesar di Indonesia berdasarkan pencapaian pendapatan bersih, pembiayaan baru, dan total aset yang dikelola. Adifara Finance didukung oleh lebih dari 28.000 karyawan dan 698 jaringan yang tersebar di berbagai kota Indonesia. Bekerja sama dengan lebih dari 10.000 *dealer* otomotif, Adira Finance melayani lebih dari 3,7 juta konsumen. Saat ini, Adira Finance memiliki pangsa pasar 15,7% untuk motor baru dan 5,7% untuk mobil baru. Adira Finance berusaha memperluas jangkauan kehadiran fisik, tingkat pelayanan, keterlibatan konsumen, serta internalisasi nilai-nilai perusahaan. Adira Finance juga melaksanakan inisiatif *cross selling*, yang terhubung dengan unit bisnis Danamon lain, serta meneruskan upaya optimisasi *database*. Untuk merealisasikan pembiayaan strategi tersebut, Adira Finance menerbitkan Obligasi Berkelanjutan I sebesar Rp6 triliun. Penerbitan pertama di tahun 2011, dan penerbitan tahap dua dan tiga di bulan Mei dan September 2012 dengan total nilai Rp3,5 triliun. Obligasi Berkelanjutan Adira Finance ini mendapatkan *rating* idAA + dari Pefindo.

- b. **Adira Insurance.** PT Asuransi Adira Dinamika, atau Adira Insurance didirikan tahun 2002. Produk utama Adira Insurance yang populer adalah Motopro untuk melayani kendaraan roda dua dan Autocillin untuk melayani kendaraan roda empat. Adira Insurance juga memperluas cakupan asuransi non otomotif seperti asuransi kesehatan dan kecelakaan diri, properti, alat berat, rangka kapal, mesin, jaminan obligasi, perjalanan dan kargo. Adira Insurance berkomitmen untuk menyediakan produk

dan fitur yang sederhana, unik dan dapat diandalkan seperti 'Adira Care', *call centre* 24 jam, Adira Insurance melayani lebih dari 4,5 juta akun aktif, dengan lebih dari 53 gerai di Indonesia dan 1.000 karyawan. Tantangan utama yang harus dihadapi Adira Insurance adalah (i) perubahan regulasi terkait dengan pelaksanaan Standar Pelaporan Keuangan Internasional (International Financial Reporting Standard-IFRS) dan regulasi uang muka kredit kendaraan dan rumah; (ii) penyesuaian terkait dengan pembentukan Otoritas Jasa Keuangan Indonesia (OJK) oleh pemerintah. Tahun 2012, Adira Insurance mencatatkan angka pertumbuhan sebesar 15% untuk premi bruto (GWP) mencapai Rp1.759 miliar termasuk syariah.. Total portofolio meliputi 64% dari asuransi otomotif, dan 36% dari segmen non-otomotif. Jumlah transaksi di Adira Insurance tumbuh 9%, dan melayani lebih dari 4,5 juta polis aktif, dan 184.000 transaksi klaim. Strategi layanan Adira Insurance memainkan peran kunci dalam keberhasilan Adira Insurance. Adira Care, *call centre* 24 jam milik Adira Insurance, dengan nomor hotline 500-456 dikembangkan melalui kampanye "Think Simple 500 456" yang terintegrasi dengan motto perusahaan *Simple, Unique, and Reliable*. Secara fisik, Adira Insurance membuka 3 gerai baru pada tahun 2012, masing-masing di Jawa Tengah, Pulau Bangka dan Jakarta. Secara keseluruhan, Adira Insurance saat ini mengoperasikan 53 *outlet* di seluruh Indonesia. Pada 2013, Adira Insurance telah menyiapkan perencanaan strategis dengan mempersiapkan produk dan infrastruktur baru, revitalisasi asuransi perjalanan dan kesehatan. Adira Insurance juga berencana untuk meluncurkan basis layanan baru, untuk menjamin layanan yang sederhana dan mudah diakses.

- c. **Adira Kredit.** PT Adira Quantum Multifinance didirikan pada tahun 2002. Anak perusahaan ini melayani pembiayaan produk konsumen seperti barang-barang elektronik, komputer, furnitur, dan perlengkapan rumah tangga. Nama "Adira Kredit" secara resmi diperkenalkan kepada pasar pada tahun 2008. Adira Kredit saat ini didukung oleh 264 *outlet* dan bekerja sama dengan hampir 9.000 rekanan *merchant* di 250 kota di Indonesia. Adira Kredit pada tahun 2012 menyalurkan pembiayaan senilai lebih dari Rp2 triliun, dengan rasio kredit bermasalah (NPL) 2,9% dari 3,3% di 2011. Pada tahun 2012 Adira Kredit melaksanakan proses *business*

re-engineering dengan tujuan menciptakan model bisnis yang lebih efisien. Proses perancangan bisnis dengan cara optimisasi jaringan, penyesuaian strategi akuisisi konsumen, efisiensi, peningkatan produktivitas, dan konsolidasi *outlet* di sejumlah wilayah. Strategi yang diterapkan Adira Kredit dalam meningkatkan efisiensi yaitu (i) sentralisasi *call center* dan menerapkan kebijakan perekaman percakapan untuk penagihan, (ii) meluncurkan aplikasi *Mobile Field Survey* dan *Mobile Field Collections*; (iii) mengembangkan konsep baru *credit store* yang diuji coba pada tahun 2012; (iv) strategi penetrasi “Grebek Pasar” yakni pendekatan secara langsung kepada konsumen akhir yang dilakukan di pusat-pusat kegiatan konsumen; (iv) meneruskan program Officer Development Program (ODP) yang berfokus pada pengetahuan manajemen risiko dan penagihan. Memasuki tahun 2013 Adira Kredit memprediksikan pertumbuhan pembiayaan sebesar 30% melalui pendekatan berbasis *merchant* untuk mempercepat proses respon pada pasar, fokus pada komunitas, melanjutkan *re-engineering* model bisnis, dan perbaikan sistem.

PROFIL DAN PERKEMBANGAN BISNIS DBS

Development Bank of Singapore (DBS) adalah sebuah grup jasa keuangan terkemuka di Asia, dengan lebih dari 200 cabang di 15 negara. Berkantor pusat dan terdaftar di Singapura, DBS adalah salah satu bank pemimpin pasar di Singapura dengan lebih dari empat juta pelanggan. Rating utang DBS adalah AA dan Aa1 merupakan peringkat kredit salah satu yang tertinggi di wilayah Asia-Pasifik. Selain itu DBS memperoleh gelar sebagai Bank teraman di Asia dari Global Finance selama lima tahun berturut-turut dari tahun 2009 sampai dengan 2013.

DBS didirikan pada tahun 1968 sebagai bank penyokong pembangunan di Singapura. Itu adalah katalis untuk pembangunan ekonomi Singapura pada awal tahun kemerdekaan. Sejak itu, DBS telah berubah menjadi lembaga jasa keuangan yang berkembang, yang menawarkan produk-produk inovatif dan solutif untuk memenuhi kebutuhan klien. Dengan operasi di 15 negara, DBS telah jaringan regional yang membentang lebih dari 200 cabang dan lebih dari 1.100 ATM di 50 kota.



Gambar 3. Simbol Development Bank of Singapore (DBS)
Sumber: www.dbs.com

Operasi utama DBS berada di Singapura dan Hong Kong, dua pasar yang sangat kompetitif di Asia. Pasar Singapura yang memberikan kontribusi 62% sedangkan Hongkong 19% dari laba bersih tahun 2011. Bank beroperasi dengan dua nama di Singapura yaitu DBS dan Post Office Savings Bank (POSB). DBS dan POSB beroperasi dengan total 80 cabang dan lebih dari 1.100 ATM di berbagai lokasi. DBS juga mempunyai pangsa pasar yang signifikan di pinjaman hipotek dan kartu kredit di Singapura. Di Hong Kong, DBS memiliki 50 kantor cabang dan 70 jaringan ATM. DBS adalah consumer bank dengan nasabah sekitar 4 juta orang di Singapura dan 1 juta orang Hong Kong.

DBS juga telah menjadi mitra utama yang memelopori dan membiayai pertumbuhan usaha kecil dan menengah di Singapura. Di Hong Kong, DBS adalah pemain terkemuka dalam perbankan UKM, dengan pangsa pasar utama pada pembiayaan peralatan dan perdagangan. DBS juga merupakan pelopor dalam pasar modal dengan berbagai produk investasi dan kemampuan dalam melaksanakan manajemen risiko. DBS adalah bank pertama memperkenalkan Real Estate Investment Trust Singapore (REIT) pada tahun 2002.

Cina, Hong Kong dan Taiwan yang disebut sebagai Greater China oleh manajemen DBS merupakan bagian penting dari strategi regional DBS. DBS adalah bank pertama dari Singapura yang berinvestasi di Cina pada Mei 2007, dan memiliki total 35 cabang dan sub-cabang di seluruh Cina. Pada bulan Mei 2008, DBS mengakuisisi Taiwan Bowa Bank. Saat ini DBS memiliki 40 outlet di seluruh Cina. Di India, DBS memiliki 12 cabang di kota-kota utama seperti Mumbai dan Delhi. Di Indonesia, DBS memiliki 99% saham pada anak perusahaan yaitu PT Bank DBS Indonesia, dan berkembang pesat. Saat ini memiliki jaringan 40 cabang yang tersebar di 11 kota.

Pada bulan Juli 2008, DBS membuka Kantor Perwakilan di Hanoi untuk memelopori perkembangan bank terutama *wholesale banking*. Kemudian pada

September 2010, DBS membuka cabang di Ho Chi Minh untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan finansial perusahaan Singapura dan perusahaan berbasis Asia karena berkembangnya kepentingan bisnis di wilayah Indochina. DBS juga membuat terobosan ke Timur Tengah melalui kantor perwakilan di Dubai. Pada bulan Mei 2007, DBS meluncurkan The Islamic Bank of Asia (IB Asia), sebuah kemitraan antara DBS dan lebih dari 30 investor dari keluarga terkemuka dan kelompok-kelompok industri di negara-negara Gulf Cooperation Council. IB Asia bermarkas di Singapura dan memiliki kantor perwakilan di Bahrain.

Rencana Strategis DBS

Pertumbuhan ekonomi yang kuat yang dipicu oleh konsumsi domestik dan meningkatnya kekayaan memicu kekuatan baru di Asia. Sebagai bank yang lahir dan dibesarkan di Asia, DBS mempunyai peluang untuk mengambil kesempatan pertumbuhan tersebut. DBS mempunyai beberapa rencana strategis yang akan diwujudkan dimasa depan:

- **Memperkuat posisi di Singapura:** DBS harus mempunyai posisi kuat dipasar domestiknya sebelum melakukan ekspansi keluar daerah tradisionalnya. DBS memfokuskan pada pengembangan jaringan cabang dalam negeri, inovasi produk untuk UKM, dan pengembangan produk yang terkait dengan sistem pembayaran. DBS juga akan meningkatkan transaksi antar konsumen yang berada pada segmen berbeda sehingga menjamin kepemimpinan DBS di industry keuangan.
- **Reposisi Hongkong:** DBS berencana mengembangkan dan meningkatkan posisi menjadi pemimpin pasar, termasuk dengan strategi memperkuat tim manajemen, dan memperkuat produk pada konsumen mid-size, dan UKM. Hongkong juga akan menjadi jalan DBS untuk memperkuat basis produk yang mempunyai korelasi dengan RMB (mata uang China).
- **Menyeimbangkan pola geografis:** Selain Singapura dan Hongkong maka pasar DBS selanjutnya adalah China, India, Indonesia, dan Taiwan. Fokus strategi pada penyebaran jaringan DBS, dan pengembangan produk untuk klien perusahaan besar, mid-size, dan UKM.
- **Membangun UKM:** DBS berupaya menjadi bank untuk UKM, dengan strategi yang berfokus untuk UKM di kawasan Asia. Tahun 2013 beberapa program untuk UKM akan diluncurkan.

- Penguatan dalam bisnis Wealth Management: Asia merupakan kawasan dengan pertumbuhan yang sangat cepat, dan DBS berambisi menjadi salah satu pemimpin dalam pasar Wealth Manager. Sebagai bank teraman, dan terpercaya, DBS menyediakan solusi yang bergaya “Asia” untuk memenuhi semua kebutuhan pengelolaan kekayaan.
- Mengembangkan GTS dan T&M: DBS melakukan penguatan didalam Global Transaction Services (GTS) dan Treasury & Market (T&M), dengan inovasi produk untuk kedua jasa layanan keuangan ini.
- Menempatkan nasabah pada jantung layanan DBS: DBS ingin dikenal sebagai bank dengan rasa “Asia” dengan layanan bergaya “Asia”. Sebagai bank dengan fokus kepada nasabah, DBS sudah meluncurkan nilai-nilai layanan “Asia” untuk menjadi pegangan dalam melayani nasabah. DBS juga akan mengembangkan proses dan kebijakan yang berfokus kepada nasabah.
- Fokus kepada proses manajemen, manusia, dan budaya: DBS yang saat ini beroperasi di beberapa negara, akan mengembangkan aturan, kebijakan, dan proses yang mampu beroperasi di semua negara jaringan DBS. Akan dikembangkan kerangka manajemen regional untuk menstandarisasi proses manajemen di semua negara jaringan DBS. SDM DBS yang berkualitas juga akan mempunyai karir yang lebih beragam, dan mampu berkembang di semua jaringan DBS.
- Penguatan pada teknologi dan infrastruktur: Teknologi dan infrastruktur harus bisa mengikuti ambisi DBS untuk ekspansi di pasar Asia. DBS mengembangkan road map teknologi yang dikembangkan berdasarkan kemajuan dan strategi bisnis. Dengan road map tersebut maka DBS mempunyai standarisasi perangkat lunak pada jaringan bank DBS, dan memudahkan pelayanan kepada nasabah.

PROSPEK INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA

Tahun 2012 merupakan tahun yang baik bagi industri perbankan. Sejumlah bank terkemuka menunjukkan pertumbuhan laba yang baik, berkisar 20% sampai 30%. Sementara kredit bertumbuh di atas 20% dan dana pihak ketiga meningkat berkisar juga di atas 20%, bahkan untuk kelompok Bank

Pembangunan Daerah (BPD) mencapai hampir 30% pertumbuhannya. Saham-saham emiten perbankan termasuk disukai investor dalam dan luar negeri karena kinerja fundamental meningkat dan prospek bagus seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang masih di atas 6% di 2012. Hal ini dapat disebut sebagai prestasi karena terjadi di tengah kondisi ekonomi global yang sedang krisis khususnya di Eropa.

Di tahun 2013 ini nampaknya kondisi ekonomi global masih akan terus berkontraksi. Kondisi utang obligasi negara-negara di zona Eropa membutuhkan waktu untuk pemulihannya. Amerika masih tarik ulur dengan pemulihan ekonominya yang lambat dan masih terancam dengan kebijakan fiskal yang belum teruji. China dan India agaknya masih harus memperlambat pertumbuhan ekonominya di 2013. Sementara itu, perekonomian Indonesia dapat dikatakan stabil.

Pertumbuhan ekonomi domestik tahun 2013 yang akan diperkirakan 6,3%, bahkan berpotensi lebih tinggi lagi bila semester II yang akan datang perekonomian global menunjukkan indikasi perbaikan yang positif, tentunya merupakan pemicu bagi pertumbuhan bisnis perbankan. Masyarakat kelompok menengah Indonesia saat ini telah mencapai lebih dari separuh dari total penduduk Indonesia. Ini merupakan potensi pasar consumer banking yang sangat kuat dengan target sekitar 130 juta basis nasabah (Bank Indonesia, 2012). Potensi segmen micro banking cukup besar di Indonesia. Maka industry perbankan akan serius menangani sektor ini, dan juga akan diikuti oleh sejumlah bank asing.

Industri perbankan tetap harus waspada terhadap sejumlah risiko ekonomi dan bisnis yang kemungkinan muncul di 2013. Krisis dunia belum pulih, sedangkan perekonomian Indonesia bersifat terbuka dan perbankan adalah industri yang sensitif terhadap isu resesi. Untuk itu, perlu disadari akan sejumlah ganjalan ekonomi yang dapat menghambat bisnis perbankan di 2013. Gejolak ekonomi dan finansial luar negeri yang masih berlanjut membuat bisnis ekspor masih belum maksimum dalam aktivitasnya. Bank perlu mengawasi sejumlah debitur yang bergerak dalam aktivitas ekspor, termasuk sektor komoditas seperti CPO dan batu bara. Harga komoditas CPO dan Batubara masih perlu diwaspadai gejolak harganya dan perlu diwaspadai dampaknya kepada keuangan perusahaan nasabah.

Kurs diprediksi akan fluktuatif pada 2013 ini. Industri perbankan harus waspada terhadap kemungkinan terjadinya kerugian kurs yang signifikan pada Laporan Laba Rugi (Income Statement) nasabah debitur yang mempunyai eksposur nilai tukar yang tinggi. Harus diawasi agar cash flow nasabah tetap aman bagi portofolio kredit bank.

Pada 2013 ini alokasi subsidi BBM rencananya akan dinaikkan sebesar 43%. Ini memberikan porsi subsidi BBM sebesar 16% pada APBN, lebih tinggi dari alokasi pembangunan infrastruktur yang mendapat porsi hanya 12%. Kebijakan ini kurang memberi stimulus terhadap ekspansi proyek-proyek infrastruktur yang harusnya dapat menguatkan diversifikasi pertumbuhan ekonomi ke seluruh negeri. Terkait hal tersebut, sejumlah bank yang aktif dalam pendanaan atas proyek-proyek berbasis APBD perlu lebih waspada dan selektif. Diversifikasi pembiayaan adalah strategi yang bijak di bila melihat isu BBM ini.

Keluarnya peraturan Bank Indonesia nomor 14/8/2013 tentang kepemilikan perbankan menyebabkan investor asing yang akan masuk ke Indonesia dengan akuisisi perbankan Indonesia akan menyusun ulang strateginya untuk menyesuaikan dengan aturan yang baru. Disebutkan bahwa perusahaan perbankan asing bisa memiliki 40% kepemilikan suatu bank di Indonesia dengan tidak menyalahi aturan sebelumnya mengenai *single presence policy* (SPP), dan bisa menambahkan kepemilikannya lebih dari 40% dengan persyaratan ada kewajiban untuk melaksanakan going public (bagi yang belum) dan menjual minimum 20% kepemilikan bank yang diakuisi tersebut kepada investor public.

Akuisisi Danamon oleh DBS

Rencana DBS mengakuisisi BDMN merupakan ekspansi paling agresif dari DBS, sejak mereka membeli Dao Heng Bank di Hong Kong pada 2001. Reputasi DBS sebagai lembaga keuangan yang kuat di Asia meningkatkan kepercayaan pasar terhadap prospek BDMN di bawah manajemen DBS. Perkembangan harga pasar saham BDMN dari Januari 2009 hingga Februari 2013 dapat dilihat dalam Peraga 4 dan 5. Harga saham BDMN sempat berada pada titik terendah yakni

pada kisaran harga Rp1600 pada awal tahun 2009, dan melonjak dengan cepat pada kisaran Rp4.500 pada pertengahan tahun 2009. Selanjutnya selama 2010 hingga 2012, harga pasar saham BDMN berfluktuasi dengan kisaran yang sangat lebar antara Rp4.900 hingga Rp6.900.



Gambar 4. Trend Harga Pasar dan Volume Perdagangan Saham BDMN

TRADING ACTIVITIES							
Month	Closing Price			Freq. (X)	Volume (Thou. Sh.)	Value (Million Rp)	Day
	High	Low	Close				
Jan-12	4,950	4,050	4,525	14,610	149,484	682,866	21
Feb-12	4,875	4,150	4,475	14,160	105,397	481,623	21
Mar-12	4,675	4,250	4,600	11,739	92,658	415,994	21
Apr-12	6,900	5,100	5,600	15,866	335,437	2,105,800	19
May-12	6,050	5,050	5,300	11,053	159,441	908,753	21
Jun-12	6,100	4,900	6,000	9,743	184,143	1,061,616	21
Jul-12	6,400	5,800	6,050	9,046	153,355	938,026	22
Aug-12	6,150	5,900	6,000	5,951	55,552	333,483	19
Sep-12	6,250	5,900	6,250	5,758	73,236	444,509	20
Oct-12	6,300	5,950	6,100	5,284	75,858	465,425	22
Nov-12	6,250	5,400	5,400	6,851	85,402	514,273	20
Dec-12	5,800	5,450	5,650	7,807	65,572	361,207	18
Jan-13	6,150	5,550	6,100	7,571	56,779	335,688	21
Feb-13	6,300	5,850	6,300	7,890	62,369	376,393	20

Gambar 5. Harga Pasar Saham BDMN Januari 2009 hingga Februari 2013

Pengumuman rencana akuisisi Danamon oleh DBS pada tanggal 2 April 2012 mendorong harga pasar saham BDMN dari Rp4400 menjadi Rp6.450 sehari kemudian. Namun harga tersebut sempat merosot lagi di bawah Rp5.000 karena belum ada kejelasan realisasi akuisisi terkait dengan regulasi dan otoritas keuangan kedua Negara (Indonesia dan Singapura). Harga saham BDMN per 10 Mei 2013 adalah Rp6.400. Meskipun menunjukkan trend yang meningkat, namun volatilitas harga pasar saham BDMN membuat sejumlah analisis ragu-ragu memberikan rekomendasi. Peraga 6 menunjukkan rekomendasi para analisis berada pada skor 2,8 dari 5 skala (1= strongly buy hingga 5 = sell). Sedangkan Peraga 7 menunjukkan bahwa harga pasar saham saat ini pada kisaran Rp6.000 dipandang para analis cenderung *overpriced* dibandingkan nilai rata-rata (mean dan median) Rp 5.429 dan Rp5.571. Meskipun harga pada kisaran Rp6.000 masih pada batas lebih rendah dari target tertinggi Rp7.525.

Recommendation Summary*	
Mean Recommendation (this week):	2.8
Mean Recommendation (last week):	2.8
Change:	0.0

* (Strong Buy) 1.0 - 5.0 (Sell)

Gambar 6. Rekomendasi Analis terhadap Saham BDMN
Sumber: finance.yahoo.com

Price Target Summary	
Mean Target:	5,429.40
Median Target:	5,571.10
High Target:	7,525.00
Low Target:	3,700.00
No. of Brokers:	26

Data provided by Thomson/First Call

Gambar 7. Target Harga Saham BDMN menurut Analis (Pialang)
Sumber: finance.yahoo.com

Berapakah sesungguhnya harga pasar saham BDMN yang wajar? Bila dilihat dari aspek fundamental berdasarkan laporan keuangan BDMN trend peningkatan baik dari segi aset, ekuitas, penjualan, dan laba bersih (lihat lampiran 1, 2, dan 3).

Penutup

Persoalan akuisisi Danamon oleh DBS menjadi isu yang menarik. Berapakah harga pasar saham yang wajar bagi Danamon? Apakah harga akuisisi Rp68,4 triliun lebih rendah atau lebih tinggi dari estimasi para investor bila tidak ada akuisisi? Lampiran 1, 2, dan 3 menunjukkan ringkasan laporan keuangan BDMN selama periode 2008 dan 2009. Penggalan data dan informasi lebih lanjut melalui *annual financial report* diperlukan untuk mengkaji nilai aliran kas dan prospek aliran kas BDMN.

Lampiran 1. Rekap Berita Rencana Terkait Akuisi Danamon oleh DBS

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
1	04/10/2012	Eddy Sugito (Direktur Penilaian Perusahaan BEI) Manajemen DBS	Tempo.co (Suiji Decilya)	DBS yang telah mengambil alih 67% saham BDMN dapat menarik BDMN dari bursa, melalui tender offer DBS berkomitmen akan mempertahankan BDMN sebagai perusahaan terbuka, mereka berharap dapat mengembalikan saham publik setelah akuisisi dan konsolidasi. Aturan Bapepam no IX. A. 1. menyatakan bahwa perusahaan yang mengambil alih saham emiten, pengendali wajib mengembalikan saham publik dalam tempo 2 tahun.
2	23/04/2013	Presiden SBY Darmin Nasution (gubernur BI)	Tempo.co (Fery Firmansyah, Ananda putri, reuters)	DBS mengambil alih BDMN dari Fullerton Financial Holdings Pte Lid senilai US\$ 7.2 m. Fullerton sebelumnya menguasai 67% saham BDMN BI membatasi kepemilikan saham bank oleh lembaga keuangan bank maks 40% kecuali bank terkait

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
3	04/09/2013	Juru bicara DBS Juru bicara Temasek	VIVAnews	<p>memiliki tingkat kesehatan yang dipersyaratkan BI masih bernegosiasi dengan otoritas moneter Singapura terkait bisnis perbankan kedua negara agar ada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.</p> <p>Jika komitmen masing-masing negara sudah jelas maka izin akan keluar.</p> <p>DBS memperpanjang batas akhir perjanjian pembelian BDMN dari Temasek Holding Pte Ltd selama 2 bulan, menjadi 2 Juni</p> <p>Temasek memiliki 29% saham DBS, kepemilikan akan jadi 40% jika akuisisi BDMN berhasil</p> <p>April 2012 DBS telah menandatangani jual beli saham bersyarat dgn Fullerton untuk 100% saham Asia Financial Indonesia Pte. Ltd</p>

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
4	14/04/2013	DBS Kahlil Rowter	Linda Silaen dan Ben Otto	<p>DBS diberi izin awal untuk membeli 40% saham BDMN. Izin menguasai saham mayoritas akan didapat jika DBS memenuhi tata pemerintahan dan standar kesehatan keuangan sesuai syarat BI.</p> <p>Tahun lalu DBS mengajukan tawaran untuk mengakuisisi 99% saham BDMN</p> <p>Indonesia menunda proses pertimbangan akuisisi karena perubahan aturan kepemilikan bank.</p> <p>kepemilikan saham bank di Indonesia oleh pihak asing maks 40%. Kecuali bank yang sehat dapat membeli saham hingga 99%</p> <p>Bank Indonesia menginginkan jaminan timbal balik bagi pengusaha Indonesia yang ingin mengoperasikan bank di Singapura.</p> <p>DBS mengeluarkan konfirmasi perpanjangan tenggat penawaran, yang sebelumnya habis tanggal 2 April, diperpanjang selama 2 bulan.</p> <p>Tawaran akuisisi DBS dibagi menjadi 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DBS membeli 67,4% saham BDMN dari Temasek Holdings Pte Ltd (Temasek merupakan investor pendadali DBS)

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
				<p>2. DBS menawarkan sisa saham BDMN sehingga kepemilikannya menjadi 99% Akuisisi BDMN oleh DBS adalah ekspansi paling agresif sejak membeli Dao Heng Bank di Hong Kong pada 2001. Akuisisi ini menyebabkan BDMN menjadi bank terbesar kelima di Indonesia. BI menargetkan proses akuisisi dirampungkan dan diumumkan bulan depan (awal Mei) Rencana akuisisi BDMN oleh DBS telah disampaikan ke BI sejak Sept 2012 namun beberapa dokumen belum lengkap sehingga proses akuisisi molor hingga saat ini Pada 2 April DBS mengajukan pengambilalihan saham BDMN dan menargetkan proses tersebut selesai pada akhir semester kedua tahun 2012, tetapi ternyata molor. Transaksi antara DBS dan Fullerton senilai US\$ 7.2 mil didasarkan pada harga kesepakatan</p>
5	15/04/2013	Darmin Nasution (gubernur BI)	Kompas.com	

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
				<p>Transaksi antara DBS dan Fullerton senilai US\$ 7.2 mil didasarkan pada harga kesepakatan Rp 7.000/saham Danamon yang dimiliki Fullerton melalui Asia Financial Indonesia.</p> <p>Total nilai transaksi dibayarkan dalam bentuk 439juta saham baru DBS dengan harga penerbitan saham sebesar Sin\$14.07/saham baru DBS.</p>
6	15/04/2013	Darmin Nasution (gubernur BI)	Investor daily	<p>Kepastian izin akuisisi DBS terhadap BDMN tergantung pada sikap Singapura terhadap perbankan Indonesia yang hendak masuk ke negara tersebut. BI mendorong asas resiprokalitas (kesetaraan) dengan Monetary Authority of Singapore (MAS) Saat ini BI dan MAS masih bernegosiasi mengenai asas resiprokalitas tersebut. Diharapkan ada keputusan yang saling menguntungkan bagi perbankan kedua negara.</p> <p>Perizinan akuisisi DBS terhadap BDMN sudah tertunda 1 tahun, yaitu sejak april 2012 ketika DBS</p>

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
7	04/09/2013	Juru bicara DBS Pihak temasek Darmin Nasution (gubernur BI)	DetikFinance (Herdaru Purmomo)	<p>telah menandatangani perjanjian jual beli saham bersyarat dengan Fullerton.</p> <p>DBS harus bersabar hingga 2 bulan untuk penyelesaian proses akuisisi BDMN, seiring dengan permintaan dari pemegang saham BDMN, Temasek Holdings Pte Ltd</p> <p>Temasek memperpanjang proses perjanjian tsb karena belum ada penyelesaian</p> <p>Rencana pembelian tsb menjadi rumit setelah BI menambah ketentuan pemegang saham asing di bank lokal, aturan baru menyatakan maks hanya 40%</p> <p>BI menyatakan bahwa masih menyelesaikan proses perizinan dengan MAS dan ada hal-hal yang masih perlu dikomunikasikan. Diharapkan proses ini dapat selesai di tahun ini.</p> <p>Darmin berharap penyelesaian akuisisi ini dapat ditangani oleh BI, mengingat fungsi OJK baru berjalan pada Januari 2014</p>

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
8	05/06/2013	Darmin Nasution (gubernur BI)	DetikFinance (Maikel Jefriando)	<p>Rencana akuisisi DBS masih terhadap perizinan dari BI</p> <p>Sekitar 1 minggu ke depan BI akan memberi penjelasan lebih lanjut, karena saat ini masih dibicarakan dengan Singapura</p> <p>Rencana pembelian saham oleh DBS menjadi rumit karena BI mengubah peraturan memegang saham asing di bank lokal, maks 40%</p>
9	15/04/2013	Darmin Nasution (gubernur BI)	Inilah.com	<p>Darmin berharap awal Mei sudah ada keputusan mengenai akuisisi BDMN, hingga saat ini belum ada kesepakatan (belum deal)</p> <p>Porsi kepemilikan asing disesuaikan dengan UU yang berlaku di Indonesia apabila akuisisi DBS diputuskan Mei mendatang.</p> <p>Keputusan akuisisi ini akan tetap dilakukan di sisa masa jabatan Darmin.</p>

No	Tanggal berita	Narasumber	Sumber berita	Ringkasan berita
				<p>Sebelumnya, Agus Martowardojo sebagai gubernur BI periode 2013-2018 akan mengkaji proses akuisisi DBS terhadap BDMN.</p> <p>Proses akuisisi DBS terhadap BDMN sudah dimulai sejak 2010, keduanya menandatangani perjanjian jual beli saham bersyarat dengan Fullerton (anak usaha Temasek)</p>
10	15/04/2013	Darmin Nasution (gubernur BI)	Liputan6.com	<p>Proses akuisisi DBS menemui sedikit titik terang. BI menargetkan akuisisi tersebut dapat diselesaikan awal Mei 2013.</p> <p>Saat ini belum deal, namun Darmin memastikan sebelum masa jabatannya berakhir pada 23 Mei 2013 pihaknya akan menuntaskan proses akuisisi tersebut. DBS harus memperoleh izin BI, di sisi lain akuisisi ini diharapkan dapat menjadi alat bagi Indonesia untuk meminta perlakuan kesetaraan dari bank-bank Indonesia yang berencana ekspansi ke Singapura</p>

Lampiran 2. Neraca Kuartalan Danamon

	31 Maret 2012 (Q1)	30 Juni 2012 (Q2)	30 September 2012 (Q3)
Aset			
Kas	1.475.345	1.626.008	1.668.202
Giro Bank Indonesia	6.846.130	7.233.511	7.230.004
Giro pada bank lain	2.053.058	2.470.168	2.053.900
Penempatan pada bank lain dan BI	9.175.762	10.205.393	6.010.200
Efek-efek	6.414.526	6.533.959	6.952.087
Efek-efek yang dibeli dengan janji dijual kembali	2.587.768	2.570.268	925.598
Tagihan derivatif	131.608	157.161	154.128
Pinjaman yang diberikan	86.209.876	89.346.063	89.829.105
Piutang pembiayaan konsumen	16.400.425	18.033.586	20.191.465
Investasi sewa pembiayaan			
Piutang premi	82.524	63.642	94.730
Aset reasuransi	-	-	-
Tagihan akseptasi	1.071.899	901.582	1.553.376
Obligasi pemerintah	4.516.217	4.715.837	4.365.639

	31 Maret 2012 (Q1)	30 Juni 2012 (Q2)	30 September 2012 (Q3)
Aset			
Pajak dibayar dimuka	121.438	135.219	129.095
Investasi dalam saham	12.175	12.175	12.175
Aset tak berwujud	1.479.288	1.455.406	1.439.989
Aset tetap	1.856.647	1.888.741	1.972.362
Aset pajak tangguhan	880.950	838.302	812.179
Beban dibayar dimuka dan aset lain-lain	3.798.241	4.206.243	4.714.697
JUMLAH ASET	145.113.877	152.393.264	150.108.931

Lampiran 3. Rugi Laba Kuartalan Danamon

	31 Maret 2012 (Q1)	30 Juni 2012 (Q2)	30 September 2012 (Q3)
PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL			
Pendapatan bunga	4.532.781	9.222.387	14.039.943
Beban bunga	(1.513.921)	(2.931.773)	(4.449.621)
Pendapatan bunga bersih	3.018.860	6.290.614	9.590.322
Pendapatan premi	256.441	548.784	878.972
Beban underwriting	(175.035)	(345.524)	(534.298)
Pendapatan underwriting bersih	81.406	203.260	344.674
Pendapatan bunga dan underwriting bersih	3.100.266	6.493.874	9.934.996
PENDAPATAN OPERASIONAL LAINNYA			
Pendapatan provisi dan komisi	341.707	709.717	1.078.484
Imbalan jasa	726.653	1.522.144	2.292.503
Keuntungan atas perubahan nilai wajar atas instrumen keuangan	11.345	39.365	44.233

	31 Maret 2012 (Q1)	30 Juni 2012 (Q2)	30 September 2012 (Q3)
Keuntungan yang telah direalisasi atas instrumen derivatif	(17.369)	(42.262)	(55.384)
Pendapatan atas transaksi dalam mata uang asing	19.858	58.716	83.059
Pendapatan dividen	-	4.260	4.372
Keuntungan perjualan efek-efek dan obligasi pemerintah	15.022	18	7.053
Total pendapatan	1.097.216	2.291.958	3.454.320
BEBAN OPERASIONAL LAINNYA			
Beban provisi dan komisi	(63.431)	(131.817)	(221.713)
Beban umum dan administrasi	(796.347)	(1.640.486)	(2.545.247)
Beban tenaga kerja dan tunjangan	(1.176.088)	(2.426.907)	(3.732.119)
Penyisihan kerugian penurunan nilai	(669.482)	(1.289.739)	(1.952.421)
Lain-lain	(106.671)	(212.020)	(340.280)
Total beban operasional	(2.812.019)	(5.700.969)	(8.791.780)
PENDAPATAN OPERASIONAL BERSIH	1.385.463	3.084.863	4.597.536

DAFTAR PUSTAKA

<http://finance.yahoo.com/>

<https://www.danamonline.com/>

www.danamon.co.id/

<http://www.bloomberg.com/news/2013-07-31/dbs-drops-6-5-billion-danamon-bid-after-failing-to-win-control.html>

<http://www.ft.com/cms/s/0/23374da2-f9cd-11e2-b8ef-00144feabdc0.html>

<http://www.bloomberg.com/news/2012-04-02/dbs-to-buy-temasek-stake-in-bank-danamon-for-4-9-billion.html>

<http://www.bloomberg.com/quote/BDMN:IJ>

<http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Summary?s=BDMN:JKT>

<https://www.moodys.com/credit-ratings/Bank-Danamon-Indonesia-TBK-PT-credit-rating-715250>

2

JAPFA COMFEED INDONESIA vs CHAROEN POKPHAND INDONESIA

*Kasus ini disusun oleh,
Werner R. Murhadi,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Industri peternakan di Indonesia mengalami perkembangan signifikan seiring dengan perkembangan jumlah penduduk dan meningkatnya kalangan menengah di Indonesia. Peningkatan jumlah penduduk yang diiringi dengan peningkatan pendapatan perkapita, diharapkan akan memberikan dampak dengan mendorong peningkatan konsumsi daging dan produk turunannya.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

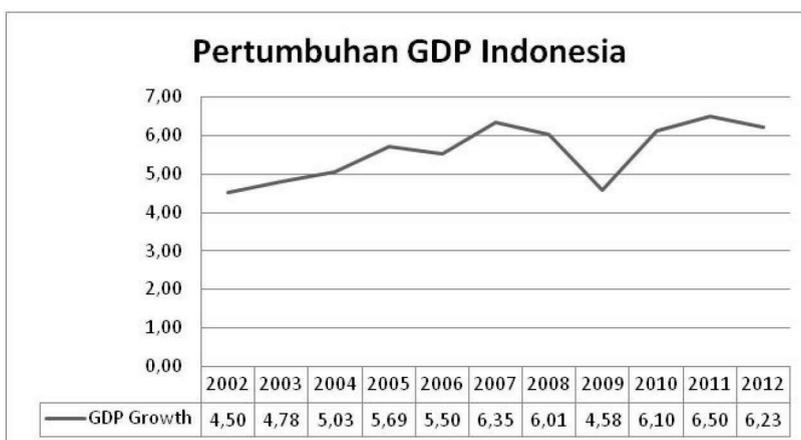
1. <http://www.panoramio.com/photo/79224253>, (12 Desember 2013; 16:46)
2. <http://www.indonetnetwork.co.id/aloffers/15/chicken-nugget.html>, (12 Desember 2013; 16:54)
3. <http://warungnugget.blogspot.com/>, (13 Desember 2013; 16:56)
4. <http://www.cpthailand.com> (12 Desember 2013; 16:49)

Rata-rata pertumbuhan penduduk Indonesia selama 10 tahun terakhir mencapai 1,5% pertahun.



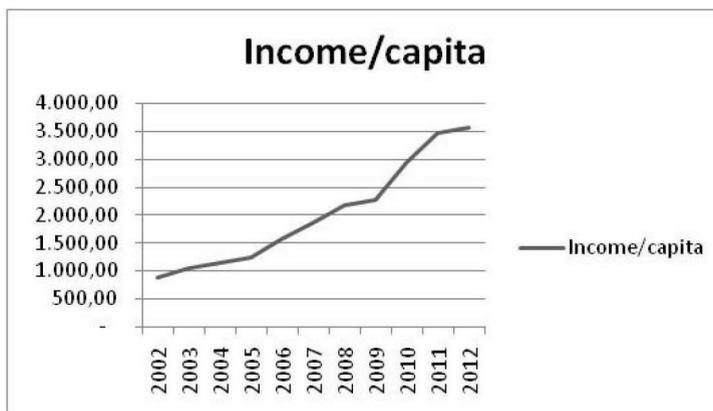
Gambar 1. Trend Jumlah Penduduk Indonesia

Pada gambar 2 disajikan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Dari gambar 2, terlihat pertumbuhan ekonomi Indonesia sangat positif, bahkan ketika tahun 2009 terjadi Krisis Ekonomi, pertumbuhan masih bisa mencapai di atas 4%.



Gambar 2. Pertumbuhan GDP Indonesia

Sementara itu, income perkapita penduduk Indonesia juga semakin meningkat. dengan rata-rata peningkatan selama 10 tahun terakhir mencapai sebesar 14,8% (Compound Annual Growth Rate)



Gambar 3. Income Perkapita Indonesia

Dari tabel dapat diketahui bahwa Indonesia merupakan Negara dengan penduduk terbesar di Asia Tenggara, namun konsumsi daging perkapitanya merupakan salah satu yang terendah.

Tabel 1. Konsumsi Perkapita Daging Unggas Tahun 2012

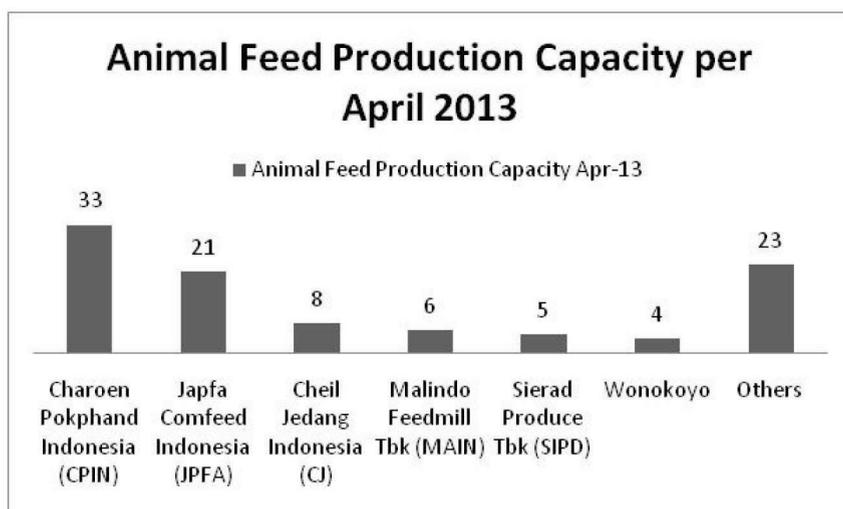
Negara	Konsumsi (Kg/kapita/tahun)	Income/kapita (USD)
Singapore	36	49.936
Malaysia	34	10.578
Thailand	14	5.848
Filipina	9	2.462
Vietnam	9	1.523
Indonesia	6	3.660
India	3	1.591

Sumber: Investor Presentation, Maret 2013, Japfa Comfeed.

Dari fakta di atas dapat dilihat bahwa potensi perkembangan industri ini cukup menarik, dimana peningkatan kalangan menengah dan jumlah penduduk, ternyata belum diikuti dengan peningkatan konsumsi perkapita daging. Dari sini dapat dilihat bahwa peluang pertumbuhan industri ini cukup besar.

Pemain yang bergerak di industri ini cukup banyak, namun yang memiliki produk terintegrasi mulai dari produksi pakan, pembibitan sampai dengan produk olahan dagingnya relative terbatas dan mayoritas dikuasai oleh Penanaman Modal Asing.

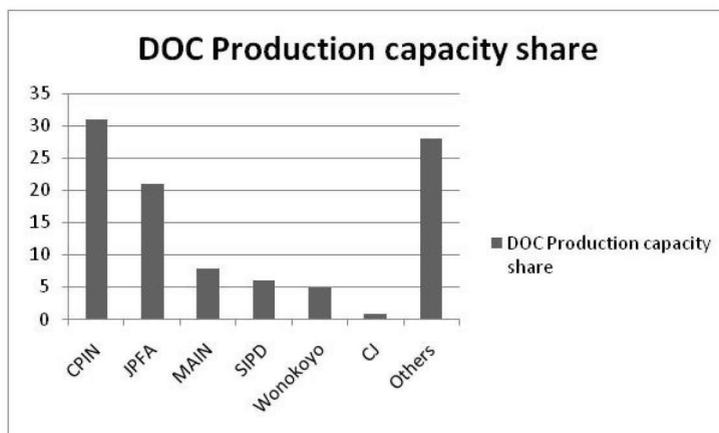
Gambar 4 menunjukkan kapasitas produksi makanan hewan, terlihat bahwa 2 pemain terbesar adalah Charoen Pokphand yang berasal dari Thailand dan Japfa Comfeed yang merupakan joint venture PT Perusahaan Dagang & Industri Ometraco and International Graanhandel Thegra NV of the Netherlands.



Gambar 4. Kapasitas Produksi per April 2013
Sumber: Investor Presentation Maret 2013, JPFA

Pada gambar 5, disajikan kapasitas produksi Days Old Chick (DOC) atau anak ayam yang baru menetas dari beberapa produsen yang terintegrasi.

Dari sini terlihat kembali bahwa 2 pemain utama yaitu Charoen Pokphand dan Japfa Comfeed memiliki kapasitas produksi di atas 50%.



Gambar 5. Kapasitas Produksi DOC
Sumber: Investor Presentation Maret 2013, JPFA

Berdasarkan paparan data di atas, maka selanjutnya akan didiskusikan persaingan di antara 2 pemain besar yaitu Japfa Comfeed dan Charoen Pokphand.

PT JAPFA COMFEED INDONESIA TBK (JPFA)

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Merupakan satu dari perusahaan terbesar dan terintegrasi yang bergerak di bidang agri-food di Indonesia. Core business dari JPFA meliputi:

- Animal feed manufacturing (Pakan Ternak),
- Chicken breeding (Pembibitan Ayam),
- Poultry processing (Pengolahan Unggas) dan
- Aquaculture farming (Budidaya pertanian).

Perusahaan memiliki keunggulan bersaing melalui integrasi vertikal dan pencapaian skala ekonomis. Integrasi secara vertikal menjamin pasokan, harga dan kualitas. Perusahaan memiliki pangsa pasar signifikan di pasar perunggasan dan saat ini sedang meningkatkan nilai tambah dan masuk dalam consumer

branded foods sehingga menjadikan perusahaan sebagai salah satu pemain yang terintegrasi dari hulu hingga hilir.

Sejarah

Japfa pada awalnya menghasilkan copra pellet production di awal 1970an. Perusahaan berdiri tahun 1971 dengan nama PT Java Pelletizing Factory, yang merupakan perusahaan patungan PT Perusahaan Dagang & Industri Ometraco dan International Graanhandel Thegra NV Belanda. Pada bulan Oktober 1989 perusahaan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakart dan Bursa Efek Surabaya. Berikut dibawah ini disajikan tonggak perkembangan dari Japfa.

Tabel 2. Tonggak Perkembangan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Tahun	Milestones
1990	Akuisisi strategik terhadap 4 perusahaan: PT Comfeed Indonesia (animal feed), PT Ometraco Satwafeed (animal feed), PT Indopell Raya (pelletizing) dan PT Suri Tani Pemuka (shrimp feed).
Tahun	Milestones
1994	Akuisisi tahap dua: PT Multibreeder Adirama Indonesia Tbk (poultry breeding), PT Ciomas Adisatwa (poultry processing operation) dan PT Suri Tani Pemuka (the shrimp farming and cold storage).
2003	Mendirikan pabrik pakan ternak di Makasar
2004	Ekspansi fasilitas pembibitan ayam ke Samarinda, Palembang dan Manado
2005	Pabrik pakan di Sidoarjo, Medan, Tangerang, Cirebon dan Lampung memperoleh sertifikat ISO 9001:2000
2007	Menerbitkan Obligasi Japfa I (IDR 500 M) untuk membangun dua pabrik pakan ternak di Padang dan Kalimantan Selatan
Des 2007	Melalui PT Multibreeder Adirama Indonesia Tbk, mengakuisisi PT Hidon (pembibitan ayam dan penetasan telur)
Januari 2008	Mengakuisisi PT Sentosa Agrindo yang merupakan perusahaan penggemukan sapi terbesar di Asia Tenggara
September 2008	Melalui PT Ciomas Adisatwa mengakuisisi PT Vaksindo Satwa Nusantara yang memproduksi vaksi unggas dan hewan lainnya.
2011	Pembangunan unit pakan ternak di Grobogan (Jateng) dan Purwakarta (Jabar), fasilitas produksi DOC di Grati (Jatim) dan Pontianak (Kalbar), dan fasilitas penetasan telur di Sukabumi (jabar) dan Kediri (Jatim).

Serangkaian akuisisi ini membawa perusahaan menjadi salah satu pabrikan terbesar dan terintegrasi dalam bisnis perunggasan dan udang.

Visi, Misi dan Strategi

Visi PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. adalah Berkembang menuju Kesejahteraan Bersama (*Growing towards Mutual Prosperity*). Visi ini dibangun berdasarkan keyakinan bahwa kesuksesan utama diperoleh bila perusahaan membina hubungan yang saling menguntungkan bersama seluruh pihak terkait yaitu pemegang saham, rekan bisnis, pelanggan, pemasok, karyawan dan masyarakat. Visi ini juga sekaligus menjadi moto perusahaan.

Adapun misi yang ingin dicapai PT Japfa Comfeed Tbk, adalah menjadi penyedia terkemuka dan terpercaya di bidang produk pangan berprotein terjangkau di Indonesia berlandaskan kerjasama dan pengalaman teruji, dalam upaya memberikan manfaat bagi seluruh pihak terkait (*To be the leading dependable provider of affordable protein foods in Indonesia by building on the foundation of our excellent teamwork and proven experience for the benefit of all stakeholders*).

Hingga awal tahun 2000an Japfa melakukan strategi pengembangan usaha dengan mengakuisisi berbagai macam perusahaan yang masih terkait dengan industry peternakan. Di tahun 2012, Japfa memfokuskan bidang usahanya pada agroindustri dan terutama pada bisnis perunggasan. Saat ini Japfa menekankan pada pertumbuhan organic, melalui peningkatan kapasitas produksi maupun perluasan wilayah usaha secara regional ke lokasi-lokasi strategic di Indonesia. Pada tahun 2012 juga perusahaan Japfa melakukan penggabungan usaha antara PT Multibreeder Adirama Indonesia, Tbk (MBAI) yang juga anak perusahaan Japfa, sekaligus digabungkan dengan PT Multiphala Adiputra (MPA) dan PT Hidon (Hidon) yang merupakan anak perusahaan multibreeder. Dalam penggabungan usaha ini, Japfa emnjadi perusahaan yang menerima penggabungan dari MBAI, MPA dan Hidon.

Produk

Japfa Perseroan memiliki lima segmen usaha, yaitu Divisi Perunggasan, Divisi Budidaya Perairan, Divisi Peternakan Sapi, Divisi Produk Konsumen, dan Bisnis Pendukung.

Dari ke-lima lini bisnis tersebut contributor terbesar adalah dari divisi pengolahan unggas yang mencapai 85% dari penjualan bersih tahunan. Berikut penjelasan dari masing-masing divisi. Struktur Perusahaan dapat dilihat pada lampiran 1.

Divisi Perunggasan (*Poultry Division*)

Divisi ini memiliki pertumbuhan yang sangat baik, mengingat konsumsi perkapita dari daging ayam di Indonesia masih salah satu yang terendah di Asia. Divisi perunggasan terdiri dari 3 unit bisnis yang terintegrasi vertikal, yaitu Unit Pakan Ternak, Unit Pembibitan Ayam dan Unit Peternakan Komersial. Sebagai usaha inti Perseroan, Divisi Perunggasan memberikan kontribusi terbesar yaitu sebesar 84,5% terhadap total penjualan kotor Perseroan pada tahun 2012.

Unit Pakan Ternak

Saat ini Unit pakan ternak Perseroan memiliki 14 pabrik pakan yang tersebar di berbagai lokasi utama di Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi. Unit Pakan Ternak Perseroan memberikan kontribusi terbesar sejumlah 52,8% terhadap total penjualan kotor Perseroan. Pada tahun 2012 Perseroan masih tetap dapat mempertahankan posisinya sebagai perusahaan penghasil pakan unggas terbesar kedua di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 21%.

Pada tahun 2012 total kapasitas produksi pabrik pakan unggas Perseroan di Indonesia meningkat 11% menjadi 3,1 juta ton dari tahun sebelumnya sebesar 2,8 juta ton. Pertambahan kapasitas tersebut berasal dari peningkatan kapasitas terpasang pabrik pakan Perseroan dengan telah beroperasinya pabrik pakan di Grobogan, Jawa Tengah dan Purwakarta, Jawa Barat pada tahun 2012. Selain itu peningkatan kapasitas juga dilakukan dengan meningkatkan kapasitas pabrik-pabrik pakan yang sudah ada dengan penambahan mesin-mesin produksi dan sarana penyimpanan bahan baku.

Keberhasilan dari lini unit ini tergantung pada 5 faktor yaitu: system teknologi pengolahan makanan yang handal, strategi formulasi makanan yang ekselen, kemampuan pengadaan bahan baku yang kuat, tingkat utilisasi kapasitas produksi yang tinggi, dan jaringan distribusi yang menyebar. Kelima factor tersebut telah dimiliki unit ini.

Unit Pembibitan Ayam

Unit Pembibitan Ayam memproduksi dan memasarkan bibit ayam niaga broiler dan layer serta bibit ayam induk. Pada tahun 2012 total kapasitas produksi Unit Pembibitan Ayam meningkat 11,7% menjadi 546 juta ekor dari tahun sebelumnya sebesar 489 juta ekor. Penambahan kapasitas tersebut berasal dari peningkatan kapasitas produksi maupun perluasan wilayah usaha dengan telah beroperasinya peternakan pembibitan di Pasuruan (Jawa Timur), di Padang, Jambi, Lampung (Sumatera), di Samarinda, Banjarbaru, Pontianak (Kalimantan), di Tabanan (Bali) dan di Makassar (Sulawesi Selatan). Dan penetasan telur di Sukabumi (Jawa Barat), di Kediri (Jawa Timur), di Nagara (Bali), di Jambi (Sumatera) dan di Pontianak (Kalimantan Barat).

Unit Peternakan Komersial

Unit Peternakan Komersial dijalankan di bawah PT Ciomas Adisatwa. Unit ini mencatat total penjualan kotor sebesar Rp 5,1 triliun meningkat sebesar 44,6% dibandingkan tahun 2011. Kenaikan penjualan terutama bersumber dari kenaikan volume penjualan. Unit ini memberikan kontribusi sebesar 22,3 % dari total penjualan kotor Perseroan. Saat ini Perseroan merupakan perusahaan terbesar kedua di Indonesia di industri ini.

Divisi Budidaya Perairan (*Aquaculture Division*)

Divisi ini dikelola oleh anak perusahaan PT Suri Tani Pemuka yang merupakan pemain dominan di industry udang lokal. Dengan temperature tropis yang stabil sepanjang tahun, sangat mendukung ditumbuhkembangkannya budidaya udang di Indonesia. Hasil udang Indonesia mayoritas di export ke US, Jepang dan Uni Eropa. Banyak pemain local di bidang ini, dengan total produksi mencapai 100,000 ton/tahun. Besarnya produksi udang ini, menjadikan Indonesia sebagai produsen udang kedua terbesar di dunia setelah Thailand. Produksi dari Suri Tani Pemuka adalah udang dengan kualitas tinggi seperti ebi sushi, hau kau, shrimp soup dan ebi chakin. Mayoritas penjualan dari Suri Tani adalah di ekspor ke Jepang, diikuti USA, Canada dan Uni Eropa.

Divisi budidaya perairan berada dibawah PT Suri Tani Pemuka (STP), terdiri dari beberapa unit usaha, yaitu produksi pakan ikan dan udang,

budidaya ikan nila dan budidaya udang serta pembibitan udang, nila, kakap dan lain-lain. Hampir seluruh pendapatan Divisi ini berasal dari unit usaha pakan ikan dan udang. Unit usaha produksi pakan ikan dan udang memiliki 5 pabrik pakan yang terletak di Jawa dan Sumatera dengan total kapasitas produksi sebesar 280.000 ton. Di tahun 2012 volume penjualan pakan ikan dan udang sebesar 195.000 ton meningkat sebesar 4,3% dibanding tahun sebelumnya yaitu sebesar 187.000 ton. Di tahun 2012 Divisi ini mengembangkan usaha dibidang budidaya ikan nila (tilapia) di Sumatera Utara. Selanjutnya di tahun mendatang usaha ini akan semakin dikembangkan menjadi semakin terintegrasi dengan pembangunan unit pengolahan ikan nila menjadi produk untuk pasar ekspor.

Divisi Peternakan Sapi (*The Beef Division*)

Divisi ini memiliki tiga tahapan produksi yaitu peternakan sapi (beef cattle breeding), penggemukan sapi (beef cattle fattening) dan pengolahan daging (meat processing). Kegiatan Divisi Peternakan Sapi Perseroan dikelola oleh PT Santosa Agrindo (SA) yang bergerak dalam bidang usaha penggemukan sapi yang terintegrasi. Divisi ini mengimpor sapi bakalan dari Australia melalui seleksi ketat, sesuai dengan persyaratan kelayakan kesehatan hewan Australia maupun prosedur karantina pemerintah Indonesia. PT SA memiliki fasilitas penggemukan sapi yang berada di Bekri, Lampung Tengah dan Jabung, Lampung Timur serta Probolinggo, Jawa Timur. Total kapasitas penggemukan sapi Perseroan adalah 55.000 ekor per siklus, dengan total output per tahun sebesar 165.000 ekor. Dengan kapasitas tersebut, PT SA merupakan perusahaan industri penggemukan sapi potong terpadu yang terbesar di Asia Tenggara. Saat ini Perseroan merupakan market leader di Indonesia untuk industri ini dengan pangsa pasar sekitar 15%.

Selain itu PT SA, melalui fasilitas pembibitan sapi yang dimilikinya, menjadi yang terdepan dalam mendukung program Pemerintah untuk meningkatkan populasi ternak sapi nasional. Populasi sapi bibit PT SA pada tahun 2012 mencapai 14.000 ekor. Di samping menjual sapi hidup, Divisi ini juga memproduksi daging segar berkualitas premium dengan merk Santori Beef dan daging wagyu dengan merk Tokusen Wagyu Beef. Kedua merk daging di pasarkan melalui jaringan hypermarket, supermarket, hotel, restoran berbintang,

serta industri makanan. Total kapasitas produksi tahunan rumah potong hewan perseroan adalah 36.000 ekor.

Divisi Produk Konsumen

Divisi produk konsumen hanya terdiri dari hasil produksi Rumah Potong Ayam yang dijalankan oleh PT Ciomas Adisatwa. Divisi ini hanya memberikan kontribusi sebesar 2% dari total penjualan kotor. Perseroan dengan mencatat penjualan kotor sebesar Rp 458 milyar, menurun jika dibandingkan dengan penjualan kotor tahun 2011 yang sebesar Rp 1.179 milyar, penurunan ini disebabkan oleh dilepasnya kepemilikan saham Perseroan di PT So Good Food.

Volume penjualan divisi ini sebesar 29 ribu ton ayam potong. Tahun 2011, melalui anak usahanya PT Ciomas Adisatwa, menjual 100% saham PT So Good Food senilai Rp. 899 Milyar kepada Jupiter Foods Pte Ltd dan Annona Pte Ltd. Kedua perusahaan itu seluruh sahamnya dimiliki oleh Malvolia Pte Ltd yang juga merupakan pemegang 58,3% saham Japfa. Malvolia Pte Ltd merupakan perusahaan yang didirikan di Singapura dengan direktornya adalah Handojo Santoso yang tidak lain adalah pemilik Japfa Holding Pte Ltd (lihat struktur organisasi)

Divisi Bisnis Pendukung

Japfa memiliki beberapa unit pendukung SBU yang bertujuan untuk mensinergikan unit usaha yang telah ada dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Animal Vaccine Research and Production - Vaksindo

Bulan September 2008, Japfa membeli salah satu perusahaan yang unggul di bidang riset untuk vaksin binatang yaitu PT Vaksindo Satwa Nusantara. Hal ini dilakukan untuk mendukung operasional biosecurity. Dengan mengakuisisi perusahaan vaksin ini, menjadikan Japfa sebagai perusahaan yang lengkap dalam memberikan solusi bisnis di bidang perunggasan mulai dari DOC, makanan ternak hingga kebutuhan kesehatan ternaknya. Vaksindo merupakan salah satu dari tiga perusahaan di Indonesia yang memiliki kemampuan dan fasilitas untuk melakukan riset H5N1 (Avian Influenza). Selain itu vaksindo menghasilkan 14 macam vaksin aktif dan 6 macam vaksin in-aktif untuk mengatasi berbagai macam penyakit hewan seperti Anthrax, Septicaemia dan Brucellosis. Vaksindo

juga merupakan salah satu dari 3 perusahaan di Indonesia yang memiliki fasilitas tes yang memenuhi kriteria Biosecurity Level 3 (BSL3).

Poultry Processing – Pengolahan Unggas

SBU Pengolahan unggas milik Japfa merupakan salah satu yang terbesar di Indonesia. Pabrik pengolahan unggas ini terletak di Tangerang, Lampung dan Surabaya, dengan total kapasitas menangani 6,000 ekor/jam. Ayam yang diolah bersumber dari peternak independen, peternak kontrakan dan commercial farms milik Japfa sendiri. Dengan mempergunakan proses produksi yang terstandar, Japfa mampu menghasilkan produk dengan standar kesehatan, kesegaran dan konsisten sesuai dengan permintaan konsumen. SBU ini melayani pelanggan institusi seperti fast-food restaurants dan jaringan supermarkets dengan proporsi 70% dari total output.

Woven Bags Manufacturing

Tahun 1990 Japfa mengakuisisi perusahaan yang bergerak di bidang produksi kemasan karung plastik. Saat itu kapasitas produksi hanya mencapai 10 juta karung/tahun Seiring dengan peningkatan kapasitas produksi di divisi feed production maka tahun 1995, pabrik kemasan ini direlokasi ke Jawa Timur untuk diremajakan dan tingkatkan kapasitas produksinya. Saat ini kapasitas produksi kemasan mencapai 24 juta karung/tahun, dimana 80% digunakan untuk mengemas produk animal feed Japfa, dan sisanya 20% di export.

Trading

Japfa juga memiliki SBU yang bergerak di bidang perdagangan, dengan tugas untuk mendukung bisnis perunggasannya dengan menyediakan bahan baku untuk kepentingan operasional internal pabrik. SBU ini mengakan margin yang rendah kepada group perusahaan, dengan harapan dapat menghasilkan margin yang tinggi secara lini bisnis. SBU ini sangat berperan ketika harga gandum internasional berfluktuasi dan mengalami kenaikan harga signifikan. SBU ini berhasil menjamin pasokan ketika terjadi peningkatan harga gandum internasional (sementara perusahaan lain, mengurangi bahkan menyetop produksi ketika harga bahan baku meningkat).

Human Resource Department

Japfa memandang karyawan sebagai aset yang sangat berharga. Nilai-nilai hubungan yang harmonis mampu ditunjukkan ketika terjadi periode ketidakpastian dalam bidang social dan politik. Japfa memiliki karyawan yang loyal dan bekerja keras untuk melindungi aset dan property perusahaan. Total tenaga kerja di Japfa mencapai lebih dari 15,000 orang yang mayoritas telah bekerja di Japfa sejak perusahaan didirikan. Hal ini memberikan keunggulan bersaing bagi Japfa, dimana karyawan tersebut memiliki hubungan yang panjang dengan pelanggannya dan mampu memahami kebutuhan pelanggannya secara lebih cepat. Untuk memaksimalkan kontribusi karyawan, japfa memiliki Performance Management System yang mampu menghubungkan bonus dengan pencapaian target.

Kinerja Bisnis

Beberapa indikator keuangan selama beberapa tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 3. Detail laporan keuangan selama 3 tahun terakhir dapat dilihat pada lampiran 2.

Tabel 3. Indikator Keuangan 2007-2012*

Kinerja	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aset	4.043	5.775	6.070	6.981	8.266	10.961
Total Kewajiban	3.088	4.295	3.700	3.493	4.481	6.198
Ekuitas (pemilik entitas induk)	793	1.309	2.102	3.074	3.318	4.349
Sales	7.903	12.666	14.340	13.956	15.633	17.833
Laba Kotor	1.436	1.870	2.673	3.049	2.560	3.184
Laba Usaha	441	697	1.376	1.631	1.186	1.758
Laba Bersih	182	305	814	1.091	671	1.075
Closing Price (IDR/lembar)	142	78	256	605	820	1.400
Earnings pershare (IDR/lembar)	121	147	393	463	298	472
Asset Turnover(x)	1,95	2,19	2,36	2,00	1,89	1,63

*(dalam IDR milyar, kecuali disebutkan lain)

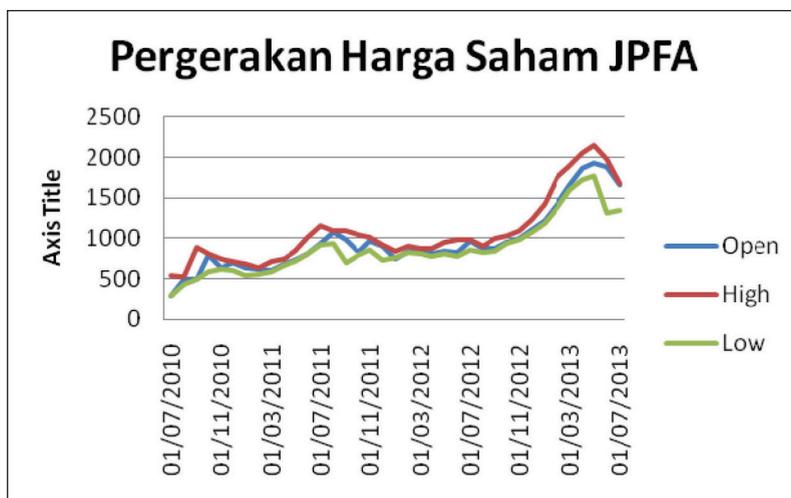
Selanjutnya pada tabel 4 disajikan *breakdown* penjualan selama tahun 2007-2012

Tabel 4. Breakdown Penjualan tahun 2007-2012 (IDR Juta)

Komposisi	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pakan ternak	4,479,892	6,959,293	8,014,266	7,546,845	7,534,196	8,243,891
Peternakan	1,017,518	1,494,215	1,428,556	1,513,129	3,540,155	5,118,608
Budidaya perairan	786,526	873,334	1,085,751	1,057,741	1,326,823	1,461,649
Ayam umur schari	913,300	1,245,533	1,409,440	1,409,535	1,136,137	1,271,910
Peternakan sapi		1,032,817	1,213,224	960,980	790,933	1,084,117
Perdagangan	162,648	393,278	381,448	137,950	338,370	465,556
Produk konsumen	751,248	928,405	1,105,953	1,620,875	1,197,394	459,376
Lain-lain	6,046	12,067	28,339	45,585	100,487	133,035
Jumlah	8,117,178	12,938,942	14,666,977	14,292,640	15,964,495	18,238,142
Dikurangi diskon	(213,863)	(273,261)	(326,700)	(336,848)	(331,427)	(405,440)
Bersih	7,903,315	12,665,681	14,340,277	13,955,792	15,633,068	17,832,702

Penggunaan utang jangka panjang dilakukan oleh perusahaan untuk pendirian pabrik. Adapun suku bunga tahunan dari berbagai fasilitas pinjaman yang diterima oleh IPFA berkisar 5-17,25%. Komposisi terbesar 70%-nya bersumber dari penerbitan obligasi dengan bunga 9,9%pa

Berikut disajikan pergerakan harga saham JPFA mulai 1 Juli 2010 – 1 Juli 2013.



Gambar 5. Pergerakan Harga Saham JPFA

Risiko Usaha

Resiko Usaha yang dihadapi Perseroan dalam melaksanakan kegiatan usahanya antara lain:

1. Wabah Penyakit

Dengan pertumbuhan permintaan pasar yang tinggi dan pengembangan industri perunggasan Indonesia di daerah-daerah dengan tingkat kepadatan yang tinggi, menyebabkan adanya ancaman penyebaran penyakit. Terutama disebabkan perpindahan dan perdagangan unggas hidup yang belum diatur dengan baik. Penularan penyakit endemik yang menyerang pernapasan unggas seperti Avian Influenza, Newcastle Disease dan Infeksi Bronkitis akan mudah terjadi. Hal ini merupakan salah satu ancaman bagi Perseroan.

2. Ketersediaan dan Fluktuasi Harga Bahan Baku

Divisi pakan ternak Perseroan menggunakan sejumlah bahan baku utama yang tergolong komoditi dan harganya berfluktuasi mengikuti harga di pasar komoditi international seperti: jaging dan bungkil kedelai,

yang merupakan 70-75% bahan baku ternak. Bahan-bahan baku tersebut tergolong komoditi internasional dan harganya berfluktuasi mengikuti harga di pasar komoditi global. Ketersediaan dan harga bahan baku tergantung kepada banyak faktor seperti : cuaca, hama penyakit, tingkat produksi, tingkat konsumsi dunia atas produk komoditi, pergerakan tingkat penawaran dan permintaannya dan harga komoditi lain seperti minyak bumi. Semakin tinggi harga minyak bumi, akan semakin banyak komoditi yang digunakan sebagai substitusi untuk bio-energi. Keadaan harga barang komoditi yang pada akhirnya mempengaruhi laba Perseroan.

3. Resiko Fluktuasi Nilai Tukar dan Inflasi

Perseroan mengimpor sebagaimana kebutuhan bahan bakunya dalam mata uang asing. Depresiasi Rupiah juga menyebabkan harga bahan baku impor menjadi lebih mahal dalam mata uang rupiah. Harga penjualan produk Perseroan di pasar domestik mengikuti perkembangan harga internasional, yang dapat memberikan lindung nilai secara natural yang terbatas dalam menghadapi fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar AS. Namun demikian apabila terjadi pelemahan mata uang Rupiah dalam jumlah besar, tidak tertutup kemungkinan penjualan Perseroan akan menurun.

4. Resiko Kompetisi

Industri di mana Perseroan melakukan kegiatan usahanya merupakan industri yang terbuka bagi perusahaan pendatang baru, baik lokal maupun internasional. Hal ini dapat menyebabkan meningkatnya persaingan yang dapat berakibat pada berkurangnya pangsa pasar dan pendapatan Perseroan. Sehubungan dengan mulai berlakunya ketentuan perdagangan bebas antar negara, seperti pemberlakuan ASEAN-CHINA Free Trade Agreement ataupun perjanjian perdagangan bebas dengan kawasan lain pada tahun 2010, yang antara lain secara bertahap akan menghapuskan tariff import produk-produk ayam/daging dan makanan protein hewani hasil olahan yang saat ini dikenakan tariff 5-10%, serta telah diijinkannya import beberapa produk ayam/daging dari luar negeri ke Indonesia, diperkirakan akan memperketat persaingan di industri perunggasan/peternakan domestik.

PT CHAROEN POKPHAND INDONESIA, TBK

Sejarah

PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk (CPIN) didirikan tahun 1972 dengan nama PT Charoen Pokphan Indonesia Animal Feedmill Co. Limited, yang merupakan bagian dari konglomerasi Charoen Pokhphand di Thailand. Charoen Pokhphand di Thailand sendiri didirikan tahun 1921 oleh imigran China bersaudara yaitu Chia Ek Chor dan Chia Siew Whooy. Saat ini pengendali Charoen Pokhphand di Thailand adalah keluarga Jiaravanon (Chiaravanont) yang merupakan keturunan dari Chia Ek Chor. Kegiatan usaha CPIN dibagi menjadi dua yaitu utama (core business) dan penunjang (supporting activities). Kegiatan utama meliputi industri pakan ternak, pembibitan dan budidaya ayam ras serta pengolahannya, industri pengolahan makanan, pengawetan daging ayam dan sapi, termasuk unit cold storage. Sedangkan unit penunjang terdiri dari mengimport dan menjual bahan baku dan bahan farmasi, memproduksi dan menjual karung atau kemasan plastic, peralatan industry dari plastic, dan alat-alat perternakan. Selain itu unit penunjang CPIN juga berupa pengiriman barang dan usaha pergudangan dan distribusi.

Visi, Misi dan Strategi

Perusahaan memiliki visi menyediakan pangan bagi dunia yang berkembang (Feed a Growing World). Adapun misi dari CPIN yaitu memproduksi dan menjual pakan, anak ayam usia sehari dan makan olahan yang memiliki kualitas tinggi dan berinovasi. CPIN selalu berupaya mempertahankan kepemimpinannya sebagai mitra utama (pakan ternak dan DOC) bagi industry peternakan ayam di Indonesia. CPIN mengutamakan kualitas tinggi pada produk-produk yang dihasilkannya. Selain itu, CPIN juga selalu memperkuat *brand* dan distribusi untuk produk olahannya guna mengantisipasi pertumbuhan industry yang kedepannya akan semakin cerah.

Produk

Produk utama dikategorikan menjadi 3 yaitu pakan ternak (*Poultry feed*), Anak ayam usia sehari (*Day Old Chicks*), dan Daging ayam olahan (*Food Product*).

Pakan Ternak

Produksi pakan ternak merupakan contributor terbesar terhadap total penjualan perusahaan yang mencapai 72,9%. Pada tahun 2012, kegiatan usaha pakan ternak menghadapi kenaikan biaya produksi. Hal ini disebabkan kenaikan harga jagung dan bungkil kacang kedelai dunia pada semester kedua tahun 2012. Hal ini berdampak pada kenaikan harga jual pakan ternak yang dihasilkan oleh perusahaan. Meskipun terjadi kenaikan harga jual pakan ternak, penjualan pakan ternak mengalami kenaikan seiring dengan meningkatnya produksi ayam di Indonesia. CPIN memiliki 7 pabrik pakan ternak yang terletak di yaitu Medan, Bandarlampung, Tangerang, Semarang, Sidoarjo (2 pabrik) dan Makasar. Pada tahun 2012, CPIN juga meningkatkan kapasitas produksi pakan ternak dengan membangun pabrik baru di Lampung dan Jawa Barat. Pengembangan pabrik baru ini dibutuhkan untuk melayani permintaan dari peternak ayam yang tumbuh dengan cepat. Produk Pakan ternak CPIN terdiri dari 3 kelompok yaitu: Broiler Poultry feed, Layer Poultry feed dan makanan lainnya

DOC

Perusahaan melalui anak usahanya, adalah penghasil DOC terbesar di Indonesia. Produksi DOC memberikan kontribusi kedua terbesar dari total penjualan CPIN yang mencapai 14,6% dari total penjualan. Perusahaan memiliki lahan pembibitan yang berlokasi di Jawa, Sumatra, Kalimantan dan Papua. Meskipun kasus Asian Influenza sudah berkurang, namun perusahaan tetap melakukan biosecurity yang ketat di seluruh fasilitas pembibitannya. Produk DOC perusahaan dikategorikan menjadi 3 yaitu Broiler DOC, Layer DOC dan DOC lainnya.

Food Product

Kegiatan pakan ternak dan DOC CPIN, dilengkapi pula dengan daging olahan. Daging olahan yang dikembangkan CPIN dijual dengan merek Golden Fiesta, Fiesta, Champs dan Okey. Persaingan di produk olahan cukup ketat, selain diisi oleh pemain besar dalam negeri juga import produk olahan dari luar negeri dan industri rumahan lokal. Di produk olahan terdapat beberapa pemain besar dengan merek terkenal.

Tabel 5. Lima Besar Produsen Produk Olahan Dalam Negeri

Produsen	Target Market			
	Premium	Atas	Menengah	Bawah
So Good Food (JPFA)	So Good			
Charoen Pokphand (CPIN)	Golden Fiesta	Fiesta*	Champs	Okey
Bellfood Ind.(SIPD)	Bellfood Royal**	Bellfoods Favorite***		Bellfood Uenak
Wonokoyo	Goldstar	808		Ngetop
Malindo Feedmil (MAIN)	Sunny Gold			

* Dahulu merek five star

** Dahulu merk delfarm

*** Dahulu merk 222

Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis CPIN dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup baik. Pada tabel 6 disajikan iktisar ringkas kinerja keuangan. Detail kinerja keuangan CPIN dapat dilihat pada lampiran 3.

Tabel 6. Indikator Keuangan 2007-2012*

Kinerja	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aset	4.760	5.179	5.349	6.518	8.848	12.349
Total Kewajiban	3.682	3.844	2.397	2.036	2.659	4.172
Ekuitas (pemilik entitas induk)	1.066	1.320	2.933	4.458	6.161	8.157
Sales	8.680	13.213	14.569	15.078	17.956	21.311
Laba Kotor	1.202	1.744	2.879	3.754	3.924	4.492
Laba Usaha	480	960	2.057	2.761	3.009	3.459
Laba Bersih	192	257	1.613	2.210	2.362	2.681
Closing Price (IDR/lembar)	210	87	440	1.490	2.500	3.875
Earnings pershare (IDR/lembar)	60	77	98	135	144	164
Asset Turnover (x)				2,31	2,03	1,73

*(dalam IDR milyar, kecuali disebutkan lain)

Dari sisi penjualan, maka sumber utama pemasukan CPIN adalah berasal dari penjualan pakan. Komposisi penjualan dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Breakdown Penjualan tahun 2007-2012 (IDR Juta)

CPIN	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pakan	6,773,526	10,310,462	11,130,084	11,208,122	13,822,389	15,536,905
DOC	1,218,593	1,797,600	2,192,585	2,447,278	2,404,605	3,116,761
Ayam Olahan	648,909	1,044,816	1,202,626	1,323,232	1,579,060	1,898,367
Lain-lain	38,476	60,110	43,972	99,190	151,918	758,892
Total	8,679,504	13,212,988	14,569,267	15,077,822	17,957,972	21,310,925

Penggunaan utang dilakukan oleh perusahaan untuk membiayai pengeluaran barang modal dan modal kerja. Adapun suku bunga tahunan dari berbagai fasilitas pinjaman yang diterima oleh CPIN untuk IDR pada tahun 2012 adalah berkisar 6,72% - 7,73 %, sedangkan USD berkisar 2,96% - 3,04%. Komposisi utang jangka panjang CPIN dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Utang CPIN

Sumber	2012 (Jutaan IDR)
Pinjaman sindikasi (USD 97.600.000)	943.792
Pinjaman sindikasi Rupiah	545.600
Total pinjaman	1.489.392
Bagian jatuh tempo	(159.834)
Beban emisi pinjaman yg belum diamortisasi	(30.191)
Utang jangka panjang	1.299.367

Perjanjian pinjaman mensyaratkan perusahaan untuk mempertahankan rasio keuangan sebagai berikut:

1. Rasio utang terhadap *net worth* tidak boleh melebihi 2 kali.
2. Rasio utang terhadap EBITDA tidak boleh melebihi 3 kali.
3. Rasio EBITDA terhadap beban bunga minimal 2 kali.

Berikut disajikan pergerakan harga saham CPIN mulai 1 Juli 2010 – 1 Juli 2013.

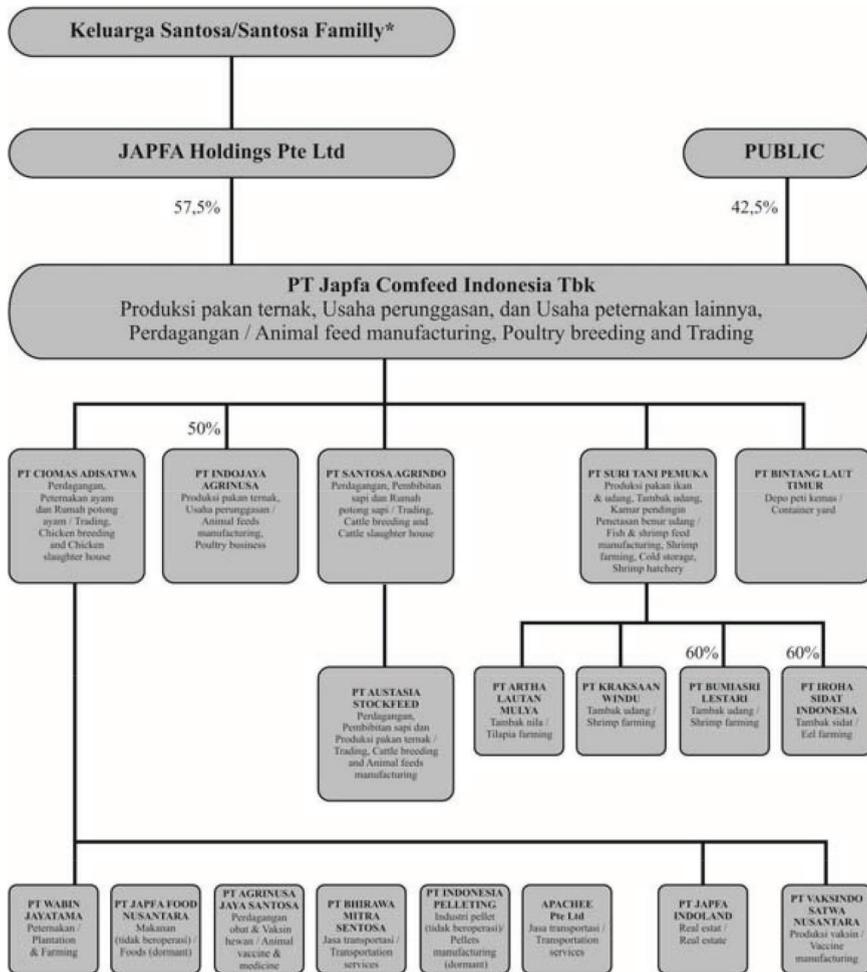


Gambar 6. Pergerakan Harga Saham CPIN

Risiko Usaha

Risiko usaha yang dihadapi CPIN relatif hampir sama dengan risiko JPFA. Adapun risiko utama CPIN adalah ketersediaan dan fluktuasi harga bahan baku. Ketersediaan dan harga bahan baku yang digunakan yaitu jagung dan bungkil kacang kedelai tergantung pada cuaca, panen dan tingkat penwaran-permintaan. Wabah penyakit terhadap ternak seperti flu burung juga merupakan risiko yang harus dihadapi CPIN. Wabah flu burung mengakibatkan unggas mati dalam jumlah besar dan dalam waktu yang singkat.

Lampiran 1. Struktur JPFA



* Keluarga Santosa mengacu pada Keturunan Alm Bapak Ferry Teguh Santosa dan Almh Ny Carla Widjaja Santosa, yaitu:

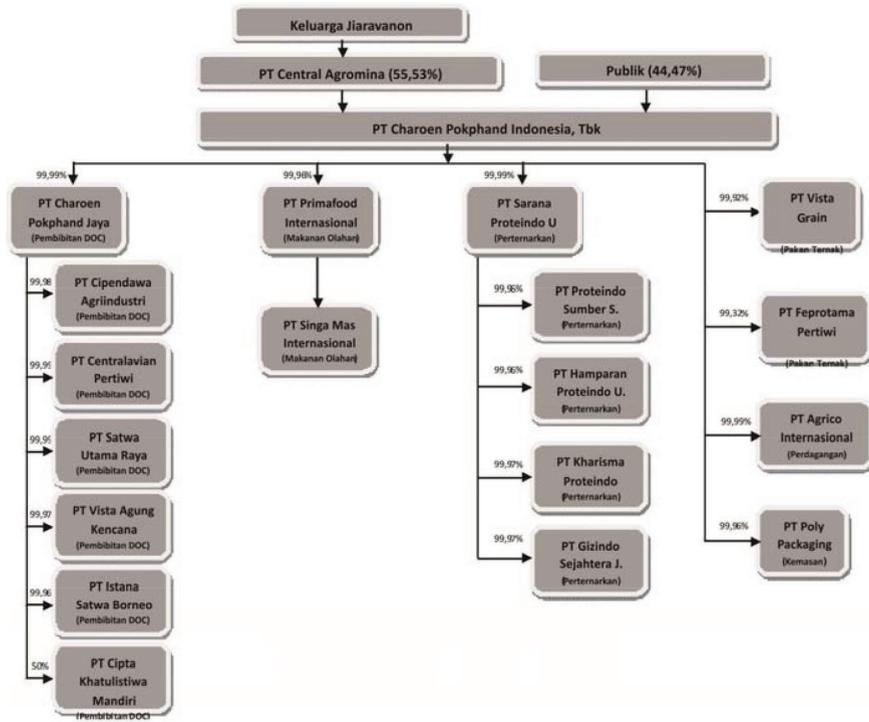
- Handojo Santosa, Mieke Santosa dan Tati Santosa, anak-anak dari Alm Bapak Ferry Teguh Santosa dan Almh Ny Carla Widjaja Santosa; dan
- istri dari Handojo Santosa, atau suami dari Mieke Santosa dan suami dari Tati Santosa; dan
- anak-anak dari Handojo Santosa, Mieke Santosa dan Tati Santosa.

The Santosa Family refers to the Family Descendants of the late Mr Ferry Teguh Santosa and of the late Mrs Carla Widjaja Santosa, who are:

- *Handojo Santosa, Mieke Santosa and Tati Santosa, the children of the late Mr Ferry Teguh Santosa and of the late Mrs Carla Widjaja Santosa; and*
- *the spouses of Handojo Santosa, Mieke Santosa and Tati Santosa; and*
- *the children of Handojo Santosa, Mieke Santosa and Tati Santosa.*

***Kepemilikan di atas 99% kecuali disebutkan lain / Wholly owned subsidiaries unless otherwise stated*

Lampiran 2. Struktur CPIN



Lampiran 3. Kinerja Keuangan PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk

	Neraca (IDR Jutaan)		
	2012	2011	2010
ASET			
Aset Lancar			
Kas & Setara Kas	885,724	838,727	814,553
Piutang	956,999	726,129	840,721
Persediaan	3,634,152	2,640,526	2,185,129
Lain-lain	952,625	726,918	594,811
Aset Lancar	6,429,500	4,932,300	4,435,214
Aset Tidak Lancar			
Net Aset Tetap	4,141,179	3,005,283	2,326,829
Lain-lain	390,785	328,834	219,064
Total Aset Tidak Lancar	4,531,964	3,334,117	2,545,893
TOTAL ASET	10,961,464	8,266,417	6,981,107
LIABILITAS & EKUITAS			
Liabilitas Jk. Pendek			
Utang dan Akrua	3,180,983	2,314,759	1,489,820
Proporsi Utang Jk Pjg Jatuh Tempo	342,908	785,232	196,894
Total Liabilitas Jk. Pendek	3,523,891	3,099,991	1,686,714
Liabilitas Jk. Panjang			
Utang Jk. Panjang	2,105,753	919,156	1,360,430
Lainnya	568,493	461,923	447,096
Total Liabilitas Jk. Panjang	2,674,246	1,381,079	1,807,526
Total Liabilitas	6,198,137	4,481,070	3,494,240
Ekuitas			
Modal Saham	2,227,916	2,032,105	2,032,105
Laba Ditahan	1,800,363	968,308	1,035,555
Lainnya	735,048	784,934	419,207
Total Ekuitas	4,763,327	3,785,347	3,486,867
TOTAL LIABILITAS & EKUITAS	10,961,464	8,266,417	6,981,107

	LabaRugi (IDR Jutaan)		
	2012	2011	2010
Penjualan Netto	17,832,702	15,633,068	13,955,792
Beban Pokok Penjualan	(14,648,797)	(13,072,723)	(10,906,624)
Laba Bruto	3,183,905	2,560,345	3,049,168
Beban Sales, General & Administrasi	(1,515,651)	(1,453,340)	(1,473,367)
Pendapatan Operasional Lainnya	89,969	89,744	114,684
Beban Operasional Lainnya		(11,140)	(59,281)
Laba Usaha	1,758,223	1,185,609	1,631,204
Pendapatan Keuangan	44,199	18,104	16,978
Biaya Keuangan	(437,531)	(331,404)	(211,327)
Laba Sebelum Pajak	1,364,891	872,309	1,436,855
Pajak	(290,314)	(200,835)	(345,576)
Laba Bersih	1,074,577	671,474	1,091,279

Lampiran 4. Kinerja Keuangan PT Charoen Pokhphand Indonesia, Tbk

	Neraca (IDR Jutaan)		
	2012	2011	2010
ASET			
Aset Lancar			
Kas & Setara Kas	954,694	876,198	1,316,840
Piutang	1,846,576	1,375,377	946,233
Persediaan	3,366,317	2,339,543	1,554,780
Lain-lain	1,013,303	634,715	444,293
Aset Lancar	7,180,890	5,225,833	4,262,146
Aset Tidak Lancar			
Net Aset Tetap	4,593,000	3,198,604	1,931,069
Lain-lain	574,737	423,767	325,061
Total Aset Tidak Lancar	5,167,737	3,622,371	2,256,130
TOTAL ASET	12,348,627	8,848,204	6,518,276
LIABILITAS & EKUITAS			
Liabilitas Jk. Pendek			
Utang dan Akrua	2,007,800	1,321,707	1,217,231
Proporsi Utang Jk Pjg Jatuh Tempo	159,852	36,205	166,949
Total Liabilitas Jk. Pendek	2,167,652	1,357,912	1,384,180
Liabilitas Jk. Panjang			
Utang Jk. Panjang	1,299,367	766,611	285,299
Lainnya	705,144	534,211	366,761
Total Liabilitas Jk. Panjang	2,004,511	1,300,822	652,060
Total Liabilitas	4,172,163	2,658,734	2,036,240
Ekuitas			
Modal Saham	285,155	285,155	285,155
Laba Ditahan	7,871,460	5,876,112	4,173,277
Lainnya	19,849	28,203	23,604
Total Ekuitas	8,176,464	6,189,470	4,482,036
TOTAL LIABILITAS & EKUITAS	12,348,627	8,848,204	6,518,276

	LabaRugi (IDR Jutaan)		
	2012	2011	2010
Penjualan Netto	21,310,925	17,957,972	15,077,822
Beban Pokok Penjualan	(16,819,413)	(14,033,726)	(11,323,708)
Laba Bruto	4,491,512	3,924,246	3,754,114
Beban Sales, General & Administrasi	(1,090,722)	(939,782)	(993,116)
Pendapatan Operasional Lainnya	129,073	46,177	104,188
Beban Operasional Lainnya	(71,183)	(21,428)	(27,767)
Laba Usaha	3,458,680	3,009,213	2,837,419
Pendapatan Keuangan	37,385	28,376	35,816
Biaya Keuangan	(119,566)	(63,009)	(55,008)
Laba Sebelum Pajak	3,376,499	2,974,580	2,818,227
Pajak	(695,627)	(612,083)	(598,366)
Laba Bersih	2,680,872	2,362,497	2,219,861

Lampiran 5. Data Penutupan Harga Saham CPIN, JPFA dan IHSG

Tanggal	Harga Penutupan		IHSG
	CPIN	JPFA	
7/1/2013	4650	1470	4610.38
6/3/2013	5150	1610	4818.9
5/1/2013	4950	1980	5068.63
4/1/2013	5050	1930	5034.07
3/1/2013	5050	1890	4940.99
2/1/2013	4400	1630	4795.79
1/1/2013	3875	1400	4453.7
12/3/2012	3500	1220	4316.69
11/1/2012	3425	1070	4276.14
10/1/2012	3125	975	4350.29
9/3/2012	3025	940	4262.56
8/1/2012	2700	890	4060.33
7/2/2012	3200	870	4142.34
6/1/2012	3425	985	3955.58
5/1/2012	2625	830	3832.82
4/2/2012	2750	845	4180.73
3/1/2012	2750	825	4121.55
2/1/2012	2675	865	3985.21
1/2/2012	2500	820	3941.69
12/1/2011	2150	765	3821.99
11/1/2011	2300	900	3715.08
10/3/2011	2675	1020	3790.85
9/5/2011	2400	865	3549.03
8/1/2011	2750	985	3841.73
7/1/2011	2725	1060	4130.8
6/1/2011	1990	995	3888.57
5/2/2011	1930	835	3836.97
4/1/2011	1930	730	3819.62
3/1/2011	2025	690	3678.67
2/1/2011	1520	600	3470.35
1/3/2011	1490	605	3409.17
12/1/2010	1840	630	3703.51

Tanggal	Harga Penutupan		IHSG
	CPIN	JPFA	
11/1/2010	1920	680	3531.21
10/1/2010	1710	630	3635.32
9/1/2010	1740	810	3501.3
8/2/2010	1290	495	3081.88
7/1/2010	1040	505	3069.28
6/1/2010	710	302	2913.68
5/3/2010	550	270	2796.96
4/1/2010	600	318	2971.25
3/1/2010	560	268	2777.3
2/1/2010	400	246	2549.03
1/4/2010	440	256	2610.8
12/1/2009	450	280	2534.36
11/2/2009	405	280	2415.84
10/1/2009	405	190	2367.7
9/1/2009	274	176	2467.59
8/3/2009	276	166	2341.54
7/1/2009	212	164	2323.24
6/1/2009	130	130	2026.78
5/1/2009	130	112	1916.83
4/1/2009	98	96	1722.77
3/2/2009	100	100	1434.07
2/2/2009	100	80	1285.48
1/5/2009	87	78	1332.67
12/1/2008	87	73	1355.41
11/3/2008	90	75	1241.54
10/6/2008	75	76	1256.7
9/1/2008	158	106	1832.51
8/1/2008	180	140	2165.94
7/1/2008	184	146	2304.51
6/2/2008	200	142	2349.1
5/2/2008	218	162	2444.35
4/1/2008	212	97	2304.52
3/3/2008	184	118	2447.3

Tanggal	Harga Penutupan		IHSG
	CPIN	JPFA	
2/1/2008	196	134	2721.94
1/2/2008	210	142	2627.25
12/3/2007	212	154	2745.83
11/1/2007	180	158	2688.33

DAFTAR PUSTAKA

- Japfa Comfeed, 2013, Laporan Keuangan Tahunan. Diambil dari http://www.idx.co.id/laporan_tahunan/jpfa di download pada 04/08/2013
- Charoen Phkphand, 2013, Laporan Keuangan Tahunan. Diambil dari http://www.idx.co.id/laporan_tahunan/cpin di download pada 04/08/2013
- <http://www.yahoofinance.com/cpin> di download 01/08/2013
- <http://www.yahoofinance.com/jpfa> di download 01/08/2013
- <http://www.bps.go.id/> di download pada 01/08/2013

3

TELAAH KINERJA KEUANGAN: PT. USAHA UNTUK MAJU (PT. UUM)

*Kasus ini disusun oleh,
Putu Anom Mahadwartha,
Bertha Silvia Sutejo,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Berkembangnya permintaan laser *cutting* di dunia usaha, membuat Bp. Usman selaku *owner* memikirkan untuk menambah mesin laser pe-rusahaannya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi *idle time* para konsumennya, mengurangi me-limpahkan orderan ke pihak supplier lain yang pada akhirnya dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Bp. Usman beren-cana mengambil mesin dengan cara berhutang. Mesin laser *cutting* Trumpf Germany, Tru-laser 3030 yang akan di ambil Bp. Usman adalah mesin yang dijual oleh perusahaan Jerman sehingga Bp. Usman merasa perlu melakukan *feasible study* terlebih dulu apakah me-mutuskan pinjam di bank lokal ataukah menerima tawaran leasing perusahaan di Jerman.

Kasus ini berdasarkan kasus bisnis nyata, berdasarkan kesepakatan dengan direksi maka semua nama baik perorangan maupun perusahaan dalam kasus ini disamarkan



Sumber gambar:

1. <https://www.industrialmetalsupply.com/Services/Laser-Metal-Cutting/>, (07 Juni 2014; 11:41)
2. <http://www.cutlasercut.com>, (07 Juni 2014; 11:47)
3. <http://www.pinterest.com/pin/143270831869716189/>, (07 Juni 2014; 11:49)
4. <http://www.ecvv.com/product/3163840.html> (07 Juni 2014; 11:37)

Langkah awal yang dilakukan Bp. Usman adalah melakukan analisis kondisi keuangannya untuk mengetahui kemampuan utangnya. Hal ini penting karena pinjaman dalam bentuk EURO. Risiko fluktuasi EURO juga akan mengakibatkan exposure terhadap aliran cash pembayaran utangnya. Lampiran 1 dan 2 menunjukkan laporan neraca dan rugi-laba dari PT UUM. Apakah PT UUM termasuk perusahaan yang sehat kondisi finansialnya? Kemampuan utang perusahaan menjadi salah satu isu yang mengangkat struktur modal dari perusahaan. Adapun struktur modal dari PT UUM selama ini tidak pernah menambahkan modal internal perusahaan, hal ini tampak dari neraca bahwa modal saham yang selalu tetap sama dari tahun ke tahun. Penambahan modal internal didapatkan perusahaan melalui penahanan laba yang diperoleh perusahaan. Selain itu perusahaan juga menggunakan utang dari pihak eksternal (bank). Oleh karena itu, perlu adanya penggalan seberapa besar utang dalam struktur modalnya dan apakah masih mampu perusahaan menggunakan utang. Penggunaan Pinjaman atau *Leasing* yang merupakan keputusan tepat bagi Bp. Usman?

DIBALIK LAYAR PT UUM

Perusahaan pintu baja di Indonesia yang pertama dan satu-satunya menggunakan Laser Cutting Machine. PT UUM didirikan pada tahun 1995 oleh Bp. Usman, berlokasi di Perkampungan di Jalan Pesapen Kali Surabaya. Pada tahap awal PT UUM hanya memproduksi Panel Listrik dengan sejumlah Karyawan 18 Orang digunakan untuk beberapa Industri. Seiring dengan pesatnya pembangunan sektor industri di Jawa Timur serta wilayah sekitarnya, membuka peluang dan memberi dorongan kepada organisasi ini semakin giat melayani kebutuhan konsumennya. Oleh karena itu PT UUM memperluas variasi produknya, dengan menciptakan Produk Utama yaitu Steel & Fire Door yang kemudian dipasarkan di Sektor Industri, Mall, Apartement, Rumah Sakit, Power Plan, dsb.

PT UUM juga melakukan perluasan sebuah gedung yang berlokasi di Jl. Dumar Industri A-5, Surabaya seluas $\pm 2500 \text{ m}^2$, yang kemudian digunakan sebagai Kantor, Gudang, dan sekaligus tempat Produksi. Saat ini jumlah Karyawan yang dimiliki adalah sekitar 83 Orang di Pabrik, dan 20 Orang di Proyek, Total mencapai +/- 100 Orang Pekerja. Dan fasilitas yang dimiliki semakin bertambah yaitu dengan adanya Laser cutting, Mesin Bending L-V-

Dies, serta Robot Welding dan akan terus dikembangkan sesuai tuntutan pasar dan produktifitas UUM.

Pertumbuhan dunia bisnis yang cepat yang diiringi perkembangan *high-tech* membuat PT UUM yang berdiri sejak Tahun 1995, selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan para pelanggan dengan produk-produk pintu besi *laser cutting* dan produk metal atau *stainless laser cutting* yang bermutu, memiliki kualitas estetika dan dengan proses produksi yang tepat waktu. Demi meningkatkan kualitas perusahaan PT UUM melakukan beberapa hal yang bersifat *continue improvement*, yaitu; peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kapasitas produksi, peningkatan efisiensi, ketepatan waktu produksi dan peningkatan kualitas mutu produk. Semua itu dilakukan demi memuaskan pelanggan kami. UUM Steel & Fire Door adalah sebuah jawaban untuk memenuhi permintaan segala desain dan dimensi pintu baja. Dengan bebas biaya konsultasi teknik, para pelanggan dapat mempercayakan kepada keahlian dan pengalaman PT UUM yang mana dapat mengurangi biaya dalam *concept, drawing, dan engineering*.

Pak Usman menyadari bahwa karakteristik yang khusus dalam bisnis yang digeluti PT UUM. Hampir 75% penjualan PT UUM bersumber dari kontrak pembelian dengan periode bulanan, sehingga seringkali pembayaran atas kontrak belum bisa terjadi dalam periode yang panjang sampai proyek dari konsumen terbayarkan oleh owner proyek. Hal ini menyebabkan kemampuan penagihan piutang PT UUM membutuhkan penanganan yang lebih baik. 25% penjualan dalam bentuk unit yang lebih banyak melayani pembelian retail dengan pembayaran yang cepat.

INDUSTRI LASER CUTTING

Meningkatnya kreativitas dan inovasi baru yang dikembangkan masyarakat Indonesia, ternyata mendorong kemunculan [industri kreatif](#) di berbagai penjuru nusantara. Bahkan secara sengaja Pemerintah Indonesia mulai mensosialisasikan ekonomi kreatif guna mengurangi angka pengangguran yang cukup besar di negara kita.

Layanan jasa *laser cutting* kini menjadi salah satu peluang bisnis yang sangat menjanjikan di industri kreatif. Desain yang dulu tidak mungkin dikerjakan dengan mesin karena terlalu berukir dan banyak lekuk, dengan adanya *laser*

cutting hal tersebut menjadi mungkin dikerjakan. Sebagai contoh bila anda yang ingin memotong corak batik ataupun membuat bentuk yang bagus pada permukaan besi hitam maupun tembaga. *Laser cutting* mampu melakukan hal tersebut. Dengan kecanggihan teknologi dan peralatan tersebut, alat tersebut juga mampu menciptakan huruf timbul di papan besi sebagai sarana untuk promosi bisnis. Dewasa ini, perlu sesuatu yang unik dan menarik yang dibuat supaya bisa menarik minat para pelanggan, maka dari itu menggunakan layanan Jasa Laser Cutting adalah ide yang brilian. Kini dengan semakin semaraknya perkembangan bisnis yang ada di Indonesia, menjadikan banyak orang menggunakan jasa *laser cutting* baik itu untuk keperluan pengiklanan maupun membuat nama tempel untuk usaha restoran, kafe, papan nama kantor, jam, karikatur, dll.

KREDIT ATAU CAPITAL LEASING?

Perkembangan bisnis *laser cutting* juga ternyata dilirik oleh PT UUM. Bekal pengalaman perusahaan di industri metal akhirnya diperluas dengan ide ekspansi usahanya terkait dengan *laser cutting* untuk bahan metal. Keinginan tersebut direalisasikan dengan investasi pada mesin *laser cutting*. Pilihan mesin *laser cutting* diambil produksi Jerman karena Jerman memiliki mesin *hi-tech* yang sudah terbukti baik dan handal dibandingkan dengan mesin-mesin produksi Cina.

Untuk membeli mesin *laser cutting*, PT UUM memerlukan dana sebesar Rp.7 Milyar. PT UUM mendapatkan tawaran dari pihak perbankan di Indonesia untuk kredit dengan tingkat suku bunga sebesar 13%. Selain itu PT UUM juga mendapatkan tawaran dari pihak produsen mesin di Jerman untuk bisa mengambil mesin secara kredit. Pembelian mesin produksi Jerman tersebut dalam bentuk mata uang EURO, yang pada saat kontrak spot rate-nya adalah 1 EURO = Rp.12.000,00. Pihak Jerman memberi kelonggaran PT UUM dapat mencicil pembeliannya selama 3 tahun. Pinjaman dari pihak Jerman serupa dengan *capital leasing*, dimana awalnya PT UUM sewa namun nanti akhirnya dapat memiliki mesin yang disewanya. Hal ini bisa dilaksanakan karena pada waktu itu ada kebijakan dari pemerintah Jerman untuk perusahaan-perusahaan Jerman dapat meningkatkan penjualannya agar perekonomiannya naik.

KEBINGUNGAN DAN KEBIMBANGAN PT UUM

PT UUM perlu melihat kemampuan utang-nya untuk menentukan pilihan pendanaan yang digunakan. Perlu kemudian melakukan analisis secara tepat dengan berbagai alat analisis rasio untuk melihat kinerja keuangannya. Berdasarkan Lampiran 1 dan 2, terdapat peningkatan *fixed asset* tahun 2011 sebesar 294% dari tahun 2010 karena adanya penambahan mesin baru terutama *cutting*, *bending*, dan laser. Biaya depresiasi juga sama meningkat sebesar 62% dari tahun 2010. Total aset tahun 2011 meningkat secara signifikan sebesar 93% dari tahun 2010, hal ini juga mendorong peningkatan pendapatan komponen sebesar 113% dan secara keseluruhan pendapatan meningkat sebesar 40% dibandingkan tahun sebelumnya yaitu tahun 2010.

Investasi pada mesin juga menunjukkan kemampuan PT UUM dalam mengelola ekspansi dan pertumbuhan penjualannya. Dengan adanya mesin laser yang baru maka periode yang akan datang, perusahaan memperkirakan terjadi kenaikan pendapatan sebesar 30%. Disisi lain, investasi pada mesin juga meningkatkan biaya HPP dan pemasaran sebesar 17% (2010 – 2011). Perusahaan memiliki kepercayaan dengan kemampuan menjaga efisiensi dalam biaya dan pendapatan akan didukung dengan adanya investasi mesin yang baru di tahun 2012.

Investasi tersebut juga meningkatkan aktivitas utang perusahaan. Kewajiban bunga PT UUM memang mengalami peningkatan sebesar 121% dari tahun 2010 namun hal tersebut juga meningkatkan *net profit* sebesar 231% (2010 – 2011). Investasi baru pada mesin diperkirakan akan meningkatkan pertumbuhan ekspansi PT UUM dalam melayani berkembangnya *idle market* laser *cutting* dan *bending* terutama untuk wilayah Indonesia timur yang selalu mengalami peningkatan permintaan jasa tersebut sebesar 30% setiap tahunnya.

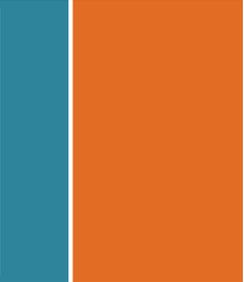
Kebingungan pak Usman adalah pada pemilihan pendanaan yang tepat untuk investasi mesin ini. Pada awalnya beliau mengharapkan bisa memilih pendanaan yang sesuai dengan kinerja keuangan PT UUM karena secara umum kedua sumber pendanaan sudah menawarkan diri untuk mendanai investasi tersebut. Kebingungan dan kebingungan pak Usman akan menjadi tugas staf keuangan PT UUM untuk menentukan kelayakan peminjaman dan pemilihan alternative pendanaan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan. Analisis rasio menyeluruh akan dibutuhkan untuk menelaah kinerja keuangan PT UUM dan selanjutnya mengetahui kemampuan kinerja keuangan dalam memenuhi kewajiban jangka panjangnya.

LAMPIRAN 1 NERACA PT UUM

PT UUM NERACA 31 Desember 2009, 2010, dan 2011 (Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)	2009	2010	2011	PT UUM BALANCE SHEETS December 31, 2 009, 2010, and 2011 (Expressed in Rupiah, unless otherwise stated)
AKTIVA				ASSETS
AKTIVA LANCAR				CURRENT ASSETS
Kas & Bank	Rp 217.807.565,18	Rp 553.961.122,58	Rp 369.238.660,67	Cash and Bank
Putang Usaha	Rp 4.213.635.789,98	Rp 5.026.408.914,61	Rp 5.041.037.590,98	Account Receivable
Persediaan Bahan	Rp 1.274.212.402,98	Rp 1.387.829.529,23	Rp 2.532.204.194,00	Supplies Raw of Materials
Work in Proses	Rp 900.959.055,67	Rp 1.250.223.055,67	Rp 2.159.441.728,16	Work in Process Inventory
Persediaan Barang Jadi	Rp 938.752.441,75	Rp 1.310.016.441,44	Rp 1.884.033.449,69	Inventories of Finished Goods
Biaya Dibayar dimuka	Rp 69.401.892,73	Rp 110.346.771,00	Rp 177.713.493,00	Prepaid Expenses
Jumlah Aktiva Lancar	Rp 7.614.769.148,29	Rp 9.638.785.834,53	Rp 12.163.669.116,50	Total Current Assets
AKTIVA TETAP				FIXED ASSETS
Harga perolehan revisi	Rp 4.327.734.749,80	Rp 4.686.020.164,91	Rp 14.381.844.857,33	Initial Investment
Akumulasi Penyusutan	(1.210.168.798,69)	(1.592.884.565,91)	(2.587.111.025,49)	Accumulated Depreciation
Jumlah Nilai Buku	Rp 3.117.565.951,11	Rp 3.093.135.599,00	Rp 11.794.733.831,84	Total Book Value
AKTIVA LAIN				OTHERS ASSETS
Pembangunan fasilitas pabrik	Rp 114.410.940	Rp 156.981.558	783.064.776,90	Contraction of Plant Facilities
Renovasi Bangunan	Rp 49.033.260	Rp 67.277.810	335.599.190,10	Building Renovations

TOTAL PENDAPATAN(BIAYA) LAIN	Rp	19,371,937.33	Rp	35,202,092.00	Rp	39,165,945.00	TOTAL OTHER INCOME (EXPENSES)
LABA (RUGI) Sebelum Pajak	Rp	1,706,935,926.88	Rp	2,458,674,122.68	Rp	7,994,321,353.70	EARNING BEFORE TAX
Pajak (25% x 50%) -> Pph passa 125		213,366,990.86		307,334,265.34		874,290,169.21	Tax (25% X 50%)
LABA (RUGI) Bersih		1,493,568,936.02		2,151,339,857.35		7,120,031,184.49	EARNING AFTER TAX

KASUS
**KEUANGAN
PERSONAL**

A decorative graphic consisting of two vertical bars: a teal bar on the left and an orange bar on the right, positioned to the right of the main text.

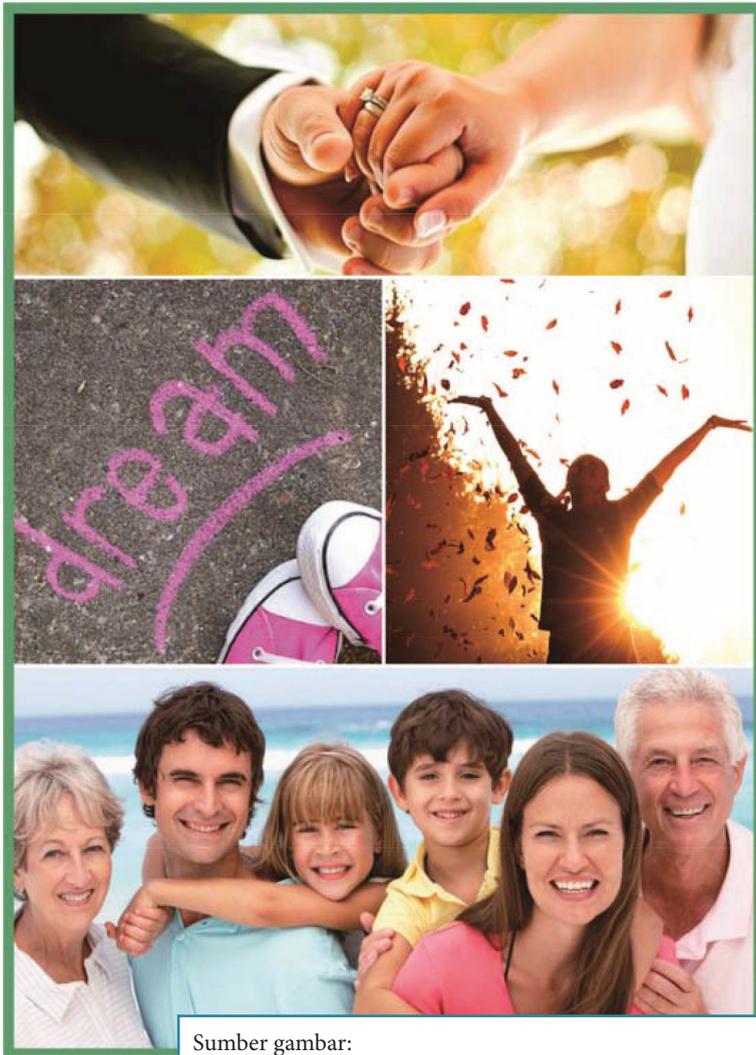
4

REACH MY DREAM

*Kasus ini disusun oleh,
Werner R. Murhadi,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Lilian Santoso, saat ini berusia 25 tahun. Ia berasal dari Kota Malang namun sudah lama menetap di Surabaya. Saat ini, ia tinggal bersama keluarganya di Surabaya. Lilian berstatus belum menikah, namun sudah memiliki pacar dan berencana untuk menikah pada tahun 2016. Lilian mempunyai cita-cita untuk menjadi seorang wiraswasta. Dan tentunya terdapat berbagai faktor yang perlu pertimbangan untuk mencapai tujuan hidup Lilian, terutama faktor finansial. Oleh karenanya, pembuatan proposal perencanaan keuangan ini dapat digunakan sebagai panduan bagi klien untuk merencanakan keuangannya saat ini sehingga tujuan-tujuan finansial di masa yang akan datang dapat tercapai.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Yohanes Santoso yang telah memberikan ijin untuk menggunakan kasus Lilian Santoso ini dalam pembelajaran di mata kuliah Professional Financial Planning.



Sumber gambar:

1. <http://www.krfcss.com>, (06 Agustus 2011; 14:04)
2. <http://allaboutnadyafiasti.blogspot.com/2012/05/dream-and-reach.html>, (10 Januari 2014; 09:23)
3. <http://willowoakcounseling.com/cultivating-happiness/>, (11 Januari 2014; 13:44)
4. <http://www.nushots.com.au/blog/category/photography/> (16 Agustus 2012; 14:50)

Saat ini Lilian bekerja di perusahaan keluarganya selama 5 tahun pada bagian Keuangan yang berada di Purwosari, Pasuruan. Penghasilan yang diperoleh oleh Lilian adalah sebesar Rp 5.000.000,-. Penghasilan Lilian digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keperluan hidup bulanan dan sisanya ditabung. Karena masih tinggal bersama orang tua, maka mayoritas pengeluaran masih ditanggung oleh orang tuanya.

Jumlah kas di tangan yang dimiliki Lilian tidak begitu besar dikarenakan kas tersebut hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dimana Lilian sudah mempertimbangkan sebelumnya untuk keseluruhan pengeluarannya. Sedangkan untuk setara kas, Lilian memiliki tabungan yaitu di BCA dan bank Mandiri serta deposito di bank BCA. Pada saat wawancara, Lilian memiliki uang tunai sebesar Rp 350.000,- di dompetnya, tabungan BCA sebesar Rp 25.500.000,- dan tabungan di bank Mandiri sebesar Rp 11.300.000,-. Selain tabungan, Lilian memiliki deposito tahunan di bank BCA sebesar Rp 100.000.000,-.

Berikut ini merupakan perincian dari aset personal yang dimiliki Lilian beserta dengan harga pasarnya saat ini (per 1 Januari 2013).

Tabel 1. Aset Personal Lilian Santoso (Harga Pasar dalam Rp)

No.	Aset	Keterangan	Tahun Beli	Harga Pasar
1	Tablet PC	Ipad 1 32G 3G+wifi	2011	4.000.000
2	Handphone GSM	Nokia E63	2010	700.000
3	Handphone CDMA	Nokia 2505	2010	300.000
4	Blackberry	Javelin 8900	2011	1.400.000
5	Mobil	Honda Jazz I-dsi M/T	2009	135.000.000
6	Barang koleksi/ perhiasan	Kalung, liontin dan cincin, anting	-	28.600.000

Sumber: Lilian Santoso, akses internet, frank & co., diolah.

Harga pasar dari Ipad, *Handphone* GSM & CDMA (termasuk blackberry) didapatkan dari hasil pencarian harga *second* (bekas) di internet sesuai dengan kondisi Ipad dan *Handphone* Lilian saat ini. Berikut perincian linknya:

1. Ipad 1 32G 3G+wifi
(<http://www.kaskus.us/showthread.php?t=1239520>)
2. Nokia E63
(<http://www.kaskus.us/showthread.php?t=12339520>)
3. Nokia 2505
(<http://www.kaskus.us/showthread.php?t=12340626>)
4. Blackberry Javelin
(<http://www.kaskus.us/showthread.php?t=12354765>)

Harga pasar Mobil Honda Jazz I-dsi M/T didapatkan dari hasil pencarian di sebuah website forum jual-beli mobil (<http://mobil.kapanlagi.com/harga/honda/jazz.html>) dengan kondisi yang hampir sama dengan kondisi mobil Lilian saat ini.

Untuk harga pasar dari perhiasan berupa kalung, liontin, anting, dan cincin diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan Toko emas di Pasar Atom Mall dengan kondisi yang hampir sama dengan kondisi perhiasan Lilian saat ini. Berikut perincian harga perhiasannya:

Tabel 2. Perhitungan Harga Pasar Perhiasan Lilian Santoso

No.	Jenis	Q	Harga Pasar
1	Kalung Emas Putih (75%)	10 gram	3.600.000
2	Liontin Berlian huruf L (Berlian 21biji)	3,2 gram	5.000.000
3	Cincin Berlian (Berlian 6biji)	3 gram	5.000.000
4	Anting Berlian (Berlian 14biji)	5 gram	15.000.000
	TOTAL		Rp 28.600.000

Keterangan: harga jual emas per gram (75%) Rp 360.000,-

Dengan menggunakan test profil resiko diperoleh bahwa ternyata Lilian merupakan Lilian dengan pribadi yang *moderate* investor (kuesioner profil risiko disertakan pada bagian lampiran). Selama ini Lilian belum pernah bermain pada produk-produk investasi karena Lilian tidak memiliki konsultan yang mampu memberikan saran kepadanya. Berikut ini merupakan kondisi neraca dam laporan arus kas Lilian saat ini:

Tabel 3. Neraca Keuangan Lilian Santoso (Per 1 Januari 2013)

ASET		KEWAJIBAN	
Aset Likuid		Jangka Pendek	
Kas di tangan	Rp 350.000		-
Tabungan BCA	Rp 25.500.000	Jangka Panjang	-
Tabungan Mandiri	Rp 11.300.000		
Deposito BCA	Rp 100.000.000	TOTAL KEWAJIBAN	-
Aset Personal			
Tablet PC	Rp 4.000.000		
Handphone GSM	Rp 700.000		
Handphone CDMA	Rp 300.000	KEKAYAAN BERSIH	Rp307.150.000
Blackberry	Rp 1.400.000		
Mobil	Rp 135.000.000		
Perhiasan	Rp 28.600.000		
TOTAL ASET	Rp 307.150.000	TOTAL	Rp307.150.000

Sumber: Lilian Santoso, diolah.

Keterangan:

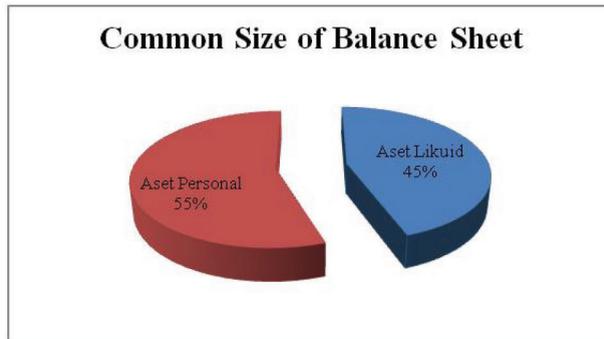
- Harga aset personal didasarkan pada harga pasar saat ini.
- Dilakukan metode pembulatan pada nominal neraca dengan tujuan untuk mempermudah perhitungan.
- Lilian tidak memiliki kewajiban, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang, karena Lilian tidak memiliki hutang.

Neraca keuangan tersebut akan lebih mudah dipahami dengan melihat ringkasan dalam bentuk tabel pada tabel 4 dan diagram pada gambar 1.

Tabel 4. Ringkasan Neraca Keuangan Liliana Santoso (Per 1 Januari 2012)

No.	Harta	Nilai	Presentase
1	Aset Likuid	Rp137.150.000	44,65%
2	Aset Personal	Rp170.000.000	55,35%
	TOTAL	Rp307.150.000	100%

Sumber: Tabel 3, diolah.



Gambar 1. Common Size Neraca Keuangan Liliana Santoso per 1 Januari 2012
Sumber: Tabel 4., diolah.

Sedangkan posisi arus kas dari Lilian dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Laporan Arus Kas Lilian Santoso (Periode 1 Januari 2013)

	Bulanan	Tahunan	Presentase
PENDAPATAN			
Gaji Pokok	Rp5.000.000	Rp60.000.000	84,21%
THR	Rp 416.667	Rp 5.000.000	7,02%
Pendapatan Bunga			
Tabungan BCA	Rp 26.563	Rp 318.750	0,45%
Tabungan Mandiri	Rp 15.067	Rp 180.800	0,25%
Depositio BCA	Rp 479.167	Rp 5.750.000	8,07%
TOTAL PENDAPATAN	Rp5.937.463	Rp71.249.550	100%
PENGELUARAN			
Pengeluaran Tetap			
Pulsa HP dan CDMA	Rp 150.000	Rp 1.800.000	7,67%
Bensin	Rp 300.000	Rp 3.600.000	15,33%
Parkir	Rp 50.000	Rp 600.000	2,56%
Pajak Tabungan & Deposito			
Tabungan BCA	Rp 15.313	Rp 183.750	0,78%
Tabungan Mandiri	Rp 12.013	Rp 144.160	0,61%
Depositio BCA	Rp 95.833	Rp 1.150.000	4,90%

	Bulanan	Tahunan	Presentase
Pengeluaran Tidak Tetap			
Sosial	Rp 100.000	Rp 1.200.000	5,11%
Salon	Rp 200.000	Rp 2.400.000	10,22%
Perawatan Mobil	Rp 100.000	Rp 1.200.000	5,11%
Rekreasi	Rp 500.000	Rp 6.000.000	25,56%
Parfum	Rp 41.667	Rp 500.000	2,13%
Pakaian	Rp 150.000	Rp 1.800.000	7,67%
Kosmetik	Rp 41.667	Rp 500.000	2,13%
Biaya Tidak Terduga	Rp 200.000	Rp 2.400.000	10,22%
TOTAL PENGELUARAN	Rp1.956.493	Rp23.477.910	100%
SURPLUS	Rp3.980.970	Rp47.771.640	

Sumber: Lilian Santoso, diolah.

Keterangan tabel:

Pendapatan

1. Lilian mendapatkan gaji pokok sebesar Rp 5.000.000,- per bulan.
2. Lilian mendapatkan THR sebesar 1 bulan gaji pokok saat akhir tahun.
3. Lilian mendapatkan bunga dari tabungan BCA sebesar 1,25%pa (0,104% per bulan), tabungan Mandiri sebesar 1,6%pa (0,13% per tahun) dan Deposito BCA sebesar 5,75%pa (0,48% per bulan).

Pengeluaran Tetap

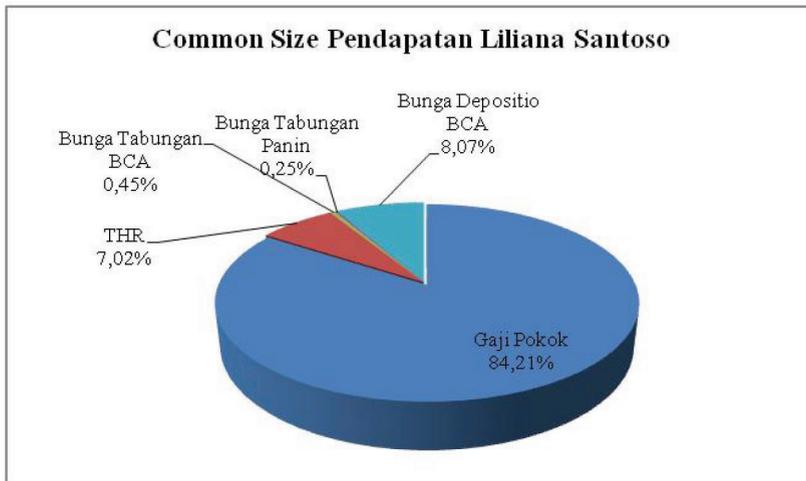
1. Pulsa HP dan CDMA sebesar Rp 150.000,- dengan perincian untuk Blackberry Full service sebesar Rp 80.000,-, CDMA Rp 50.000,- dan HP GSM sebesar Rp 20.000,-.
2. Pengeluaran Bensin dalam 1 bulan rata-rata sebesar Rp 300.000,-.
3. Biaya Parkir rata-rata per bulan sebesar Rp 50.000,-.
4. Biaya administrasi untuk tabungan BCA sebesar Rp 10.000,- dan potongan pajak sebesar 20% dari bunga. Tabungan Mandiri biaya administrasi sebesar Rp 9.000,- dan potongan pajak sebesar 20% dari bunga. Untuk Deposito BCA dikenakan potongan pajak sebesar 20% dari bunga.

Pengeluaran Tidak Tetap

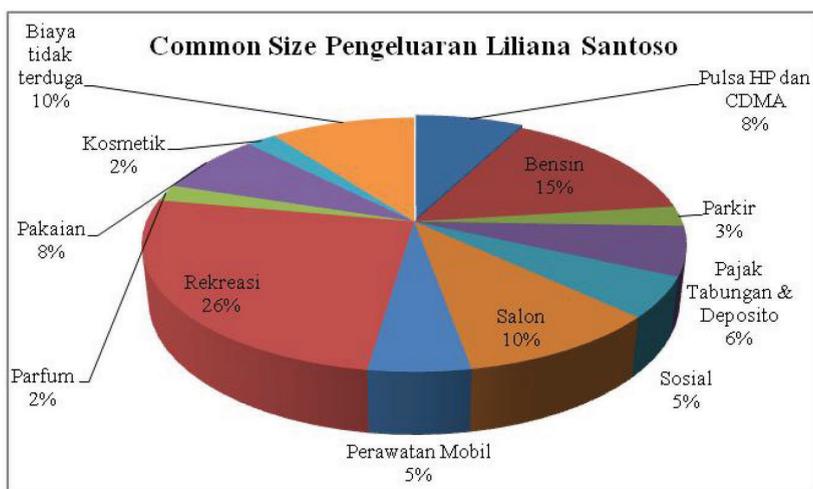
1. Pengeluaran tidak tetap sosial biasanya untuk membeli kado teman yang berulang tahun maupun menikah.
2. Biaya salon sebesar Rp 200.000,- dikeluarkan untuk merapikan rambut, creambath dan blow variasi di salon.
3. Pengeluaran tidak tetap sosial biasanya untuk membeli kado teman yang berulang tahun maupun menikah.
4. Biaya salon sebesar Rp 200.000,- dikeluarkan untuk merapikan rambut, creambath dan blow variasi di salon.

5. Perawatan mobil yang dimaksud adalah biaya ganti oli dan cuci mobil. Ganti oli dilakukan sebanyak 4 kali dalam 1 tahun. Biaya ganti oli castrol magnatec sebesar Rp 225.000,-, cuci mobil sebesar Rp 25.000,- dan biaya lain-lain sebesar Rp 50.000,- sehingga total yang dikeluarkan sebesar Rp 300.000,- per 3 bulan atau Rp 100.000,- per bulannya.
6. Biaya rekreasi sebesar Rp 500.000,-/bulan dengan perincian tiap minggu sebesar Rp 125.000,-.
7. Biaya parfum sebesar Rp 500.000,-/tahun atau Rp 41.667,-/bulan.
8. Membeli pakaian tiap bulan dengan rata-rata sebesar Rp 150.000,-.
9. Membeli kosmetik dengan rata-rata harga Rp 500.000,- untuk 1 tahun.
10. Biaya tidak terduga biasanya untuk antisipasi biaya rekreasi, pakaian dan biaya sosial yang lebih dari perkiraan.

Selanjutnya disajikan *Common Size* dari laporan arus kas untuk mengetahui seberapa besar presentase suatu pendapatan atau pengeluaran terhadap total pendapatan atau pengeluaran. Melalui perhitungan ini klien dapat mengetahui kontribusi dari masing-masing penghasilan dan proporsi setiap beban sehingga dapat dilakukan koreksi di masa depan. Berikut ini perhitungan *common size* dari sisi pendapatan dan pengeluaran klien.



Gambar 2. Common Size Pendapatan Klien
 Sumber: Tabel 5., diolah.



Gambar 3. Common Size Pengeluaran Klien
Sumber: Tabel 5., diolah.

Jika dilihat dari perhitungan *common size* pendapatan, proporsi pendapatan terbesar berasal dari gaji pokok yang diterima klien setiap bulan yaitu sebesar 84,21%. Dari sisi pendapatan, maka akan susah bagi klien untuk meningkatkan pendapatan karena klien tidak memiliki pekerjaan sampingan. Sehingga hal yang dapat dilakukan apabila diperlukan adalah melakukan penghematan untuk pengeluaran yang ada.

Dari sisi pengeluaran, proporsi terbesar dan yang sebenarnya dapat dihemat untuk kepentingan masa depan adalah biaya rekreasi yang sebesar 26% dan bensin sebesar 15%. Hal ini saling berkaitan, dimana apabila rekreasi dapat dikurangi maka biaya bensin untuk transportasi juga akan berkurang.

TUJUAN INVESTASI

Setiap manusia tentunya memiliki pandangan terhadap hidupnya untuk kedepannya. Peningkatan kualitas hidup sudah merupakan harapan yang pasti bagi setiap orang. Bagi Lilian tujuan-tujuan yang akan dicapai sesuai dengan jangka waktunya adalah sebagai berikut:



1. Jangka Pendek (Kurang dari 1 tahun)

- Holiday ke Bangkok. Lilian berencana belibur pada bulan April bersama dengan teman-temannya. Bangkok dipilih karena Lilian dan teman-temannya belum pernah kesana dan mereka juga ingin berbelanja dengan harga yang terjangkau.
- Menyiapkan Dana Darurat. & Melakukan Proteksi.

2. Jangka Menengah (Antara 1-5 tahun)

- Menikah. Lilian merencanakan menikah pada tahun 2016 (3 tahun mendatang) pada bulan September tanggal 14 (tanggal jadian). Rencana pernikahan mengundang \pm 300 undangan dengan makanan meja bundar (*sitting*).
- Honeymoon ke China. Hal ini dilakukan setelah Lilian menikah.
- Melahirkan Anak Pertama. Lilian tidak ingin menunda memiliki keturunan sehingga direncanakan setelah menikah langsung memiliki anak (4 tahun mendatang).

3. Jangka Panjang (\geq 5 tahun)

- Melahirkan Anak kedua. Jarak umur antara anak pertama dengan anak kedua direncanakan 2 tahun (6 tahun mendatang).
- Menyekolahkan kedua anaknya. Direncanakan anak pertama adalah laki-laki dan disekolahkan hingga jenjang S2, sedangkan anak kedua adalah perempuan dan disekolahkan hingga jenjang S1.

- Membeli Perhiasan. Lilian sangat menyukai perhiasan sehingga Lilian merencanakan membeli cincin berlian lagi untuk 10 tahun mendatang.

Tabel 5. Tujuan Investasi Lilian Santoso

Jangka waktu	Tujuan	Tahun
Pendek	Holiday ke Bangkok	2013
	Menyiapkan Dana Darurat	2013
	Melakukan Proteksi	2013
Menengah	Menikah	2016
	Honeymoon ke China	2016
	Melahirkan Anak Pertama	2017
Panjang	Melahirkan Anak Kedua	2019
	Menyekolahkan Anak Pertama hingga S2	2020
	Menyekolahkan Anak Kedua	2022
	Membeli perhiasan	2023
	Merayakan Ulang tahun ke 17 Putrinya	2036

Sumber: Lilian Santoso, diolah.

Terkait dengan manajemen proteksi, Saat ini, sebenarnya klien sudah memiliki asuransi dari perusahaan tempat ia bekerja, namun ia hanya mendapat asuransi kesehatan saja. Asuransi ini preminya dibayar oleh perusahaan, namun manfaatnya diberikan kepada karyawannya. Sehingga direncanakan klien hanya akan membeli produk asuransi jiwa *whole life*. Pemilihan produk asuransi adalah asuransi yang difokuskan pada asuransi untuk proteksi saja. Hal ini berkaitan dengan produk investasi yang dibundling menjadi satu dengan polis asuransi memiliki kecenderungan tingkat return yang lebih rendah jika dibandingkan melakukan investasi secara langsung. Asuransi yang nantinya diambil juga harus mempertimbangkan kebutuhan dan kondisi dari klien. Besaran nilai perlindungan yang didapatkan seorang individu akan sangat bergantung dari besarnya UP. Besarnya UP sendiri akan berpengaruh terhadap besaran premi yang harus dibayarkan. Jadi diharapkan UP harus sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing individu. Jika besarnya UP terlalu sedikit dirasa manfaat yang akan dirasakan akan menjadi tidak optimal, sedangkan jika terlalu banyak akan membebani individu secara finansial.

Tambahan informasi untuk program jaminan hari tua/pension: Liliana Santoso berencana untuk melakukan pengelolaan dana pensiun secara mandiri. Klien berusia 25 tahun saat ini. Klien berencana pensiun pada usia 55 tahun dengan mempertahankan gaya hidup sekarang, bahkan lebih. Klien masih memiliki waktu 30 tahun untuk mengumpulkan dana pensiun yang diperlukan. Berdasarkan sejarah usia dalam keluarga klien yang rata-rata baru meninggal pada usia 70 tahun maka klien mempunyai harapan bisa mencapai usia 70 tahun yang artinya klien memerlukan dana tambahan selama 15 tahun setelah pensiun. Pada saat memasuki usia pensiun, dimana biaya-biaya seperti makan keluarga, kebutuhan rumah tangga ditanggung oleh klien (pada saat ini masih ditanggung keluarga), selain itu biaya kesehatan juga meningkat dimana semakin orang berumur maka banyak membutuhkan suplemen-suplemen untuk menjaga kesehatannya. Diestimasikan jumlah pengeluaran perbulan klien dan suami sebesar Rp 9.150.000,-.

Permasalahan

1. Bagaimana kondisi keuangan Lilian saat ini? Lakukan analisis rasio dan common size terhadap kondisi keuangan Lilian saat ini.
2. Sesuai dengan tujuan jangka pendengak dari Lilian, maka berapa dana minimum yang harus disediakan untuk mengatasi kondisi darurat? dan dimana tempat yang saudara rekomendasikan untuk menyimpan dana darurat? Berikan minimal 2 alternatif tempat untuk menyimpan dana darurat dan jelaskan alasan anda memilih satu dari diantara kedua tempat penyimpanan dana darurat tersebut!
3. Tujuan jangka pendek dari Lilian berikutnya adalah melakukan proteksi. Bagaimana anda dapat membantu Lilian dalam melakukan manajemen proteksi? Berapa besarnya *human life value* dari Lilian? Produk apa yang saudara akan rekomendasikan untuk Lilian? Jelaskan alasan dari rekomendasi tersebut!
4. Bantulah Lilian dengan memberikan rekomendasi terhadap rencana holiday ke Bangkok?
5. Dalam jangka menengah, Lilian memiliki rencana untuk menikah, honeymoon ke China dan melahirkan anak pertama (diharapkan berjenis kelamin laki-laki). Buatlah perencanaan untuk Lilian agar semua tujuan jangka menengahnya tercapai!
6. Dalam jangka panjang Lilian ingin juga mempersiapkan kelahiran anak kedua (diharapkan berjenis kelamin perempuan) dan menyekolahkan anak pertama dan keduanya hingga lulus S2. Sebagai informasi, playgroup, TK, SD hingga lulus SMA direncanakan diambil di Santo Carolus yang tidak terlalu jauh dari rumahnya dan memiliki kualitas yang baik karena berada dibawah naungan Yayasan Tarakanita . Sedangkan untuk kuliah S1, direncanakan di UK Petra dan S2 di Ubaya.

Permasalahan

7. Lilian berencana untuk melakukan pengelolaan dana pensiun secara mandiri. Lilian berusia 25 tahun saat ini. Lilian berencana pensiun pada usia 55 tahun dengan mempertahankan gaya hidup sekarang, bahkan lebih. Lilian masih memiliki waktu 30 tahun untuk mengumpulkan dana pensiun yang diperlukan. Berdasarkan sejarah usia dalam keluarga Lilian yang rata-rata baru meninggal pada usia 70 tahun maka Lilian mempunyai harapan bisa mencapai usia 70 tahun yang artinya Lilian memerlukan dana tambahan selama 15 tahun setelah pension. Bantulah Lilian mempersiapkan dana pensiunnya.
8. Dalam jangka panjang, Lilian juga berencana untuk Membeli Perhiasan. Lilian sangat menyukai perhiasan sehingga klien merencanakan membeli cincin berlian lagi untuk 10 tahun mendatang. Selain itu Lilian juga berencana untuk merayakan ulang tahun ke-17 putri ke-2nya. Bantulah Lilian mempersiapkan rencana ini!
9. Apakah semua yang saudara rencanakan sudah mampu dicapai oleh Lilian dengan menggunakan arus kas saat ini? Bila Belum, bantulah Lilian dalam mencapai tujuan hidupnya, dengan melakukan pengelolaan arus kasnya!

DAFTAR PUSTAKA

Santoso, Yohanes, 2012, Perencanaan Keuangan Personal Untuk Lilian, *Working Papers*, Magister-Manajemen, Ubaya.

<http://www.kaskus.us/showthread.php?t=12339520> donwload pada 01 Juni 2012

<http://mobil.kapanlagi.com/harga/honda/jazz.html> donwload pada 01 Juni 2012

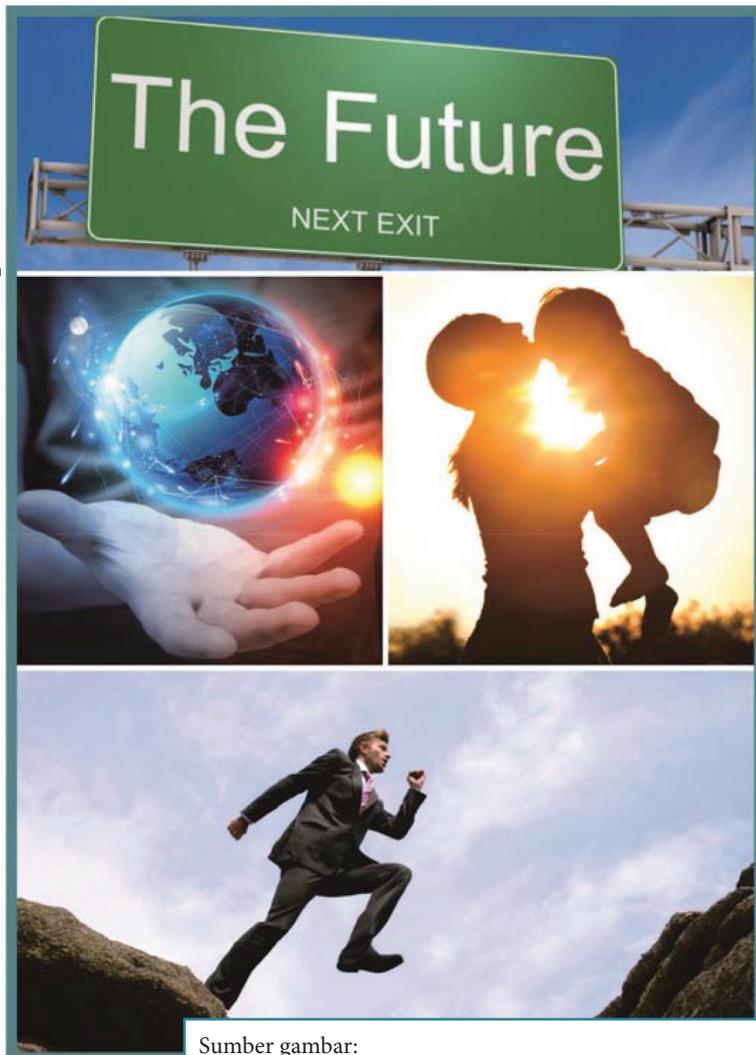
5

MELANGKAH MENUJU MASA DEPAN

*Kasus ini disusun oleh,
Werner R. Murhadi,
Liliana Inggrit Wijaya
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Perencanaan keuangan ini dibuat untuk Keluarga Bapak YASON (YFK). Berdasarkan wawancara yang dilakukan, Keluarga Bapak YASON (YFK) mempunyai 2 sumber pendapatan yaitu penghasilan dari suami dan penghasilan dari istri. Bapak YASON (YFK) melanjutkan usaha keluarga besar di bidang transportasi. Pada perusahaan ini Bapak YASON (YFK) merupakan karyawan dengan jabatan Direktur sekaligus menjadi salah satu pemegang saham. Istri Bapak YASON (YFK) yang bernama Ibu YESY (TSW) adalah seorang dosen di salah satu Universitas terkemuka di Surabaya.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. <http://courtreportingnyc.com>, (23 April 2012; 10:06)
2. <https://jsebascg.wordpress.com/page/4/>, (09 Mei 2014; 11:58)
3. <http://www.transformation-coaching.com/emotional-freedom/>, (02 September 2010; 18:16)
4. <http://www.globalizationexperts.com/global-expertise/> (09 Mei 2014; 13:24)

Pada saat ini, Bapak YASON (YFK) sudah menikah kurang lebih selama 6 tahun dan mempunyai dua orang putri yang berusia 5 tahun dan 3 tahun. Putri pertama Bapak YASON (YFK) saat ini studi di Taman Kanak-Kanak Taman Harapan Malang Kelas B dan putri keduanya studi di Kelompok Bermain Taman Harapan Malang Kelas B.

Dalam pembagian keuntungan di perusahaan keluarga ini, Bapak YASON (YFK) mendapatkan bagian sebesar 30% dari keuntungan yang dibagi. Perusahaan ini rata-rata memiliki keuntungan yang dibagi Rp 80.000.000–Rp 100.000.000 setiap bulannya atau Rp 960.000.000 – Rp 1.200.000.000 setiap tahunnya. Bagian dari Bapak YASON (YFK) yang 30% yaitu sebesar Rp 288.000.000–Rp 360.000.000 per tahun. Dalam perhitungan pendapatan pada arus kas Keluarga Bapak YASON (YFK) diperhitungkan hanya sebesar Rp 240.000.000 per tahun atau Rp 20.000.000 per bulan. Hal ini digunakan estimasi yang lebih kecil karena ada kemungkinan keuntungan yang dibagi akan dikurangi ketika perusahaan berencana melakukan investasi. Kalau dilihat dari profil risiko, Bapak YASON (YFK) termasuk dalam profil risiko moderat namun dalam perhitungan ini Bapak YASON (YFK) memilih nilai yang lebih kecil supaya segala sesuatunya lebih terjamin. Sedangkan untuk gaji per bulannya Bapak YASON (YFK) mendapatkan sebesar Rp 15.000.000.

Untuk penghasilan Ibu YESY (TSW) yang didapatkan dari Universitas terdiri dari 2 bagian yaitu gaji yang dibayarkan setiap bulan sebesar Rp 2.750.000 dan honor mengajar 60 sks per bulan dengan honor Rp 34.000 per sks maka didapatkan honor mengajar total sebesar Rp 2.040.000 atau dibulatkan Rp 2.000.000 per bulan. Sebagai seorang pendidik Ibu YESY (TSW) memiliki penghasilan lain-lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan buku, sumbangan hari raya, honor jaga ujian, honor koreksi dan beberapa penghasilan yang lain. Untuk penghasilan lain-lain diperkirakan sekitar Rp 10.000.000 per tahun dan rata-rata perbulannya adalah Rp 800.000 per bulan.

Pendapatan lain yang dihasilkan adalah dari bunga deposito. Keluarga Bapak YASON (YFK) memiliki deposito sebesar Rp 200.000.000 yang ditempatkan di Koperasi Karya Bakti Dampit-Malang. Untuk penempatan deposito ini, Bapak YASON (YFK) mendapatkan bunga 14% per tahun atau sebesar Rp 28.000.000 pertahun dan Rp 2.333.333 per bulan. Adapun pemilihan Koperasi Karya Bakti ini karena pemberian bunga yang cukup tinggi dan

kepemilikan Koperasi ini adalah milik adik kandung Keluarga Bapak YASON (YFK) sehingga dirasa cukup aman.

Keluarga Bapak YASON (YFK) sangat merasakan akan kebutuhan untuk perencanaan keuangan. Selama ini Keluarga Bapak YASON (YFK) mengetahui jumlah pengeluaran mereka setiap bulan namun dalam melakukan pengelolaan mereka cenderung untuk sekedar mencatat saja dengan kata lain Keluarga Bapak YASON (YFK) ini merupakan keluarga yang "easy going".

Tabel 1 berikut ini merupakan Neraca Keuangan Keluarga Bapak YASON (YFK).

Tabel 1. Neraca Awal Keluarga Bapak YASON (YFK) per 30 April 2009

ASET			KEWAJIBAN		
Aset Likuid	Rp	66,227,614	Jangka Pendek	Rp	15,690,776
Kas di tangan	Rp	981,000	Danamon	Rp	1,649,963
Tabungan an YFK	Rp	56,605,012	Citibank	Rp	7,433,727
Tabungan an TSW	Rp	2,916,252	Cicilan Danamon	Rp	1,120,518
Tabungan NISP an YFK	Rp	1,725,350	Cicilan Citibank	Rp	5,486,568
Arisan	Rp	4,000,000			
Aset Investasi	Rp	333,784,297			
Deposito (bulanan)	Rp	200,000,000	Jangka Panjang	Rp	325,000,000
Tabungan Berjangka	Rp	39,432,792	Tanah	Rp	325,000,000
Unit Link	Rp	94,351,505			
Aset Personal	Rp	373,520,000	TOTAL KEWAJIBAN	Rp	340,690,776
Perhiasan	Rp	153,720,000			
Perlengkapan rumah	Rp	39,800,000			
Kendaraan 1	Rp	110,000,000			
Kendaraan 2	Rp	70,000,000	KEKAYAAN BERSIH	Rp	1,969,441,135
Aset Tidak Bergerak	Rp	739,100,000			
Tanah	Rp	739,100,000			
Kepemilikan Saham	Rp	797,500,000			
CV. 3S	Rp	600,000,000			
PT. CMSS	Rp	197,500,000			
TOTAL ASET	Rp	2,310,131,911	TOTAL ASET	Rp	2,310,131,911

Pada Tabel 2 berikut ini merupakan Arus Kas Reguler untuk Keluarga Bapak YASON (YFK) dalam kondisi awal yang artinya adalah semua beban pengeluaran yang harus dilakukan oleh Keluarga Bapak YASON (YFK). Namun dalam pelaksanaan setiap bulannya banyak pengeluaran Keluarga Bapak YASON (YFK) yang ditanggung oleh kantor Keluarga Bapak YASON (YFK).

Tabel 10
ARUS KAS REGULER 2009 (AWAL)
Keluarga Bapak YFK

	YFK	TSW	Keluarga	Jumlah	Tahunan	Persentase
PENDAPATAN						
Pendapatan	Rp 35,000,000.00	Rp 4,750,000.00	Rp 2,333,333.00	Rp 42,083,333.00	Rp 504,999,996.00	100.00
Gaji	Rp 15,000,000.00	Rp 2,750,000.00	Rp 1,333,333.00	Rp 17,750,000.00	Rp 213,000,000.00	42.18
Honor Mengajar	Rp 2,000,000.00	Rp 2,000,000.00	Rp 2,000,000.00	Rp 2,000,000.00	Rp 24,000,000.00	4.75
Pendapatan Bunga Deposito	Rp 20,000,000.00	Rp 2,333,333.00	Rp 2,333,333.00	Rp 23,333,333.00	Rp 279,999,996.00	5.54
Pembagian Saham	Rp 35,000,000.00	Rp 4,750,000.00	Rp 2,333,333.00	Rp 42,083,333.00	Rp 504,999,996.00	47.52
TOTAL PENDAPATAN	Rp 35,000,000.00	Rp 4,750,000.00	Rp 2,333,333.00	Rp 42,083,333.00	Rp 504,999,996.00	100.00
PENGELUARAN						
Pengeluaran Tetap	Rp -	Rp -	Rp 23,895,000.00	Rp 23,895,000.00	Rp 286,740,000.00	83.91
Biaya Makan Harian	Rp -	Rp -	Rp 1,800,000.00	Rp 1,800,000.00	Rp 21,600,000.00	6.25
Makan Keluarga	Rp -	Rp -	Rp 1,500,000.00	Rp 1,500,000.00	Rp 18,000,000.00	5.21
Makan di Kantor	Rp -	Rp -	Rp 300,000.00	Rp 300,000.00	Rp 3,600,000.00	1.04
Biaya Rumah Tangga	Rp -	Rp -	Rp 6,475,000.00	Rp 6,475,000.00	Rp 77,700,000.00	22.49
Kebutuhan Rumah Tangga	Rp -	Rp -	Rp 600,000.00	Rp 600,000.00	Rp 7,200,000.00	2.08
Gas dan Air Mineral	Rp -	Rp -	Rp 200,000.00	Rp 200,000.00	Rp 2,400,000.00	0.69
PLN	Rp -	Rp -	Rp 600,000.00	Rp 600,000.00	Rp 7,200,000.00	2.08
Air	Rp -	Rp -	Rp 300,000.00	Rp 300,000.00	Rp 3,600,000.00	1.04
Telephone	Rp -	Rp -	Rp 1,500,000.00	Rp 1,500,000.00	Rp 18,000,000.00	5.21
Koran Majalah	Rp -	Rp -	Rp 3,000,000.00	Rp 3,000,000.00	Rp 36,000,000.00	10.42
Juran KTRW	Rp -	Rp -	Rp 125,000.00	Rp 125,000.00	Rp 1,500,000.00	0.43
Biaya Transportasi	Rp -	Rp -	Rp 2,450,000.00	Rp 2,450,000.00	Rp 29,400,000.00	8.51
Bensin	Rp -	Rp -	Rp 2,200,000.00	Rp 2,200,000.00	Rp 26,400,000.00	7.64
Parkir + Tol	Rp -	Rp -	Rp 100,000.00	Rp 100,000.00	Rp 1,200,000.00	0.35
Pemeliharaan Kendaraan	Rp -	Rp -	Rp 150,000.00	Rp 150,000.00	Rp 1,800,000.00	0.52
Kebutuhan Anak	Rp -	Rp -	Rp 3,150,000.00	Rp 3,150,000.00	Rp 37,800,000.00	10.94
Uang Sekolah Anak	Rp -	Rp -	Rp 700,000.00	Rp 700,000.00	Rp 8,400,000.00	2.43
Uang Les Anak	Rp -	Rp -	Rp 500,000.00	Rp 500,000.00	Rp 6,000,000.00	1.74
Susu Anak	Rp -	Rp -	Rp 1,450,000.00	Rp 1,450,000.00	Rp 17,600,000.00	5.04
Kebutuhan Anak	Rp -	Rp -	Rp 300,000.00	Rp 300,000.00	Rp 3,600,000.00	1.04
Vaksin + Kesehatan	Rp -	Rp -	Rp 200,000.00	Rp 200,000.00	Rp 2,400,000.00	0.69
Gaji/Jasa	Rp -	Rp -	Rp 1,300,000.00	Rp 1,300,000.00	Rp 15,600,000.00	4.52
Pembantu	Rp -	Rp -	Rp 450,000.00	Rp 450,000.00	Rp 5,400,000.00	1.56
Swicik	Rp -	Rp -	Rp 850,000.00	Rp 850,000.00	Rp 10,200,000.00	2.95
Pajak dan Kewajiban Tahunan	Rp -	Rp -	Rp 7,920,000.00	Rp 7,920,000.00	Rp 95,040,000.00	27.51
Kendaraan	Rp -	Rp -	Rp 250,000.00	Rp 250,000.00	Rp 3,000,000.00	0.87
Pajak Bumi dan Bangunan	Rp -	Rp -	Rp 170,000.00	Rp 170,000.00	Rp 2,040,000.00	0.59
Auransi	Rp -	Rp -	Rp 5,000,000.00	Rp 5,000,000.00	Rp 60,000,000.00	17.37
Tibangan	Rp -	Rp -	Rp 2,500,000.00	Rp 2,500,000.00	Rp 30,000,000.00	8.69
Keagamaan	Rp -	Rp -	Rp 800,000.00	Rp 800,000.00	Rp 9,600,000.00	2.78
Sumbangan Wihara	Rp -	Rp -	Rp 800,000.00	Rp 800,000.00	Rp 9,600,000.00	2.78

Pengeluaran Tidak Tetap	Rp	50,000.00	Rp	1,490,000.00	Rp	3,350,000.00	Rp	4,890,000.00	Rp	58,680,000.00	16.99
Sosial	Rp		Rp		Rp	900,000.00	Rp	900,000.00	Rp	10,800,000.00	3.13
Kado	Rp		Rp		Rp	200,000.00	Rp	200,000.00	Rp	2,400,000.00	0.69
Sumbangan	Rp		Rp		Rp	200,000.00	Rp	200,000.00	Rp	2,400,000.00	0.69
Bantuan pada keluarga	Rp		Rp		Rp	500,000.00	Rp	500,000.00	Rp	6,000,000.00	1.74
Pribadi	Rp	50,000.00	Rp	1,490,000.00	Rp	50,000.00	Rp	1,590,000.00	Rp	19,080,000.00	5.52
Kecantikan	Rp		Rp	850,000.00	Rp		Rp	850,000.00	Rp	10,200,000.00	2.95
Member Fee Kartu Kredit	Rp		Rp	65,000.00	Rp		Rp	65,000.00	Rp	780,000.00	0.23
Diet Program	Rp		Rp	500,000.00	Rp		Rp	500,000.00	Rp	6,000,000.00	1.74
Salon	Rp	50,000.00	Rp	75,000.00	Rp		Rp	175,000.00	Rp	2,100,000.00	0.61
Lain-Lain	Rp	-	Rp	-	Rp	2,400,000.00	Rp	2,400,000.00	Rp	28,800,000.00	8.34
Travelling	Rp		Rp		Rp	800,000.00	Rp	800,000.00	Rp	9,600,000.00	2.78
Makan di luar Rumah	Rp		Rp		Rp	800,000.00	Rp	800,000.00	Rp	9,600,000.00	2.78
Kue dan Jajanan	Rp		Rp		Rp	300,000.00	Rp	300,000.00	Rp	3,600,000.00	1.04
Mainan Anak	Rp		Rp		Rp	150,000.00	Rp	150,000.00	Rp	1,800,000.00	0.52
Baju	Rp		Rp		Rp	150,000.00	Rp	150,000.00	Rp	1,800,000.00	0.52
Biaya Tidak Terduga	Rp		Rp		Rp	200,000.00	Rp	200,000.00	Rp	2,400,000.00	0.69
TOTAL PENGELUARAN	Rp	50,000.00	Rp	1,490,000.00	Rp	27,245,000.00	Rp	28,785,000.00	Rp	345,420,000.00	100.00
SURPLUS/(DEFISIT)							Rp	13,298,333.00	Rp	159,579,996.00	

TUJUAN INVESTASI

Keluarga Bapak YASON (YFK) ini memiliki mimpi-mimpi tentang kondisi kehidupannya di masa yang akan datang. Berikut ini merupakan mimpi Keluarga Bapak YASON (YFK) yang telah dipilah-pilah berdasarkan tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Tabel 3. Tujuan Investasi Keluarga Bapak YASON (YFK)

Jangka Waktu	Tujuan	Tahun
Jangka Pendek	Membuat Rumah	2009
	Membeli Tanah	
	Membangun Rumah	
	Berlibur Ke Bali	2009
	Melakukan Proteksi	2009
Jangka Menengah	Memindah Sekolah YLH	2010
	Memindah Sekolah YLR	2010
	Membeli Interior Rumah	2010
	Membeli Barang Elektronik	2010
Jangka Panjang	Mengikutsertakan <i>Holiday School</i> YLH	2018
	Mengikutsertakan <i>Holiday School</i> YLR	2018
	Merayakan <i>Sweet Seventeen</i> YLH	2021
	Merayakan <i>Sweet Seventeen</i> YLR	2023
	Menyekolahkan putri-putrinya ke jenjang S2	2026
	Menyiapkan program pensiun	2028

1. Jangka Pendek (< 1 tahun)

- Membuat Rumah, langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan cara menjual tanah di Perumahan Purimas, kemudian membeli tanah di Perumahan *Pakuwon City* dan membangun tanah tersebut dengan pendanaan KPR dari BCA
- Berlibur ke Bali dengan putri-putrinya (November 2009)
- Merencanakan keikutsertaan dalam program manajemen proteksi

2. Jangka Menengah (1-5 tahun)

- Memindahkan sekolah putri-putrinya ke Surabaya (saat ini putri-putrinya sekolah di Play Grup B dan Taman Kanak-Kanak B di PG dan TK Taman Harapan Malang). Putri pertamanya akan disekolahkan

di SDK St. Maria Surabaya dan putri keduanya akan disekolahkan di TKK St. Maria Surabaya

- Mengisi interior rumah dan elektronik di rumah baru

3. Jangka Panjang (> 5 tahun)

- Mengikutsertakan putri-putrinya dalam program "Holiday Scholl" pada saat putri-putrinya berumur belasan tahun
- Menyekolahkan putri-putrinya sampai jenjang S2
- Merayakan ulang tahun ke-17 untuk putri-putrinya
- Mempersiapkan masa pensiun

Terkait dengan manajemen proteksi, pada saat ini Keluarga Bapak YFK telah melakukan manajemen risiko dan melakukan proteksi terhadap keluarga. Adapun proteksi yang dimiliki adalah :

- *Equity* atas nama YFK, Nama Plan Asuransi ***Flexy Safe Special*** dengan UP Rp 300.000.000 dan *Flexy Health Care* RI 200.
- *Prudential* atas nama TSW, Nama Plan ***Asuransi PRulink assurance account*** dengan UP Rp 150.000.000 dan PRU*crisis cover benefit 34*, PRU*personal accident death & disablement*, PRU*hospital & surgical*, PRU*payor 33* dan PRU*med 11*poin.
- *AIA Financial* atas nama YLH, Nama Plan ***Asuransi Aktiva Prima*** dengan UP Rp 50.000.000 dan *Payor Waiver* atas nama TSW dengan UP Rp 10.000.000
- *AIA Financial* atas nama YLR, Nama Plan ***Asuransi Aktiva Prima*** dengan UP Rp 50.000.000 dan *Payor Waiver* atas nama YFK dengan UP Rp 10.000.000

Untuk tujuan pendidikan terdapat beberapa informasi tambahan. Saat ini Keluarga Bapak YFK memiliki 2 orang putri yang masing-masing usia 5 tahun (YLH) dan 3 tahun (YLR). Saat ini putri-putri mereka tinggal di Malang dan bersekolah di TK Taman Harapan kelas TK B dan PG Taman Harapan kelas PG B. Pada kondisi saat ini pengeluaran uang pangkal dari PG dan TK sudah dibayarkan. Pada tahun 2010 direncanakan putri-putri ini akan dipindahkan ke Surabaya. Untuk sekolah di Surabaya keluarga ini mulai mengumpulkan

informasi-informasi tentang sekolah TK dan SD. Kemudian Keluarga Bapak YFK mendatangi beberapa sekolah seperti Cita Hati, Intan Permata Hati (IPH), St. Clara, St. Carolus dan St. Maria. Keluarga Bapak YFK mulai membandingkan antara cara mendidik, fasilitas, biaya yang harus dikeluarkan dan beberapa pertimbangan-pertimbangan yang lain. Pada akhirnya Keluarga Bapak YFK memilih St. Maria Surabaya sebagai tempat untuk mendidik anaknya dengan alasan: cara mengajar yang mengikuti kemampuan anak, sistem pengajaran dengan beberapa bahasa pengantar, fasilitas yang lengkap, mengembangkan akademik dan organisasi dan pendidikan berbasis pada agama Katolik.

Keluarga Bapak YFK merupakan keluarga yang sangat perhatian dengan pendidikan dan kemandirian bagi putri-putrinya. Keluarga ini memiliki cita-cita untuk menyekolahkan hingga ke jenjang pendidikan Strata 2 dan memberikan dorongan bagi putri-putrinya untuk mandiri dengan cara menyekolahkan di luar kota Surabaya untuk Strata2-nya. Keluarga ini memilih kota Jakarta sebagai tempat studi karena kota Jakarta merupakan kota yang sudah sangat berkembang dan tentunya kota yang mempunyai peluang kerja yang besar walaupun nanti pada akhirnya putri-putri Keluarga Bapak YFK diharapkan untuk mengelola bisnis keluarga.

Informasi pensiun tambahan, Saat ini usia Bapak YFK adalah 35 tahun. Bapak YFK berharap bisa pensiun pada usia 55 tahun berarti Bapak YFK akan pensiun 20 tahun mendatang. Berdasarkan sejarah usia dalam keluarganya yang rata-rata baru meninggal pada usia 70 tahun keatas maka Bapak YFK mempunyai harapan bisa mencapai usia 75 tahun yang artinya Bapak YFK memerlukan dana tambahan selama 20 tahun setelah pensiun. Kebutuhan hidup saat ini untuk Keluarga Bapak YFK adalah sekitar Rp 20.000.000 per bulan. Tentunya jumlah yang saat ini dikeluarkan cukuplah besar terutama untuk biaya pendidikan dan kebutuhan anak. Untuk perkiraan biaya hidup kelak tidak diturunkan karena mengingat dengan meningkatnya usia seseorang maka harus dianggarkan biaya untuk pemeriksaan kesehatan, biaya untuk pemenuhan hiburan, *travelling* dan hobi. Kegiatan-kegiatan ini yang akan mengisi kehidupan keluarga ini kelak.

Untuk pengeluaran lain yang sifatnya tetap adalah pengeluaran seperti belanja pribadi, telepon, PLN, kebutuhan hidup harian dan mungkin pengeluaran yang bisa dikurangi seperti busana, aksesoris, transportasi.

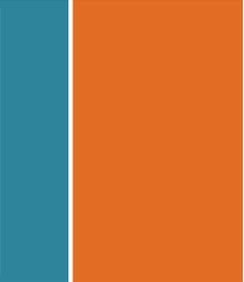
Permasalahan

1. Bagaimana kesehatan kondisi keuangan Keluarga Yason?
2. Berapa dana minimum yang harus disediakan Keluarga Yason untuk mengatasi kondisi darurat? dan tempat yang saudara rekomendasikan untuk menyimpan dana darurat?
3. Bagaimana anda dapat membantu Keluarga Yason dalam melakukan manajemen proteksi? Berapa besarnya *human life value* dari Bapak Yason? Produk apa yang saudara akan rekomendasikan untuk Keluarga Yason?
4. Bagaimana rekomendasi anda terhadap rencana pendidikan dari Keluarga Yason?
5. Bapak Yason saat ini berusia 35 tahun dan berharap pensiun saat usia 55 tahun. Riwayat keluarga menunjukkan rata-rata harapan hidup adalah mencapai usi 75 tahun. Bila kebutuhan hidup pensiun Keluarga Yason adalah dua puluh juta rupiah - nilai uang saat ini, maka bantulah Keluarga Yason dalam menyusun rencana pensiunnya!
6. Bantulah Keluarga Yason menyusun rencana lainnya.
7. Apakah semua yang saudara rencanakan sudah mampu dicapai oleh Keluarga Yason dengan menggunakan arus kas saat ini? Bila Belum, bantulah Keluarga Yason dalam meencapai tujuan hidupnya!

DAFTAR PUSTAKA

- Megawati, Veny, 2009, Perencanaan Keuangan Personal untuk Veny, *Working Papers*, Magister-Manajemen, Ubaya.
- Murhadi, Werner R., 2011, Diktat Keuangan Personal, FBE Ubaya.

KASUS
**MANAJEMEN
STRATEGIS**



6

KERJASAMA STRATEGIS ANTARA PEMERINTAH KOTA SURABAYA DENGAN BANK JATIM

*Kasus ini disusun oleh,
Aluisius Hery Pratono,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Pada awal Juni 2013, Mr Syam menghadiri rapat pimpinan Pemerintah Kota Surabaya. Salah satu agenda rapat tersebut adalah mengkaji rencana Pemerintah Kota Surabaya untuk melakukan penambahan penyertaan modal kurang lebih sebesar RP47 milyar di Bank Jatim. Kebijakan ini akan menambah kepemilikan Pemerintah Kota Surabaya dari 32.230 lembar saham atau setara dengan Rp 32,23 milyar menjadi 319.243.457 lembar saham atau senilai sekitar Rp 79 milyar.

Penambahan modal tersebut diharapkan dapat mendorong Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Surabaya dan sekitarnya. Selain itu, investasi tersebut bisa menambah Pendapatan Asli Daerah. (PAD).

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. <http://www.infobanknews.com/2012/07/listing-perdana-saham-bank-jatim-menguat-93/>, (03 Agustus 2013; 10:42)
2. <http://www.cerita-rakyat.com/2012/05/asal-usul-kota-surabaya/>, (16 Mei 2012; 15:48)
3. <http://www.bankjatim.co.id/news/view/153>, (12 Juli 2013; 16:03)
4. <http://delpa3.blogspot.com/2007/06/kisah-perkembangan-ekonomi-surabaya.html> (12 Desember 2013; 13:23)

Semakin tinggi PAD, semakin tinggi pula independensi keuangan Surabaya terhadap Pemerintah Pusat. Namun demikian, Mr Syam sadar bahwa keputusan tersebut mengandung risiko akibat kondisi perekonomian yang tidak menentu. Apalagi uang yang digunakan adalah uang rakyat. Apakah sebaiknya dia menyetujui rencana tersebut?

PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Kota Surabaya merupakan ibukota Propinsi Jawa Timur. Lokasinya cukup strategis baik untuk keamanan nasional maupun akses ekonomi untuk Indonesia timur. Pada tahun 2013, Kota Surabaya memasuki usia yang ke-718, dengan jumlah populasi mencapai lebih dari tiga juta jiwa. Kesejahteraan warga Surabaya pun cukup tinggi. Hal ini terlihat dari angka PDRB yang mencapai Rp265 triliun pada 2012.

Dengan jumlah penduduk 3,1 juta jiwa, maka pendapatan perkapita mencapai Rp85 juta per tahun atau 7 juta per bulan. Namun demikian, pengangguran di kota ini diperkirakan mencapai 24 ribu orang atau 7% pada 2012. Hal ini terjadi karena angkatan kerja yang tersedia tidak dapat terserap di pasar tenaga kerja, karena kualifikasi yang cukup tinggi.

Usaha kecil dan menengah masih menjadi andalan bagi perekonomian Surabaya, terutama untuk mengatasi pengangguran. Pada 2012 diperkirakan 260,762 unit usaha ada di Surabaya dengan omset mencapai lebih dari Rp62 milyar. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Jawa Timur secara keseluruhan diperkirakan mempunyai omset hingga Rp414 milyar. Daerah lain seperti Malang dan Jember didominasi usaha skala mikro relatif cukup besar.

Kelebihan Anggaran

Pada 2013, Pemerintah Kota Surabaya mempunyai anggaran belanja sebesar lebih dari Rp 5 triliun rupiah. Dari jumlah tersebut, 50% berasal dari Pendapatan Asli Daerah. Angka ini jauh di atas rata-rata, di mana pemerintah daerah di Indonesia pada umumnya hanya mempunyai PAD sekitar 10%. Artinya, ketergantungan Pemerintah Kota Surabaya terhadap pemerintah pusat cukup rendah.

Dengan anggaran belanja sebesar Rp5,69 triliun, Pemerintah Kota Surabaya menentukan prioritas pada program “percepatan pertumbuhan ekonomi dengan pemanfaatan segala aspek sumber daya kota guna meningkatkan kesejahteraan rakyat’. Bahkan Pemerintah Kota Surabaya membuat kebijakan anggaran defisit sebesar Rp561 milyar pada 2011 dan Rp486 pada 2012 untuk memacu pertumbuhan ekonomi.

Dalam mengatasi kondisi krisis akibat permintaan masyarakat lesu, pemerintah dapat memacu pertumbuhan ekonomi dengan meningkatkan belanja barang dan jasa hingga sektor riil dapat bertahan dari krisis. Hal ini dilakukan dengan ekspansi pengeluaran pemerintah, bahkan sampai terjadi defisit. Sebaliknya, jika terjadi inflasi akibat sisi permintaan masyarakat terlalu tinggi, maka pemerintah bisa mengurangi laju belanja. Kondisi ini ditunjukkan dengan kebijakan kontraksi dimana pemerintah mengurangi pengeluaran sehingga terjadi surplus. Namun demikian, APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) Kota Surabaya 2012 nampaknya belum mampu berfungsi sebagai stimulan pembangunan.

Hal tersebut tidak terjadi dengan APBD Kota Surabaya. RAPBD Kota Surabaya 2012 direncanakan defisit, namun realisasinya justru mengalami surplus. Surplus dan defisit APBD Kota Surabaya terjadi bukan karena ada upaya untuk melakukan stimulus terhadap pertumbuhan ekonomi (seperti yang disebutkan pada Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD 2012 hlm 3). Fenomena tersebut hanya menunjukkan kegagalan Pemerintah Kota Surabaya dalam melakukan perencanaan dan pembelanjaan uangnya.

Belanja langsung mempunyai dampak langsung terhadap dinamika perekonomian masyarakat. Namun demikian, beberapa dinas tidak berhasil dalam melakukan penyerapan anggaran sesuai dengan anggaran yang direncanakan.

Program untuk UMKM

Berbagai upaya telah dilakukan untuk mendorong pertumbuhan usaha kecil. Salah satu program yang diunggulkan adalah pembuatan peraturan yang mewajibkan mall, pusat perbelanjaan, maupun perkantoran untuk menyediakan tempat bagi pedagang kaki lima. Pengembangan pasar tradisional melalui Perusahaan Daerah Pasar Surya merupakan agenda yang tidak kalah penting.

Namun untuk menyediakan dana bergulir, nampaknya Pemerintah Kota Surabaya membutuhkan partner yang mempunyai sumber daya cukup dan berpengalaman. Salah satu peluang kerja sama tersebut adalah dengan Bank Jatim.

Pemberdayaan koperasi UMKM hanya mampu menyerap anggaran sebesar 61%. Sayangnya, tidak ada penjelasan mengapa Dinas Koperasi dan UMKM tidak mampu menjalankan anggaran. Kondisi ini juga terjadi pada Dinas Pemuda dan Olahraga, yang hanya mampu menyerap 68% anggaran.

Memacu Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan cermin kemandirian suatu daerah. Semakin tinggi rasio PAD terhadap bantuan dana dari pusat, semakin mandiri daerah tersebut. Pemerintah Kota Surabaya semakin otonom dalam mengelola sumber daya keuangan. Hal ini terlihat dari peningkatan peran PAD yang hampir menyentuh 50%. Sumber PAD berasal dari pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan lainnya.

Meskipun pencapaian target pajak hotel mencapai 106% atau lebih dari 118 milyar. Sebenarnya, angka ini masih jauh di bawah potensi pendapatan pajak hotel. Jumlah hotel berbintang sekitar 40 unit dengan lebih dari 4000 kamar, sedangkan hotel melati mencapai 25 hotel dengan jumlah kamar mencapai 1.300. Jadi kalau dipukul rata satu kamar hanya menyumbang Rp24.000 per tahun atau Rp2.000 per bulan

Keberhasilan pencapaian target pajak restoran juga masih jauh di bawah potensi pendapatan yang seharusnya bisa didapat. Pendapatan dari pajak restoran di Surabaya 159 milyar. Padahal jumlah kafe dan restoran diperkirakan mencapai 1000. Jadi setiap tahun masing-masing restoran atau kafe memberikan kontribusi sebesar Rp159 ribu. Atau setiap minggu Pemkot Surabaya hanya berhasil mendapatkan pajak sekitar Rp3,000 saja. Kira-kira sama dengan pendapatan pengamen yang setiap minggu datang ke kafe dan restoran.

Demikian juga dengan Pajak Reklame. Pajak reklame yang berhasil dihimpun Pemkot Surabaya sebesar Rp117 milyar dan pencapaian target sebesar 104,7%. Di Surabaya ada lebih dari 20.000 titik reklame, seharusnya pajak reklame bisa mencapai angka Rp200 milyar. Pajak parkir juga mencapai Rp26 milyar. Jika jumlah kendaraan di Surabaya mencapai lebih dari 4 juta. Dalam

satu tahun, rata-rata sebuah kendaraan hanya menyumbang Rp7 ribu untuk parkir di lahan parkir atau Rp1,000 per bulan.

Berdasarkan Ketentuan Umum UU No 28 Tahun 2009, Retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau Badan. Karena Pemkot Surabaya tidak pernah bisa memaparkan semua biaya pemberian jasa tersebut, maka tidak ada kejelasan apakah pemerintah Kota Surabaya mempunyai tujuan untuk meningkatkan pendapatan retribusi atau justru memberikan subsidi. Misalnya, Retribusi Pelayanan Kesehatan yang mencapai target 16 milyar, sementara pengeluaran untuk program-program pelayanan kesehatan mencapai Rp487 milyar. Artinya, Pemerintah Kota Surabaya memberikan subsidi sekitar Rp471 milyar. Kalau dibandingkan dengan jumlah penduduk, rata-rata setiap penduduk mendapatkan subsidi sebesar Rp157 ribu per tahun.

Retribusi jasa umum yang memenuhi target merupakan bentuk layanan dasar dan tidak bisa diandalkan sebagai sumber pendapatan utama. Sebaliknya, retribusi yang mempunyai potensi sebagai sumber justru belum berhasil memenuhi target. Retribusi yang mencapai target lebih dari 100% adalah retribusi pelayanan kesehatan, retribusi penggantian cetak kartu tanda penduduk dan akte catatan sipil, retribusi makam, serta retribusi penyedotan kakus. Layanan tersebut merupakan hak dasar warga yang wajib dipenuhi oleh pemerintah.

Retribusi pengelolaan sampah belum optimal. Misalnya, retribusi pelayanan persampahan yang diharapkan bisa mencapai 30 milyar, ternyata hanya tercapai 12 milyar. Sebenarnya, target ini setara dengan Rp10,000 per warga selama satu tahun atau kurang dari Rp1000 per bulan. Pencapaian target yang hanya 42% ini berarti kontribusi penduduk untuk pelayanan persampahan hanya Rp 4.000 per tahun. Padahal rata-rata setiap orang menghasilkan 0,5 kg sampah per hari atau 190 kg per tahun.

Sebaliknya, layanan parkir tepi jalan umum dan pengujian kendaraan bermotor sebenarnya bukan merupakan layanan dasar sehingga bisa diandalkan untuk meningkatkan pendapatan. Namun justru retribusi yang didapat sangat mengecewakan. Retribusi pelayanan parkir tepi jalan umum hanya mencapai Rp9 milyar. Di Surabaya ada 4 juta mobil, jika satu kendaraan diasumsikan

3 kali parkir di pinggir jalan dalam satu tahun dengan retribusi Rp2000 saja, seharusnya retribusi parkir tepi jalan bisa mencapai Rp24 milyar. Dengan kata lain, potensi hilangnya pendapatan dari retribusi parkir mencapai lebih dari 15 milyar.

Berdasarkan pantauan singkat di pasar kecil, seperti Pasar Rungkut Menanggal dengan tarif parkir Rp1000 per kendaraan, penghasilan parkir di tepi jalan umum bisa mencapai Rp100.000 per hari atau Rp. 36,5 juta dalam satu tahun. Kalau Surabaya mempunyai pasar lebih dari 200, maka pendapatan parkir di pasar dengan asumsi besarnya sama dengan pasar Rungkut Menanggal saja mencapai Rp7,2 milyar per tahun. Padahal, pasar-pasar lainnya potensi parkir di tepi jalan sangat besar dan rawan menimbulkan kemacetan. Rendahnya pencapaian tersebut karena banyak setoran yang tidak diatur dalam Perda, seperti setoran RT, RW maupun Satpol PP.

Kelima, pemanfaatan aset pasar masih belum optimal. Berdasarkan Pengantar Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD 2012, penerimaan retribusi pasar grosir/pertokoan sebesar Rp378 juta. Besaran angka ini sungguh tidak masuk akal. Pedagang pasar Keputran saja mencapai 1000an. Kalau satu hari retribusi sebesar Rp10 ribu, maka dalam satu tahun penerimaan retribusi pasar bisa mencapai Rp3,65 milyar. Padahal di Surabaya terdapat sekitar 200an pasar, baik pasar tradisional, pasar modern, dan pasar yang dikelola sendiri oleh masyarakat (LKMK).

Penyerapan APBD untuk pendidikan dan tatakelola pemerintahan juga masih rendah, hanya 72%. Padahal kedua mempunyai alokasi cukup besar, Rp634 milyar dan Rp304 milyar. Kemungkinan, dinas-dinas terkait terlalu tinggi mengalokasikan anggaran sehingga gagal mencapai target waktu yang ditentukan.

Total aset Pemerintah Kota Surabaya sebesar Rp35 trilyun. Tidak dijelaskan berapa aset produktif dan berapa aset menganggur. Kalo kita perhatikan PAD sebesar 2 trilyun, maka rasio pendapatan terhadap total aset 5%. Jauh lebih tinggi dari pada Bank Jatim yang hanya 3% pada 2012. Ada beberapa kemungkinan. Pertama, undervalued asset. Kedua, masih banyak aset yang belum dinilai. Ketiga, kota surabaya memang profit oriented. Hal ini tentunya tidak konsisten dengan fungsi Pemerintah Daerah yang harus menjamin hak-hak dasar warganya.

Bank Jatim Sebagai Partner Strategis

Dengan penambahan kepemilikan terhadap Bank Jatim, Pemerintah Kota Surabaya mengharapkan lebih banyak dukungan sektor perbankan untuk sektor mikro. Bank Jatim dipercaya mempunyai komitmen yang kuat untuk mendorong pertumbuhan uang di Jawa Timur. Dalam sejarah pendiriannya, Pemerintah Surabaya sudah sejak awal terlibat untuk membesarkan bank daerah ini.

Bank Jatim didirikan pada 1961, jauh sebelum terjadinya liberalisasi sektor perbankan di Indonesia. Saat itu, bank yang didirikan oleh Pemerintah Jawa Timur diberi nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur. Berdasarkan peraturan yang berlaku saat itu, yaitu Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 1962, Bank Pembangunan Daerah mempunyai tugas untuk mewujudkan pemerataan pembangunan di daerah, melalui penyediaan pembiayaan keuangan pembangunan di daerah.

Pada 1976, bank ini diubah menjadi perusahaan daerah dengan nama Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur pada 1976. Setelah sempat mengalami boom di sektor keuangan pada 1990an, bank ini diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur sebagai respon terhadap Peraturan Daerah No 11 Tahun 1996. Pada 1998, badan hukum bank ini diubah dari perusahaan daerah menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Bank Jatim.

Komposisi kepemilikan bank ini juga mengalami perubahan. Sebelum terjadinya krisis pada 1990an, kepemilikan saham Bank Jatim dipegang oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur sebesar 65,52%, diikuti oleh Pemerintah Kota Surabaya sebesar 8.69%. Sisanya dimiliki oleh 36 pemerintah kota dan kabupaten di Jawa Timur.

Untuk menanggulangi krisis keuangan pada 1998, Pemerintah Pusat menggunakan program rekapitalisasi untuk menyelamatkan perbankan di Indonesia, termasuk Bank Jatim. Program ini merupakan upaya penyuntikan modal melalui Obligasi Rekap sebagai upaya penyertaan modal oleh Pemerintah Pusat.

Pada 1999, setelah terjadinya krisis, program rekapitalisasi menyebabkan 36,69% kepemilikan bank ini berada di tangan Pemerintah Pusat. Pemerintah Propinsi Jawa Timur dan Pemerintah Kota Surabaya masing-masing mengendalikan 44,7% dan 4,71% kepemilikan Bank Jatim. Sisa kepemilikannya dipegang oleh 36 Kota dan Kabupaten di Jawa Timur.

Pada 2002, Pemerintah Propinsi Jawa Timur berniat menyelesaikan program rekapitalisasi dengan melakukan pembelian saham yang dimiliki oleh pemerintah pusat. Akibatnya, 83,38% kepemilikan saham Bank Jatim berada di tangan Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Sedangkan, Pemerintah Kota Surabaya hanya memiliki 3,74%.

Penggalangan Dana

Pada 2011, Bank Jatim berencana untuk melakukan ekspansi dengan menghimpun dana dari IPO (initial public offering). Dalam UU No 8 1995, public offering merujuk pada aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (issuer) pada saat pertama kali menjual sahamnya ke publik. Dalam hal ini, Bank Jatim bermaksud menjual sebagian kepemilikan kepada masyarakat sebanyak 2,983 milyar saham atau setara 20% dari modal. Harga yang ditawarkan pada awalnya berada di kisaran Rp 430-Rp 670 per saham dengan harapan terkumpul dana sekitar Rp 1,28 sampai Rp 1,99 triliun.

Sejumlah penghargaan semakin memantapkan keyakinan bank ini untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat. Penghargaan tersebut antara lain Infobank Award 2011 untuk kategori bank dengan aset di bawah Rp 1 triliun, “5th Best Performance Overall Regional Bank” dari MRI dan Infobank, “Best Bank kategori BPD” dari Majalah Investor, “Penghargaan Prestasi Ekonomi” dari Persatuan Wartawan Indonesia, “The Best of 5th BUMD of the Year” dari Harian Bisnis Indonesia, Penghargaan dari Harian Bisnis Indonesia berupa “Special Recognition for CEO in Developing Corporate Culture”.

Dalam periode 2008-2011, Bank Jatim mencatat kenaikan aset dari Rp16,29 triliun menjadi Rp24,84 triliun. Simpanan nasabah juga mengalami lonjakan dari Rp13,7 triliun menjadi Rp20,14 triliun. Pada 2011, rasio kecukupan modal (CAR) mencapai 16%, sedangkan kredit bermasalah sebesar 0,55%.

Berdasarkan data 2011, sebagian besar portofolio kredit dialokasikan untuk kredit multiguna sebesar 60%, sedangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mendapat alokasi sebesar 16%, sisanya untuk kredit lain-lain. Sumberdana sebagian besar dari giro (41%), diikuti oleh tabungan dan deposito masing-masing sebesar 35% dan 24%.

Setelah melalui proses yang cukup panjang, saham Bank Jatim akhirnya tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah

Jawa Timur (BJTM). Sebanyak 2.983.537.000 lembar saham dilepas dengan penawaran harga Rp 430 per lembar saham. Pembelinya 20% investor asing sedangkan 80% lainnya oleh investor lokal.

Pada bulan Oktober 2012, harga saham Bank Jatim mengalami penurunan. BJTM pada akhir Oktober 2012 ditutup dengan harga Rp370 atau turun drastis dibanding saat IPO. Laporan keuangan kuartal ke-3 menunjukkan bahwa laba Bank Jatim dalam satu tahun terakhir turun sebesar 14% dari Rp431,84 milyar menjadi Rp368,78. Kondisi tersebut berlanjut hingga akhir 2012.

Berdasarkan analisis Dyah A et al (2013), tingkat kesehatan Bank Jatim pada periode 2011 hingga 2012 masih masuk kategori sehat. Analisis tersebut menggunakan metode CAMEL dengan menggunakan metode deskriptif (lihat tabel 3). Namun demikian, penurunan lama masih berlanjut seperti tercantum dalam laporan keuangan tahunan yang dipublikasikan pada 11 Maret 2013, penurunan laba tersebut terjadi dari Rp99,81 pada 2011 menjadi Rp56,01 pada 2012. Hal ini akibat kenaikan beban operasional dalam satu tahun terakhir dari Rp997,29 milyar menjadi sebesar Rp1,33 trilyun. Kenaikan pendapatan bunga sebesar dari Rp254 milyar menjadi Rp357 milyar maupun pendapatan operasional dari Rp 254 milyar menjadi Rp357 milyar tidak mampu mendongkrak kenaikan laba bersih.

**Lampiran 1. Ringkasan Keuangan Pemerintah Kota Surabaya
(dalam milyar rupiah).**

	APBD 2012	RAPBD 2013
Pendapatan Daerah	3.908	5.067
- Pendapatan Asli Daerah	2.303	2.545
Pajak Daerah	1.850	2.076
Retribusi Daerah	262	218
Hasil pengelolaan aset	82	92
Lain-lain	107	158
- Dana perimbangan		1.523
Dana bagi hasil	247	295
Dana alokasi umum	701	1.160
Dana alokasi khusus	66	68
- Pendapatan lain-lain		997
Dana bagi hasil pajak	548	661
Dana otonomi khusus	41	334
Dana bagi hasil lainnya	-	2
Belanja Daerah	5.155	5.542
- Belanja tidak langsung	2.050	1.961
Belanja pegawai	1.708	1.708
Belanja hibah	na	235
Belanja bantuan sosial	na	1,6
Belanja bagi hasil	na	4,6
Belanja bantuan keuangan	na	1,9
Belanja tidak terduga	na	10
- Belanja Langsung	3.105	3.580
Belanja pegawai	394	397
Belanja barang dan jasa	1551	1.582
Belanja modal	1160	1.600
Defisit		-475

Sumber: Pemerintah kota Surabaya

Lampiran 2. Ringkasan Laporan Keuangan Bank Jatim (dalam milyar rupiah)

	2012	2011	2010	2009
Total aset	29.122	24.846	19.986	17.448
Aset produktif	30.601	20.643	18.108	15.963
Kredit yang disalurkan	18.556	16.135	13.088	10.124
Dana pihak ketiga	22.209	20.142	16.218	14.531
- Giro	9.661	8.203	6.996	6.972
- Tabungan	8.173	7.132	4.121	4.121
- Deposito	4.373	4.805	3.437	3.437
Jumlah kewajiban	23.625	21.586	15.369	15.369
Ekuitas	5.487	3.260	2.755	1.811
Modal Utama dan pelengkap	4.841	2.775	2.405	1.653
Modal Inti	4.666	2.604	273	1.571
Modal Disetor	3.729	942	808	6.77
Jumlah pendapatan	3.189	2.959	2.823	2.114
Pendapatan bunga dan syariah	2.883	2.755	2.698	2.024
Pendapatan operasional	279	185	120	77
Pendapatan non operasional	26	17	13	12
Jumlah biaya	(2.187)	(1.771)	(1.674)	(1.417)
Biaya bunga dan syariah	(904)	(816)	(704)	(703)
Biaya operasional lainnya	(1.278)	(954)	(966)	(687)
Biaya non operasional	(5)	(0,9)	(549)	(38)
Laba sebelum pajak	1.001	1.187	1.160	697
Laba bersih	724	860	850	478
Laba per saham*	56	1.018	1.182	715

Sumber: Bank Jatim Annual Report 2012, hlm 3.

* dasar perhitungan laba bersih per saham tahun 2012 sesuai dengan hasil RUPS tahun 2012 menyepakai nilai nominal saham dari Rp1.000.000 per lembar saham menjadi Rp250 per lembar.

Lampiran 3. Kinerja Bank Jatim Berdasarkan Analisis CAMEL

Kriteria	2011	2012
CAR	195%	283%
Kualitas aktiva produktif	78.83%	75.1%
PPAP	104,59%	100,09%
ROA	5,29%	3,71%
BOPO	688%	542%
LDR	197%	100%
Rasio NCM to CA	100%	100%

Sumber: Dyah et al (2013)

DAFTAR PUSTAKA

- Lim, D.S.K., Celly, N., Morse, E.A., Rowe, W.G. (2012). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: the contingency effect of a firm's rent creation mechanism. *Strategic Management Journal*, 34, 42-61.
- Barreto, I. & Patient, D.L. (2012). Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors, *Strategic Management Journal*, 34, 687-703.
- Dyah, N., Husaini, A., Azizah, D.F. (2013). Analisis tingkat kesehatan bank dengan menggunakan metode camel, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 1-9.

7

BORWITA CITRA PRIMA: KASUS INDUSTRI DISTRIBUSI DI KAWASAN INDONESIA TIMUR

*Kasus ini disusun oleh,
Werner R. Murhadi,
Silvia Margaretha
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Industri logistik merupakan salah satu Industristrategis yang diharapkan mampu menciptakan daya saing bangsa Indonesia. Industri logistik Indonesia belakangan ini mengalami perkembangan signifikan seiring dengan perkembangan jumlah penduduk dan meningkatnya kalangan kelasmenengah di Indonesia.

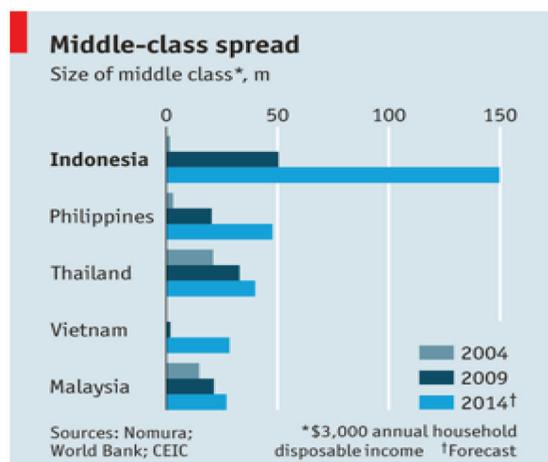
We would like to express our gratitude towards executive member of PT Borwita Citra Prima: Mr. Djoko SM Sibarani, Mr. Wibisono Hardjopranoto and Mr. Aditya for their kind co-operation and encouragement which help us in completion of this case study.



Sumber gambar:

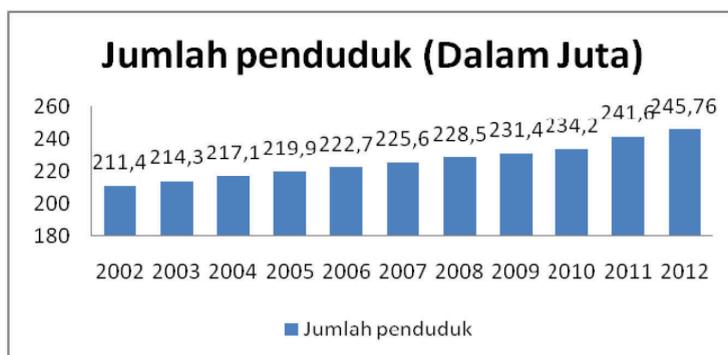
1. <http://www.borwita.co.id/>, (10 Januari 2014; 10:33)
2. <http://www.borwita.co.id/>, (10 Januari 2014; 10:34)
3. <http://www.borwita.co.id/>, (10 Januari 2014; 10:33)

Peningkatan kelas menengah Indonesia 2014 diramalkan oleh World Bank dapat mencapai 150 juta jiwa. Angka yang sangat jauh melewati pertumbuhan kelas menengah beberapa negara tetangga.



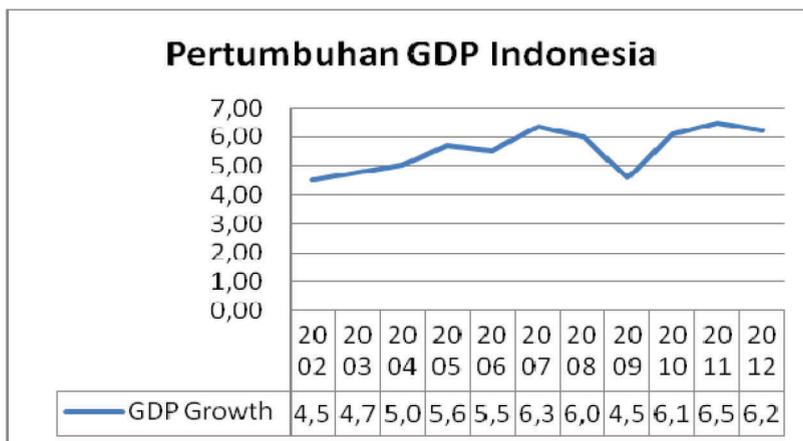
Gambar 1. Pertumbuhan Kelas Menengah Indonesia

Peningkatan jumlah penduduk yang diiringi dengan peningkatan pendapatan perkapita, diharapkan akan memberikan dampak dengan mendorong konsumsi masyarakat dan berdampak positif terhadap industri logistik. Rata-rata pertumbuhan penduduk Indonesia selama 10 tahun terakhir mencapai 1,5% pertahun (CAGR-Compound Annual Growth Rate).



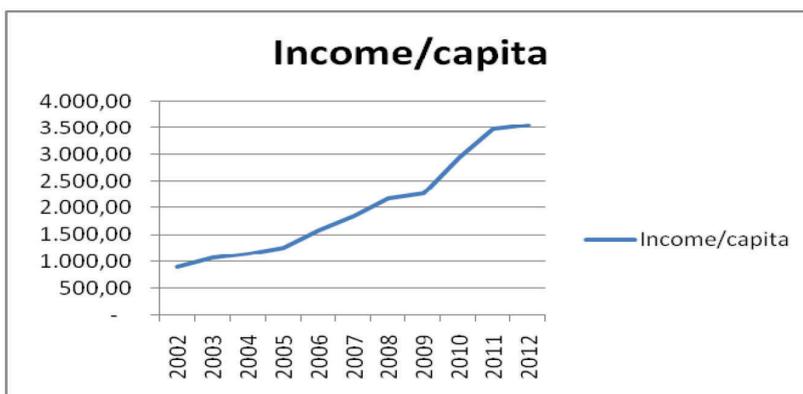
Gambar 2. Trend Jumlah Penduduk Indonesia

Pada gambar 3 disajikan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Terlihat pertumbuhan ekonomi Indonesia sangat positif, bahkan ketika tahun 2009 terjadi krisis ekonomi yang dimulai sejak Bulan Agustus 2008 di Amerika Serikat, pertumbuhan masih bisa mencapai di atas 4%.



Gambar 3. Pertumbuhan GDP Indonesia

Sementara itu, pendapatan perkapita penduduk Indonesia juga semakin meningkat, dengan rata-rata peningkatan selama 10 tahun terakhir mencapai sebesar 14,8% (Compound Annual Growth Rate)



Gambar 4. Pendapatan Perkapita Indonesia

Perkembangan jumlah penduduk dan meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat sejauh ini memiliki kontribusi besar dalam pertumbuhan ekonomi nasional yang ditopang oleh konsumsi domestik. Peningkatan konsumsi domestik membutuhkan dukungan logistik yang memadai. Frost & Sullivan memprediksi industri logistik Indonesia akan tumbuh sebesar 14.2 persen hingga mencapai Rp1,408 triliun (US\$153.54 miliar) pada 2012 dibandingkan dengan prediksi tahun lalu sebesar Rp1,233 triliun (US\$134.46 miliar), berkat kuatnya pertumbuhan ekonomi yang didorong oleh tingginya konsumsi domestik. Industri transportasi dan logistik Indonesia diprediksi akan tumbuh sebesar 14.7 persen CAGR pada 2011-2016 mencapai Rp2,442 triliun (US\$266.3 miliar) di tahun 2016 (Sumber: antaranews, Industri logistik Indonesia diprediksi tumbuh 14,5 persen, Kamis, 7 Maret 2013).

Pertumbuhan industri logistik nasional yang cukup baik ini, ternyata masih jauh bila dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Logistik Performance Index (LPI) Indonesia relatif rendah dibandingkan dengan negara tetangga lainnya. LPI merupakan indeks yang menunjukkan kinerja logistik dari suatu negara yang diterbitkan oleh World Bank dengan mempertimbangkan efisiensi dalam proses clearance di kepabeanan, kualitas infrastruktur, kemudahan dan harga pengiriman internasional, kompetensi dan kualitas dari pemberi layanan logistik, sistem tracking barang dan timeliness (waktu pengiriman dan delivery yang tepat waktu).

Tabel 1. Logistik Performance Index Negara Asean 2012

Negara	Peringkat	Nilai Indeks
Singapore	1	4,13
Malaysia	29	3,49
Thailand	38	3,18
Filipina	52	3,02
Indonesia	59	2,94

Biaya logistik Indonesia pun masih menjadi salah satu yang termahal di dunia dengan mencapai 24% dari GDP pada tahun 2012, bandingkan dengan Malaysia yang hanya 15%, Jepang dan USA hanya 10%. Namun upaya perbaikan mulai dari infrastruktur terus dilakukan dalam rangka mewujudkan visi Indonesia di tahun 2025: “*Locally Integrated & Globally Connected Logistik for National Competitiveness*”.

Pemain di industri logistik Indonesia sangat banyak, beberapa diantaranya adalah:

- PT Catur Sentosa Adiprana, Tbk. (CSAP) yang merupakan distributor P&G, mayora, Danone, dan produk Sinar Mas Group;
- PT Akasha Wira International, Tbk. (ADES) distributor P&G premium product,
- PT Arta Boga Cemerlang yang merupakan Distributor Orang Tua Group,
- Group Tempo (TSPC) yang mendistribusi barang-barang farmasi, consumer product dan kosmetika, dan
- **PT. Borwita Citra Prima (BCP)** pada saat kasus ini ditulis merupakan distributor dari P&G, Ceres Group, Mega Surya Mas dan ABC President untuk wilayah Indonesia Timur.

SEJARAH

BORWITA GROUP adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang distribusi dengan target pasar Indonesia Timur. Didirikan tahun 1976 oleh Bapak Hady Karyono, **Borwita Indah** bergerak pada distribusi farmasetika yang berbasis di Surabaya. Perusahaan mengalami perkembangan hingga pada tahun 1988, Borwita mulai bergerak dalam distribusi consumer products. Didorong oleh pertumbuhan consumer product, **PT. Borwita Citra Prima (BCP)** didirikan pada tahun 1995. Hingga hari ini, BCP mendistribusikan berbagai macam consumer products, meliputi *personal care & hygiene, food, beverage* dan *snacks*.

Selanjutnya tabel 2 disajikan tonggak perkembangan BCP.

Tabel 2. Milestone BCP

Tahun	Aktivitas
1976	Berdirinya PT Borwita Indah sebagai distributor farmasetika Surabaya
1993	Distributor Tunggal P&G dan Gillete untuk Area Jawa Timur
1995	Borwita Citra Prima ditetapkan sebagai perusahaan distribusi consumer goods
2003	Area operasional BCP meluas meliputi Jawa Timur, Bali dan Sulawesi
2005	Menjadi distributor Ceres Group
2006	Integrasi sistem dengan P&G dan Gillete
2007	Menjadi distributor PT Mega Surya Mas
2011	Menjadi distributor PT ABC President

VISI, MISI DAN BUDAYA

Visi BCP adalah: “*to become preferred business partner to All Stake holders by delivering superior customer service.*” Sedangkan Misi dari BCP: “*Distribute leading products within consumer reach effectively, efficiently and innovatively through 7 working cultures.*” Untuk mencapai visi dan misi, BCP mengembangkan budaya kerja yang disebut Borwita 7 *Working Culture* yang merupakan singkatan dari *Better Everyday, Ownership, Reliable, Winning Spirit, Integrity, Team Work, dan At Your Service.*

“Visi, misi dan budaya kerja initalahtersosialisasi dengan baik. Tantangan berikutnya adalah untuk mengimplementasikannya. Saat ini perusahaan sedang menjalankannya melalui perbaikan dengan 6 desain elemen pengelolaan yang terdiri dari *Task, Structure, Reward-Punishment, Decision-Making, Information Share* dan *People*”. Demikian disampaikan oleh Bapak Djoko SM Sibarani sebagai *Managing Director* PT Borwita.

PRODUCT

Bisnis utama Borwita adalah jasa distribusi yang memberikan nilai tambah kepada principal (pemilik merek dagang), dengan mendistribusikan produk-produknya melalui saluran distribusi yang dikuasai oleh perusahaan. Mendistribusikan dalam arti menawarkan ke toko, mengiriskan, memajang di rak, sampai dengan menagih pembayarannya sampai lunas. Kepada pemilik toko, bisnis perusahaan adalah jasa yang memberikan nilai tambah dalam hal logistik dan keuangan. Dari sisi jasa logistik, perusahaan membantu toko untuk menyediakan barang dalam jumlah dan waktu yang tepat. Sehingga kesegaran barang tetap terjaga sampai ketangan konsumen. Hal ini juga akan membantu toko untuk memperoleh *return* yang optimal atas investasinya. Toko menginvestasikan modalnya dalam bentuk barang dagangan yang dibeli dari distributor. Pada toko-toko yang memenuhi persyaratan tertentu, distributor memberikan nilai tambah keuangan berupa jasa *trade financing*. Nilai tambah ini berasal dari modal distributor dan selisih jangka waktu pembayaran dari distributor ke principal.

Untuk nilai tambah yang diberikan kepada principal dan toko inilah distributor berhak mendapatkan laba / keuntungan operasional yang cukup

untuk mengembalikan investasi *shareholder* dan mendukung pertumbuhan bisnis selanjutnya (*total share holder return*).

Barang-barang yang didistribusikan relatif bervariasi yaitu:

- Produk Beauty & Grooming terdiri dari blade & razor (Gillette), hair care (Pantene, Rejoice, Head & Shoulders, & Herbal Essence), Hair Colour (Wella), oral care (Oral-B), Personal care (Gillette & Secret), dan skin care (Olay, Camay, Gillette, Medicare, Harmony, Wilson, dan Pizzi).
- Household care terdiri dari diapers (Pampers), healthcare (Vicks), air care (Ambipur), fabric care (Downy), household cleaner (Pizzy) dan candle (Popular).
- Food & Beverages yang terdiri dari chocolate (Delfi, Vanhouten, Toblerone, Chacha dll.), snack (Mr. Potato dan Tao Kae Noi), noodle (Mie ABC), candy (Fishermen Friends dll.), biscuit (Meiji, Hello Panda, Locker dll.), beverages (Nu green-tea, original love juice, Dutch Mill dll.), breakfast (Kellogg, Ceres dll.), grocery (Sunco, Colavita dll.) dan bakery ingredients (Vanhouten dan Tulip).

Bervariasinya barang ini juga membawa tantangan tersendiri dalam hal mengatur pengiriman yang efisien. Saat mengirimkan barang terdapat barang-barang yang tidak boleh dicampur menjadi satu. Sebagai contoh pengiriman barang berupa sabun dan makanan tidak boleh dimasukkan dalam satu box karena akan mengakibatkan aroma sabun tersebut bisa terserap ke makanan. Hal ini tentunya akan memberikan dampak pada biaya transportasi yang tinggi.

PROMOSI

Customer dari Borwita ada dua pihak yaitu principal /pemilik merek dagang dan supermarket/toko. Kedua *customer* ini harus dilayani dan dikembangkan dengan baik. Strategi promosi yang dilakukan oleh Borwita untuk menarik dan mempertahankan principal adalah dengan memahami dan memenuhi kebutuhan principal. Pada umumnya principal membutuhkan: (1) *Superior Execution*, eksekusi atau pelaksanaan strategi principal di setiap toko dalam jaringan distributor. Contoh yang paling umum adalah eksekusi aktivitas *below the line* di dalam toko. distributor memiliki kemampuan yang teruji dalam memahami dan melaksanakan aktivitas *below the line*. (2) kemampuan

keuangan/*trade financing*, dan (3) produktivitas dari tenaga penjualan (*salesman*). Untuk meningkatkan produktivitas salesman, Borwita secara konsisten memberikan latihan dan melakukan *update technology* melalui *sales force automation* sehingga membuat sales bekerja lebih efektif dan efisien yang berdampak pada produktivitas yang tinggi.

Prinsip yang sama dilaksanakan oleh Borwita untuk promosi dengan toko-toko pelanggannya. Kebutuhan utama toko adalah “*customer service*” dalam hal (1) kunjungan salesman yang teratur (2) pengiriman yang lengkap dan tepat waktu. Dalam setiap pelaksanaan program promosi, distributor bertindak mewakili principal, sekaligus mewakili toko juga terhadap principal. Secara singkat, distributor menjembatani dan memberikan masukan kepada principal atas mekanisme program promosi, agar dapat memenuhi kebutuhan principal dan toko pada saat yang bersamaan.

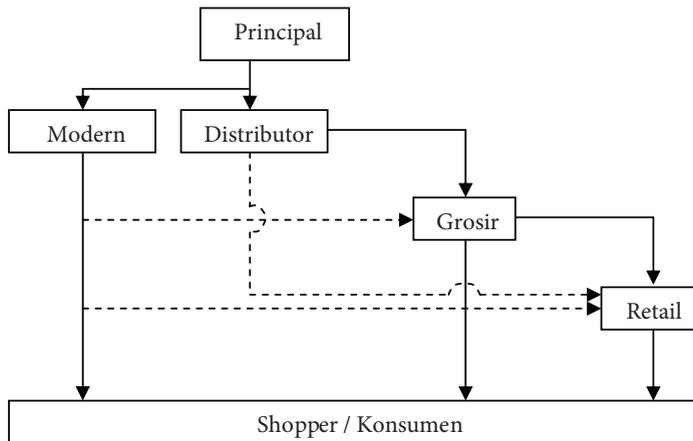
PLACE

Saluran distribusi Borwita saat ini meliputi Jawa Timur, Sulawesi, Bali, Lombok, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Maluku dan Irian Jaya. Didukung oleh sumber daya manusia yang mencapai 2,877 orang, yang mampu mengunjungilebih dari 307,000 toko per bulan. Keseluruhan toko ini dapat dikategorikan dalam beberapa *channel*, mulai dari *supermarkets*, *wholesalers*, *retailers*, dan toko-toko kecil. Infrastruktur distributormeliputi 24 gudangyang tersebar di Indonesia Timur dengan 84 kantor cabang, 232 trucks/vans dan 146 sepeda motor membuat Borwita menjadi salah satu distributor terpercaya di Indonesia Timur. (Data per Juni 13, dari website www.borwita.co.id).

Tantangan terbesar adalah dalam *channel management*. Bagaimana memaksimalkan setiap *channel* agar dapat mengalirkan produk sampai ke tangan konsumen dengan cara yang paling efisien dan paling cepat. Cara yang paling efisien, sehingga *distribution cost* dapat lebih *competitive* dibandingkan bila ditangani langsung oleh principal. Disinilah salah satu nilai tambah yang diberikan distributor. Cara yang paling cepat, sehingga produk sampai ditangan dalam kondisi “segar”, *expiry dates* masih jauh. Secara garis besar, distributor memberikan nilai tambah berupa *speed to market* untuk principalnya.

Secara tradisional, principal hanya akan menjual produknya ke distributor. Selanjutnya distributor akan mendistribusikan/menjual produk principal

ke toko-toko dalam saluran distribusi (channel) di area yang dipercayakan kepadanya. Dalam beberapa kasus, terutama dengan perusahaan Multinasional, mereka juga menjual produknya langsung ke Modern Trade channel, tanpa melalui distributor.



Gambar 5. Skema Saluran Distribusi

PRICE

Principal memberlakukan harga yang sama seluruh distributor lainnya. Harga dari distributor ke toko pelanggan, disesuaikan dengan jenis segment tokonya. Hal ini mengikuti channel strategy untuk memastikan harga jual yang sama ke konsumen. Channel strategy ini akan mendukung pricing strategy dari principal untuk memastikan setiap konsumen memperoleh *value proposition* yang dijanjikan kepada konsumen. Dalam hal ini distributor menjadi strategic partner bagi principal untuk melaksanakan channel strategy dan pricing strategy sebagai bagian dari marketing/brand strategy principal.

Sebagai perusahaan yang bergerak di jasa distribusi, dalam menjalankan usahanya, Borwita sebenarnya juga memberikan layanan *trade financing* pelanggannya, terutama supermarket/toko yang memenuhi kriteria tertentu. Pemberian *trade financing* berupa jangka waktu pembayaran pelanggan ke distributor yang pada umumnya terjadi pada dunia distribusi. Untuk membiayai trade financing ini, distributor memanfaatkan kecukupan modalnya

untuk mendapatkan cash discount dari principal. Distributor harus mampu mengelola portfolio cash discount dari principal dalam suatu working capital management yang ketat.

PEOPLE & PROCESS

Saat ini dalam proses pengiriman barang dan penagihan tersebut telah dibuat *standard operating procedure* untuk seluruh fungsi manajemen. Tantangan terbesar adalah memastikan setiap karyawan melaksanakan seluruh SOP secara benar. Terlebih kita berbicara untuk 3000 karyawan yang tersebar di 84 kantor cabang. Tim manajemen mengharapkan peningkatan efisiensi dari pelaksanaan SOP ini.

Selain itu dari sisi pengembangan organisasi, Tantangan terbesar adalah menciptakan *Borwita's Future Leader*, diseluruh lini organisasi. Perkembangan bisnis distributor yang pesat, memerlukan pembukaan kantor baru dibanyak tempat. Hal ini membutuhkan ketersediaan SDM yang handal diseluruh kantor cabang. Kecepatan pertumbuhan bisnis, hampir selalu lebih cepat dibanding kecepatan menyediakan SDM. Hal ini disebabkan setiap karyawan memerlukan *learning curve* untuk setiap ketrampilan yang dipelajarinya. Disamping itu setiap karyawan tentunya juga harus mempercepat kemampuannya untuk beradaptasi dengan pertumbuhan bisnis yang semakin cepat ini.

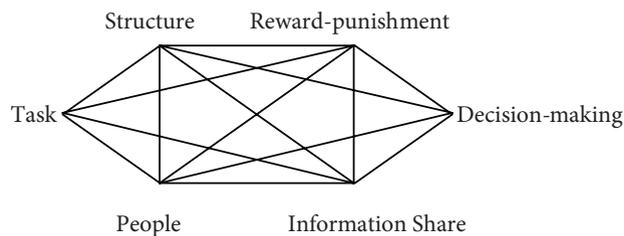
TANTANGAN KE DEPAN

Borwita adalah distributor yang memilih untuk berkontribusi di area Indonesia Timur. Kunci sukses ke depan, adalah seberapa jauh perusahaan dapat beroperasi dengan lebih produktif. Sehingga dengan biaya yang sama, dapat menghasilkan *revenue* yang lebih besar. Peluang terbesar adalah mengelola biaya logistiknya agar dapat bersaing dengan perusahaan distribus lainnya.

“Melihat peluang tersebut, manajemen PT Borwita akan meningkatkan produktifitas dengan memastikan terjadinya operational excellence disetiap tahapan proses bisnis” ujar Bapak Djoko SM Sibarani. Pilihan yang diambil Manajemen BCP untuk mengimplementasikan “operational excellence” selama beberapa tahun ke-depan yaitu:

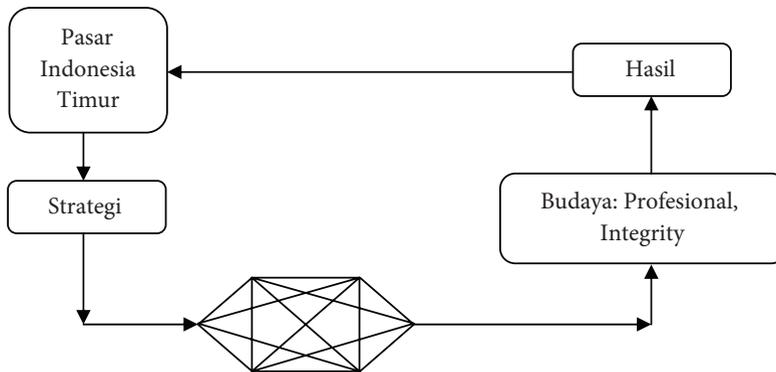
1. *Business Expansion*. Distributor akan bekerja sama erat dengan *principal* untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas menjadi kunci keberhasilan perusahaan mengingat barang yang didistribusikan bersifat *low margin-high turnover*. Oleh karenanya perusahaan memilih strategi *partnership* untuk mengembangkan usaha di kawasan Indonesia Timur. Bekerja sama dengan partner lokal dengan pertimbangan partner tersebut telah memiliki akses terhadap sumber daya lokal dan penguasaan pasar.
2. *Internal operational excellence* akan dicapai melalui 3 jalur:
 - a. Mengembangkan sumber daya manusia mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan hingga mempertahankan SDM tersebut.
 - b. Integrasi system informasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, kontrol, dan integrasi Value Chain.
 - c. Mendesign ulang Supply Chain Network, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengoptimalkan manajemen persediaan.

Untuk dapat melaksanakan kedua strategi tersebut, perusahaan memerlukan Corporate Culture yang mencerminkan professionalism, integrity, dan intrapreneurship dari setiap insan Borwita. Corporate Culture tersebut akan ditimbulkan dengan mendesign ulang ke 6 design elements yang meliputi *task, structure, reward-punishment, decision making, information share, dan people*. Ke-6 elemen tersebut dihubungkan dalam gambar berikut.



Gambar 6. Operating Excellence PT Borwita

Kaitan dengan strategi dan hasil yang diharapkan dari ke-6 elemen operational excellence tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 7. Hubungan Strategi, Operating Excellence dan Budaya Organisasi

Tantangan terbesar perusahaan saat ini adalah eksekusi atas strategi yang telah dipilih. Pilihan strategi tersebut akan menentukan design elements. Selanjutnya design elements akan mempengaruhi corporate culture. Corporate culture inilah yang akan mempengaruhi setiap karyawan, menjadi katalis yang positif bagi karyawan untuk mengeksekusi strategi, dan mencapai hasil bisnis yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2011, *Strategic Management: Concept & Cases*, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey
<http://www.bps.go.id/> di download pada 01/08/2013
<http://www.borwita.co.id> di download pada 13/06/2013

8

BUSINESS ENVIRONMENT AND ENTREPRENEURSHIP: THE CASE OF PUTERA SAMPOERNA

*This case is written by,
Sujoko Efferin
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

“The writer would like to thank to Aris Suryaputra, Angela Yosevin and Putu Suryawan for their support during the data collection process. Another version of the case was presented in the International Conference of Peranakan Communities in the Era of Decolonization and Globalization held by Baba House - NUS and Chinese Heritage Centre-NTU (Sept 27, 2013, Singapore). All data published in this case are collected from the official websites of Sampoerna Strategic, PT HM Sampoerna, Tbk, and Putera Sampoerna Foundation; personal blog of Putera Sampoerna; various Indonesian and international news-papers and magazines; Indonesian Stock Exchange (IDX); statistical bureaus; the official family history book; and various reports from independent organization”

“Know the other, know yourself, and the victory will not be at risk; Know the ground, know the natural conditions, and the victory can be total.” (Sun Zi, The Terrain, The Art of War)



Sumber gambar:

1. <http://www.sampoerna.com>, (09 Juni 2014; 15:00)
2. <http://swa.co.id/portfolio/reza-priyambada-saham-pt-hm-sampoerna-bagus-untuk-investasi>, (09 Juni 2014; 15:04)
3. <http://redspphotovideography.com/index.php?showimage=10>, (10 Januari 2014; 15:52)
4. <http://www.sampoerna.com>, (09 Juni 2014; 15:20)

On March 14, 2005, Philip Morris (PMI) announced a statement that they had an agreement to buy PT HM Sampoerna, Tbk from Sampoerna family. The news shocked Indonesian public since at the time of sale, Sampoerna was the third largest Indonesian cigarette manufacturer (behind Gudang Garam and Djarum) with excellent financial performance. Speculations and rumours trying to explain the sale were widespread and this became a hot issue in Indonesian mass media at that time.

This case is written to help students (especially postgraduate business programmes) understand the dynamics of business environment and its implications on maintaining current business and starting new ventures in the context of family business.

Putera Sampoerna is widely known as an entrepreneur with well-established global connections including business actors and political figures. He is one of the most successful Indonesian businessmen with wide international recognitions. According to Forbes magazine, in 2011 he was the ninth richest Indonesian with the wealth of USD 2.4 billion. He also received *Peace Through Commerce Medal Award 2011* from International Trade Administration, US Department of Commerce. The case uses data from major events occurring during 100 year history of Sampoerna family business (1913-2013).

THE HISTORY OF THE FIRST AND SECOND GENERATION OF SAMPOERNA FAMILY (1913-1977)

Sampoerna family business history begins when Liem Seeng Tee, the grandfather of Putera Sampoerna, started a small family business named Handel Maatschappij Liem Seeng Tee in 1913. The company sold basic provisions and tobacco products. Liem always declared that he wanted the company to be “*the king of tobacco*” (Sampoerna, 2007). He constantly experimented with blends and sauces until he finally created a cigarette brand *Dji Sam Soe* (meaning 234 in Hokkien dialect), later would be regarded by Indonesian people as the king of *kretek* (clove cigarettes). He designed the packaging using symbols and his lucky number nine. Hereafter, the importance of the number nine (and any combination equaling or divisible by nine) became part of the company’s ultimate identity. Up to now, *Dji Sam Soe* has become the most respected, premium priced *kretek* filter brand in Indonesia.

The vision to be the king of tobacco was a cognitive dimension of the familiness of the family. The vision was shared and became the purposes of his predecessors (Liem Swie Ling and Putera Sampoerna) until 2005. The tobacco business was a bonding mechanism that enabled shared communication and integration of Sampoerna family until the next two generations. All business development that took place from 1913 to 2005 was not far from tobacco business. Liem Seeng Tee passed away in 1956 and Dji Sam Soe entered a difficult period near to bankruptcy. In 1954, the second son of Liem Seeng Tee, Swie Ling (Aga Sampoerna), the father of Putera Sampoerna, founded a company named PT Panamas in Bali. The company produced hand-rolled kretek with the brand *Panamas Kuning*. In 1959, Swie Ling was asked by his eldest brother, Swie Hwa, to return from Bali and to assume control of and to revive Sampoerna family business.

The survival of the family business reveals the importance of the network ties among Sampoerna family members. Instead of letting the business down or fighting for the legitimate successor, the eldest son of the founder opted to ask for Swie Ling's takeover. In fact, the relationship between Swie Ling and his father was far from ideal since they had many disagreements in the past. However, Swie Ling's involvement was proven critical in saving the family business. The family business was able to re-emerge due to the brand equity of Dji Sam Soe and Swie Ling's management style that emphasises on employee empowerment, interpersonal skills and workers' welfare (Sampoerna, 2007). Swie Ling was the only family member who could speak *Kromo Inggil* (High Javanese language, the language of aristocrat Javanese). In 1967, Swie Ling created a successful middle market *kretek* cigarette named Sampoerna Hijau. The product was very popular reaching all time highs in 2000s.

THE EMERGENCE OF PUTERA SAMPOERNA (1969-1990)

Putera Sampoerna (Liem Tien Pao/ 林天喜) was born in 1947. He received education in Hong Kong, then Melbourne and Texas, when Swie Ling (his father) was running PT Panamas in Bali. In 1969, Putera was assigned a rubber and palm oil business in Malaysia by his father, Swie Ling. However, due to the Malaysian government's New Economic Policy, Putera decided to sell all the family's assets in Malaysia and began working full time in Surabaya. In

1977, Putera joined the board of directors of Sampoerna family business (PT Hanjaya Mandala Sampoerna). He, then, modernised the management system and factory production including improving the speed, uniformity and quality of the cigarettes packaging; and applying time and motion analysis to increase the efficiency of the business. Family's shared vision and purposes of becoming "the king of tobacco" were the driver of the modernisation.

With the help of his cousin (Boedi Sampoerna), Putera also began controlling tobacco purchasing and distribution. The full control of supply and quality of tobacco by buying the materials directly from farmers (without middlemen) is a critical step in building the strategic advantages of the family business. Hence, the same familiness resource (shared vision and purposes) was used again during the reorganisation of tobacco procurement. Putera's decision in building his direct connection with the farmers was contrary to conventional business practices at that time and unavoidably created massive resistances from the traders. The future of the family business was at stake since if Putera could not overcome the resistances, the whole business would collapse. Given his rather limited experiences at that time, Putera alone would not be able to cope with the problem. However, Boedi Sampoerna was available to assist his effort and to help secure the plan. Boedi knew how to handle major stakeholders in the field and to build alliances to support the plan. The family ties was transformed into relational dimension among competent family members that were proven critical in overcoming external threats. Despite early resistances from traders and farmers, the farmers finally supported this action since they received more money for their crops.

There was a great factory fire in 1979. Normally, it would take six months for the factory to resume production. This was a huge test of the leadership of Putera. He realised that Sampoerna and Dji Sam Soe could not survive that long of market absence. With the help of a dedicated team, the company put production equipments in warehouses, bought raw materials from family contacts and packaging from Hong Kong and Singapore. He also got contractors to rebuild the factory at record speed. As a result, Dji Sam Soe was back on the streets in 24 days after the fire (Sampoerna, 2007).

In 1983, Putera created a modern and computerised company by establishing corporate headquarter in Rungkut, Surabaya. Family tradition was very important for Putera in the development of the family business. By creating

a family quarter on the top floor of the building, he followed the tradition of his predecessors: Liem Seeng Tee and Liem Swie Ling by living at his factory (Sampoerna, 2007). Putera also maintained the philosophy of number nine as the ultimate identity of the family in the company's logo and the philosophy of the building lay-out. The logo (see figure 1) has a deep meaning. The nine stars with nine points each represent the culturally sacred number of the family. The two creatures are Chinese mythological lions named *Foo Dogs*. The lions became a bonding symbol for Sampoerna family guarding their home and businesses. The words in Old Sanskrit, i.e: *Anggarda Paramita*, mean striving for excellence. Family traditions and business innovation went hand-in-hand creating a rejuvenated family business capable of continuously transforming itself to cope with current challenges.



Figure 1. Corporate Logo
Sumber: <http://www.sampoerna.com>

After assuming the position of CEO of the Sampoerna company in 1986, Putera took another strategic action by changing the system of delivering products to consumers. Historically, agents were responsible for taxes, distribution, sales and marketing based on contract system. However, the performances of the agents were undependable and leakage often occurred (Sampoerna, 2007). Hence, Putera decided to set up his own distribution system to their customers. PT Panamas, then, became a distribution company. To accommodate the previous agents, Putera offered to buy their business for a generous price. He also offered them the opportunity to become one of his regional distribution managers. By doing so, Sampoerna company was able to control all of its critical supply chain points (starting from its suppliers/farmers to its retailers). The impact of this new system to the business was immense. In

1990s, Sampoerna was the number one distribution and marketing company and the third largest *kretek* manufacturer in Indonesia.

Apparently, Putera's accumulated knowledge and skills has reached a level of maturity in the business. He has learnt a lot from his experiences (building direct connection with tobacco farmers) that effective supply chain management is the critical success factor in controlling cigarette business. Putera is also able to use the available family resource (PT Panamas) to support his scenario. By transforming PT Panamas into a distribution company, he is able to revitalise the company, to use its know-how and utilise its trustable persons. Hence, structural (network ties) and cognitive (vision and purposes) dimensions of familiness are combined with Putera's innovativeness in strengthening the business.

In 1988, Putera took the initiative to develop the first low tar low nicotine (LTLN) *kretek* cigarette. This is another strategic action reflecting Putera's innovativeness and opportunity-seeking behaviour. The Indonesian market became increasingly concerned of the negative effects of *kretek* cigarette on their health. Traditional products such as Dji Sam Soe and other competitor brands (Djarum and Gudang Garam) were considered as dangerous due to their high tar and nicotine content. Some LTLN were available but were categorised as non-clove cigarettes (e.g. Marlboro and Dunhill). The normal assumption at that time was that non-clove cigarettes were safer but not delicious whereas *kretek* cigarettes were delicious but more dangerous. With his colleagues and the governor of East Java, Soelarso, he went to Thailand to study the production of LTLN with the diameter of 7.5 mm. Soelarso doubted the idea arguing that *kretek* could not be produced with such a small diameter. However, Putera insisted that the product had to be LTLN *kretek*. Putera, then, hired a 33 year old researcher, M. Warsianto¹ as the Head of New Product Development to develop the cigarette which later would be known as A Mild in 1988. The A Mild was launched as "The Taste of the Future" in 1989. Its famous theme was "How Low Can You Go" challenging the other brands of cigarette to cope with the health issues. The A Mild has become a market leader of LTLN and highly successful product up to now. The market share of A Mild in aggregate Indonesian cigarette market in 2012 was 13.8% (Jakarta Post, February 9, 2013).

¹ Warsianto is an expert of LTLN cigarettes. After leaving Sampoerna, he has created another two famous LTLN cigarettes under the brands of Star Mild and Class Mild. The total market share of the three brands is 90% of LTLN Indonesian market in 2004 (SWA, 2004).

Putera's decision to hire Warsianto reveals his openness to external expertise that can benefit the family business. This also reveals Putera's ability to find and to recruit talented people to develop his business.

SAMPOERNA AS A PUBLIC COMPANY (1990-2005)

Under the leadership of Putera, Sampoerna became the first Indonesian cigarette manufacturer to go public in 1990. One of the reasons to go public was to finance a massive development of cigarette production facility in Pandaan, East Java (Sampoerna, 2007). Built from 1990-1993, the size of the facility site is 153 hectares containing 59 storage warehouses, 6 processing lines and 15 other complexes (making-packing, printing and ancillary plants) (Sampoerna, 2007). The facility could process 105,000 tons of blend, and print and pack 30 billion machine-made sticks annually in 2005. By going public, PT HM Sampoerna, Tbk was able to change public perception of the company, from "one of the Indonesian most successful family businesses" to "a public-owned, professional company with bright future". The shares of the company has become one of the strongest blue chips in Indonesian stock market up to now.

The Sampoerna company was also renowned for its creative marketing and advertising strategies. Until 1991, commercial advertising was not allowed to be broadcasted in Indonesian television. When the ban was lifted in 1992, Putera hired the best agencies to produce memorable ads. Some of them were A Mild's How Low Can You Go, Dji Sam Soe's Gotong Royong (Working Together) and A Mild's series of Bukan Basa Basi (No Bullshit). Another innovative strategy was the use of The Sampoerna Marching Band. The marching band was trained by expert instructors brought from the US and was designated to be a strategic vehicle to market Sampoerna's products as well as to promote the name of Indonesia in international forum. Consisting of 234 factory workers as musicians (similar to the meaning of Dji Sam Soe), the band also involved huge carnival cars carrying the cultural symbols of Indonesia. The band won international award in 1990 Pasadena Tournament of Roses. The cost of sending the band to Pasadena was USD 1 million fully paid by the Sampoerna company. Various performances of the band were also broadcasted in commercial slots of Indonesian televisions creating a colossal impression of the company and

moving many Indonesians into tears. By spending huge money for the marching band, Putera lifted up the value of his business from family's asset to nation's asset carrying Indonesian flag in international arena. Sampoerna's advertising was generally regarded as one of the most creative and effective campaigns performed by Indonesian companies from 1990-2000.

In 1997, Indonesia experienced a financial crisis. This was followed by the fall of New Order regime in 1998. Shortly before the fall of the regime, there were massive anti-Chinese riots in Jakarta, Medan, and Solo on May 1998. There were some indications that the riots were state-orchestrated due to high-level conflicts among military factions and state-led contentious politics (Panggabean and Smith, 2011). In Jakarta, many Chinese shops and houses were attacked, burnt and robbed. Thousands of buildings and cars were destroyed and more than 50,000 Chinese fled the city. Some reports say that hundreds of women, mostly Chinese, were sexually harrassed and raped.

Contrary to the beliefs of some Chine Indonesian businessmen that the collapse of the regime would severely harm their fate, Putera still believed that his family and business has future in the country. During this uncertain times, Michael Sampoerna, the son of Putera, was asked to return to Indonesia after finishing his education at the London School of Economics. In fact, Putera thought that the political and economic turmoil would teach Michael about business realities and their effects on Sampoerna business (Sampoerna, 2007). Michael became the assistant to the Director of Business Development from 1998-1999. Later, Michael became the Chief Operating Officer and was appointed to be the President Director while Putera became the President Commissioner. Thus, the succession began during the difficult times.

Michael's era in Pt HM Sampoerna, Tbk., were characterised by several actions and achievements including rationalising international cigarette operations (Brazil and Philippines); turning A Mild into Malaysia's fastest growing brand; the use of Third Party Operators for hand-rolling cigarette production as part of community development programmes; and maintaining and strengthening the image and product quality equities of Dji Sam Soe, A Mild and Sampoerna Hijau. From 2004 to 2005, Sampoerna experienced the fastest national growth in the history as its share of the Indonesian market increased from 18% to 25% (Sampoerna, 2007).

PUTERA SAMPOERNA FOUNDATION (2001-TO DATE)

Putera Sampoerna Foundation (PSF) is the first Indonesian social business organisation. PSF is led by Putera's daughter, Michelle Sampoerna. It was originally established in 2001 as a philanthropic organisation with the mission to increase access to education in Indonesia by providing scholarships for disadvantaged students with high academic potentials. By the end of 2005, more than 18,000 scholarships had been awarded, including some to MBA programmes abroad (Sampoerna, 2007). In 2003 and 2004, the foundation launched a programme to enhance the quality of educators and established Sampoerna Foundation Teachers Institute (SFTI). The institute was designated to offer international-standard teacher development programme to upgrade teachers' knowledge and skills (PSF Website). The foundation provided student loans; established Putera Sampoerna Foundation Alumni Association (PSFAA); and established its own school of education and business school (later becoming Universitas Siswa Bangsa Internasional).

Putera Sampoerna believes that education and job creation are critical to the creation of a dynamic, peaceful, and prosperous society (CSR Asia, 2010). This is supported by Michelle Sampoerna (Putera's daughter, leader of the PSF) who states that: "*entrepreneurship education and training will be key in improving young people's employability.*" The 1998 May tragedy reveals that, regardless of the political scenario behind the riot, Chinese Indonesian will always be in vulnerable positions if they keep restraining their public roles in a society where there is a high rate of youth unemployment and widening gap between the rich and the poor. The collapse of the New Order state has given an unprecedented opportunity for Chinese Indonesian to increase their public presence. As an entrepreneur, Putera choose to take more proactive roles in promoting peaceful Indonesian society by providing a strategic mechanism for education and job creation to wider society.

On 1 June 2013, Putera Sampoerna Foundation (PSF) established Universitas Siswa Bangsa International (USBI). The new university absorbs PSF's Sampoerna School of Education and Sampoerna School of Business to its faculties under the names of Faculty of Education and Faculty of Business. Together with another two newly founded faculties (Faculty of Art, Design & Media; **and Faculty** of Science and Technology), USBI has currently 4 faculties that is

claimed to have international quality education for professional development and job placement, including opportunities within the Sampoerna Strategic Group for its graduates (PSF website). According to Nenny Soemawinata, Managing Director of PSF, USBI offers three academic titles within 4 years of education due to its cooperation with a US community college (Neraca, 15 June 2013). The tuition fees (except for the Faculty of Education) are premium compared to those of best private universities in Indonesia. The total amount for 8 semesters is USD 17,000, USD 18,500 and USD 10,000 for the Faculty of Art, Design & Media; Faculty of Business; **and Faculty** of Science and Technology respectively (USBI website).

There has been a fundamental shift in the orientation of PSF, from fully philanthropic organisation to social business organisation (PSF Website). Its original mission, to increase education access, has become “to create high caliber Indonesian future leaders and entrepreneurs with good moral fiber who will be able to meet global challenges”. According to Putera, this shift is necessary to provide “sustainable long-term solution to transform the education and economic independence of the poor” and to make the organisation “capable of providing life-changing knowledge and opportunities to a wider spectrum of recipients”. One of the results of this transformation is the launching of student financing scheme in 2006. The new scheme gradually replaces the intensive scholarships programmes that has been conducted since 2001. In 2011, PSF signed a USD 5 million agreement with USAID, Raiffeisen Bank International (RBI) and UBS AG to run the first student loan in Indonesia named “Dana Siswa Bangsa” operated by Siswa Bangsa Cooperative (USAID blog). Under the new scheme, beneficiaries are required to return the loan and contribute a certain amount of money to the cooperative after they finish their studies and get a job. The scheme creates rolling fund that can be used to finance the next batches of students.

Social business is widely considered as one of the future entrepreneurship models to alleviate social problems whilst balancing the interests of its stakeholders (beneficiaries and investors). There have been many terms used to describe this phenomenon, such as venture philanthropy, impact investing, social venture capital and entrepreneurial philanthropists (CSR Asia, 2010). Yunus (2010) states that a social business is a new kind of business that is different from traditional business and not-for-profit organisation through

solving social problems by using business methods. The business does not distribute dividends to its investors but they can get back their investment amount. The objective is to create social benefits while generating the income to sustain itself.

The PSF has recruited a group of professional, talented people to work in the foundation and convinced a group of major stakeholders (e.g. USAID, Exxon Mobil, Bank Mandiri, Trakindo, Bank Permata, etc.) to contribute and to participate in its programmes. As stated by Michelle Sampoerna: *“We need to work closely with other corporations, institutions and bodies in this field, to lobby the government to introduce policies and put procedures in place that support the needs and objectives of entrepreneurship... whatever we do we must think big — in an effective and efficient manner”* (CSR Asia, 2010). Putera has also developed his global political networks to support his ideas. For example, he has presented at America’s Presidential Summit on Entrepreneurship, hosted by president Obama to highlight and to support innovation and entrepreneurship in Muslim-majority countries around the world. By participating in high-profile forums, he receives not only global political back-up but also additional ideas to enrich his visionary scenario and to create more strategic values for the social business.

The involvement of the high profile organizations reveals the ability of Putera to mobilise resources beyond familiness to include external resources without sacrificing his fundamental interests of preserving his family identity. Familiness is only an original resource but later it can attract external resources without losing the family identity of the business. This is a new form of family business where participation, resources and talents are supplied from anywhere. By doing so, Sampoerna family receives strategic non-financial benefits since the foundation will always carry the brand name of the family. This can obviously help enhance the family’s global reputation whilst simultaneously build positive and beneficial relationships with their current and prospective stakeholders for developing their businesses in the future.

POST CIGARETTE BUSINESS ERA (2005-TO DATE)

On March 14, 2005, Philip Morris (PMI) announced a statement that they had an agreement to buy 40% stake in PT HM Sampoerna, Tbk from Sampoerna

family with the value of USD 5.2 billion and that a public tender offer would follow. On a press release dated March 21, 2005, Putera stated that Sampoerna family was already looking to diversify and their business would always have a major presence in Indonesia. Putera acknowledged that although the company always made profit for the last ten years, the future of cigarette industry in Indonesia is increasingly difficult (detikcom, March 21, 2005; Warta Ekonomi December 28, 2005). Nevertheless, the news shocked public since at the time of sale, Sampoerna was the third largest Indonesian cigarette manufacturer (behind Gudang Garam and Djarum) with excellent financial performance.

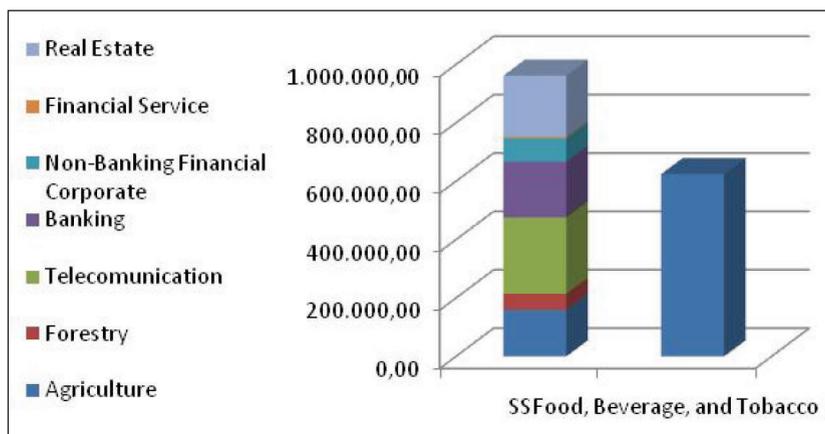


Figure 2. Gross Domestic Product Value Based on 2002 Price (in billion Rupiah) (Statistics Indonesia, 2013)

Following the sale, the Vice President of Republic Indonesia, Jusuf Kalla, even told the public that he already held a meeting with Putera Sampoerna on April 7 and had received an assurance that Sampoerna family would use the money to increase its investment in Indonesia (Tempo Interaktif, 8 April 2005). The reaction of the Indonesian government reveals the critical roles of Putera's business and the strategic implication of the sale on Indonesian economy. Revenues from cigarette excise, employment issues and related multiplier effects are critical for the stability of the country's economy. Hence, it is strategically important for the Indonesian government to have Putera's long-term commitment of his business future in the country.

Table 3. The Average Growth Rate of GDP Based on 2000 Constant Price (%)
(Statistics Indonesia. 2013)

Sector	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2012**	Average
Telecommunication	22,88	24,58	26,03	28,74	31,04	23,61	17,81	12,64	12,08	22,16
Banking	6,02	4,5	1,55	7,96	7,41	2,4	4,78	6,9	8,3	5,54
Non-Banking Financial Corporate	9,24	8,35	7,15	8,14	9,03	9,86	6,53	7,3	7,12	8,08
Financial Service	9,18	6,66	7,55	9,68	3,4	3,51	5,89	7,87	6,31	6,67
Real Estate	8,89	8,17	8,47	7,85	8,88	5,24	5,53	6,32	6,05	7,27
Agriculture	0,4	2,48	3,79	4,55	3,67	1,73	3,49	4,47	5,08	3,30
Forestry	1,28	-1,47	-2,85	-0,83	-0,03	1,82	2,41	0,85	0,16	0,15
Aggregate SSG's sectors										7,59
Food, Beverage, and Tobacco	1,39	2,75	7,21	5,05	2,34	11,22	2,78	9,14	7,74	5,51

After the sale, Putera established PT Sampoerna Strategic Group (SSG) in 2005 with Michael Sampoerna as the CEO. The company has developed businesses in five sectors, i.e.: agriculture, finance, property, telecommunication and timber. In the CEO message, the company is described as “an Indonesian conglomerate firmly committed to maintaining and nurturing our business and philanthropic legacy to the nation”. The company has taken several strategic actions including: investing in a premium business complex in Jakarta named as Sampoerna Strategic Square in 2005; establishing PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia (STI), a CDMA cellular service provider in 2006; acquiring Samko Timber Limited, a processed timber products company in Indonesia listed on the Singapore Stock Exchange in 2006; establishing PT Sampoerna Agro, Tbk (oil palm plantations, previously known as PT Selapan Jaya) as a publicly listed company in 2007; establishing microfinance business and cooperative known as Sahabat in 2008; and acquiring Bank Dipo International (renamed into Bank Sahabat Sampoerna) in 2012. Our latest data (bisnis.com, 8 September 2013) reveal that by the end of 2012, Sampoerna Agro has gained annual net profit of Rp. 149.88 billions (approximately USD 150 million), whereas Bank Sampoerna, from January to June 2013, gained net profit of Rp. 7.5 billions (USD 7.5 millions) and had 12 branches in major cities such as: Jakarta, Medan, Pekanbaru, Palembang, Surabaya and Bandung.

In 2013, Sampoerna family collaborate with a major retail-based group, Alfa Group, to speed up the growth of the Sampoerna Bank. The ownership composition of the bank has become 89,2% possessed by Sampoerna family

and 10,8% possessed by Alfa Group (detikfinance, 8 April 2013). Alfa Group is seen as having expertise in and networks with the micro, small and medium enterprises required by the bank. The strategic involvement of the group can compensate the family's rather limited knowledge in the new business.

Putera is also known as fond of gambling and had long been a member of one of London's most exclusive casinos, Les Ambassadeurs (The Times, 10 February, 2006). In 2006, Putera bought the casino for £115m only to put it on sale 18 months after buying it for £40 million less than he paid for it. Analysts believe he might have become disenchanted with UK casino prospects in the wake of the smoking ban, the watering down of gambling deregulation and rise in gaming duty, which costed the casino an estimated £2 million to £3 million. (The Times, 1 May, 2008). In 2012, the casino was put on sale at a reduced price £50 million. Despite attracting many interests from the world's biggest gaming groups, there is no deal that has been reported.

Suggested Discussion Questions:

1. How important is the role of family in Putera's venturing?
2. Why did Putera sell his tobacco business? How important is the consideration of the dynamics of business environment for the decision?
3. What are the differences between Putera's and his predecessors' entrepreneurship in terms of orientation towards business environment?
4. What are the strategies behind the roles played by Michael and Michelle for the future of Sampoerna family business?
5. What lessons can you learn from this case in terms of maintaining family business?

REFERENCES

- CSR Asia, (2010), "*White Paper 01: Strategic Philanthropy: Unlocking Entrepreneurial Potential*", Credit Suisse
- detikcom (internet magazines), <http://www.detik.com>
- detikfinance (internet magazines), <http://finance.detik.com>
- Neraca, newspaper, <http://www.neraca.co.id>
- Panggabean, S.R., and B. Smith, (2011), "Explaining anti-Chinese riots in late 20th century Indonesia", *World Development*, Vol. 39 No. 2, pp. 231-242.
- PSF Website, *Putera Sampoerna Foundation*, <http://www.sampoernafoundation.org>

Putera Sampoerna, Personal Blog, <http://www.puterasampoerna.com>
Sampoerna, M., (2007), *The Sampoerna Legacy: A Family & Business History*.
Copyright of Michelle Sampoerna.
Sampoerna Strategic, <http://www.sampoernastrategic.com>
Statistics Indonesia, (2013), <http://www.bps.go.id>
SWA Magazines. Various issues.
Tempo Interaktif, online magazine, <http://www.tempo.co>
The Times, online newspapers, <http://www.thetimes.co.uk>
USAID blog, <http://blog.usaid.gov>
USBI (Universitas Siswa Bangsa Internasional), <http://www.usbi.ac.id>
Warta Ekonomi, magazine, various issue
Yunus, M., (2010), *Building Social Business*, New York: Perseus Books Group.

9

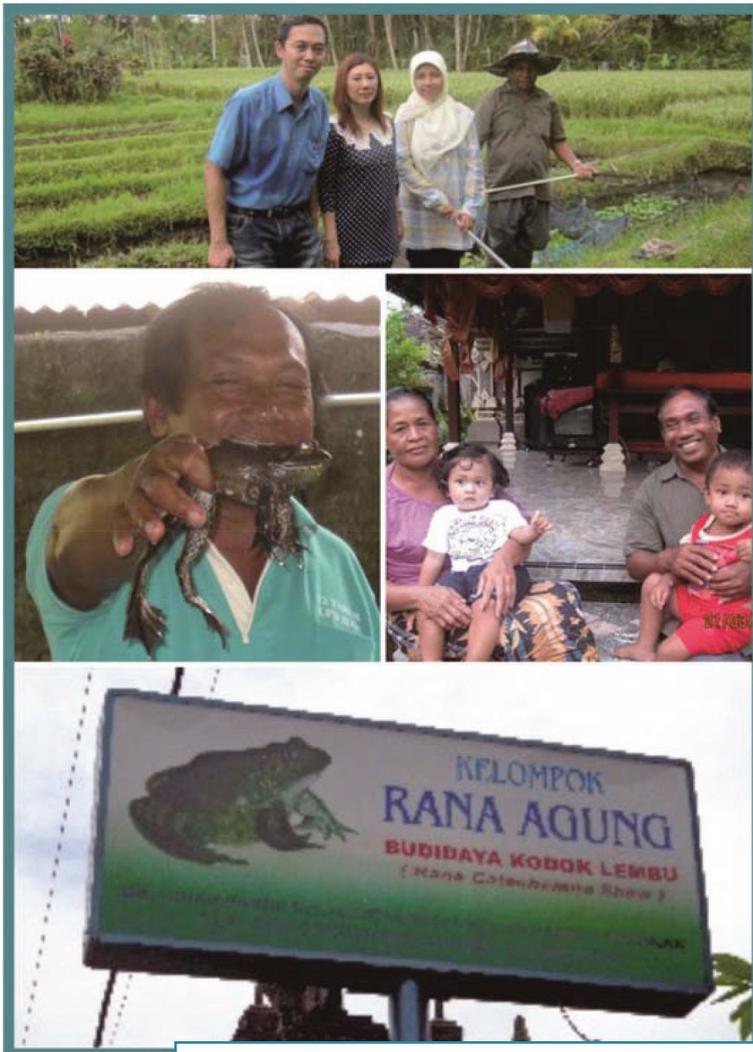
SUSTAINABLE BUSINESS INNOVATION TO WIN COMPETI- TION: A CASE STUDY OF INNOVATION BY WAYAN IN BULLFROG FARMING, BALI

*This case are written by,
Liliana Inggrit Wijaya,
Dudi Anandya,
Fitri Novika Widjaja
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Innovation is the essence of business survival. Without innovation, there is no business that can survive to compete for the future. Innovation is not only for the large business or in the high-tech sectors, but also for the small business such as bullfrog farming in agribusiness sector.

Mr. Wayan as a frog farmer is a good example of a very tough and perseverance frog farmer who always take the obstacle as a challenge to make better innovation. This what made his different than the others farmer. As the result, Mr Wayan now has exist as frog farmer for more than a half of his age and become the biggest frog farmer in Bali Indonesia.

“Wayan, I could see your talent in this business, you need to keep focus and improve the business so it will become big..”



Sumber gambar: dokumentasi pribadi penulis

Many innovations have been done, including batteray pond, frog food, how to handle frog dissesesas, methods of making frog grow optimally, until build network to sell the frog. All of his innovation idea came from love and patience in the frog business. He give many ideas for developing good bullfrog farm. Last but not least, this business innovation is a key for Wayan Success in the frog farming.

BACKGROUND OF THE STUDY

Frogs can be found in many countries in the world, either in subtropical countries which have 4 seasons or in tropical countries with 2 seasons. Frogs are Anura ordo, those amphibians without tail. In this ordo, there are more than 250 genus and 2600 species. There are 4 species of frogs, originally from Indonesia, which are normally consumed : (1) *Rana Macrodon* (Giant Asian River frog), (2) *Rana Cancrivora* (crab-eating frogs) , (3) *Rana Limnocharis* (asian grass-frog), (4) *Rana Musholini* (giant frogs/ Frogs rocks) (<http://www.iptek.net.id>). From those 4 species, frogs rocks are the biggest species which is more than 1.5 kg and the length is more than 22 cm. The most tasty frogs are Asian-grass frogs, although they are only 8 cm long.

Bull frogs (*Rana catesbeiana*) are not originally from Indonesia, it was first imported from North America and Taiwan around 1980. This kind of frogs apparently have some superiority such as easy to adapt, bigger size, grow fast, do not depend on natural food and have more protein than local frogs. (<http://binaukm.com>). Bull frogs have 19.76% protein, 0.63% fat, 75.65% water and 2.36% ashes. Other frogs have 15.23% protein, 0.59% fat, 80.59% water and 3.38% ashes.

In 1974 – 1978, Indonesia was the third biggest country which exported frogs after India and Bangladesh. In 1979, Indonesia even became the second biggest country which exported frogs to Europe, it was around 34% of the total (<http://binaukm.com>). Those frogs were the ones caught from the nature. In 1985, India forbid exporting frogs because it would affect the ecosystem, it also happened in Indonesia. This policy opened to new opportunity for frogs farming. It was first started at BBAT Sukabumi and other cities in Indonesia also did the same after that.

Frogs farming has been done in France, the Netherlands, Belgium, USA and Mexico. In Asia, frogs farming has been done in China, Bangladesh, Turkey, India, Hongkong and Indonesia. Frogs farming in Indonesia has been done in Central Java, East Java, West Java (mainly in the coast of Java island), West Sumatra and Bali.

Nurturing bullfrog in a farm required some adjustment. This is because the habitat difference. Frogs need to be placed in ponds, for easy feeding, monitoring and harvesting. This adjustment provide a challenge for farmer to make continous innovation in order to maintain quantity and production continuity.

Innovation need to bee done, since the market demand is quiet promising. From the interview with the major supplier, we found that most of the frog demand has not been fulfill. The main cause of this is farmers' lack of innovation when they faced various problems. Many farmers gave up and choose another business since they can not make continous innovation. Mr Wayan is a good example of how a farmer can overcome various problem in bullfrog farming by innovate continously.

THE HISTORY OF MR. WAYAN'S BULL FROGS BUSINESS

Mr. Wayan is originally from Bali and is married to Ni Wayan Nyuadi. He has 2 children. The first child is a daughter, Ni Luh Putuwida Ningsih and the second child is a son, I Made Wida Adiputra. The business in frogs farming is able to support in raising the two children and send them to school. The children have married and have their own family, they work in cruise ship with the salary of Rp. 30 million/month. One day, Mr.Wayan hopes that if he retires, his frogs farming business can be done by his son.

At the beginning, Mr.Wayan worked as a tailor, with a small stall in traditional market. He lives in Jegu, a small village which most of the inhabitant work as teacher. His wife was also the teacher in elementary school teaching Bahasa Indonesia. Their life was very simple with mediocre income. The salary of making shirts was Rp500-600/piece, or around Rp. 50.000 per month, while Mrs. Wayan has income around Rp. 75.000/month.

One day, Mr Ketut Suatra, one of the Mr.Wayan's friend introduced him to a bullfrog farming business. Mr Suatra bought tadpoles with the price Rp.5000/

tadpole and persuaded Mr Wayan to join the business. At that time, Mr.Wayan was still thinking about buying those tadpoles. Mr Suatra told Mr.Wayan, “Wayan.... Why do you keep working as a tailor? Why don't you join me to run bullfrog farming business?” Since then, he felt interested and challenged to do business in frogs farming.

At the beginning, Mr.Wayan bought 25 tadpoles from Mr Suatra. Since Mr Wayan do not have enough money to pay in cash he paid the tadpoles by payment delay. Everytime he took 3 tadpoles, he paid 2 tadpoles first. The price is quiet expensive for Mr Wayah, as comparison, for buying 25 those tadpoles, he had to finished 12 clothes as tailor.

He put those tadpoles in the pond in front of the house, and didn't tell his wife. He was afraid that she would be angry and didn't agree. However, at the end, She found out about it. This was because the tadpoles were grown up and become frogs, so they start making noise. Around 10 pm every night, there's always the sound of frogs, until one day, his wife asked, ”What kind of sound is it? It sounds like bull in the night?”

The partnership between Mr Wayan and Mr Suatra went well until one day the government heard about it. Fortunately, government in Bali gives supports to the business. Mr. Ida Bagus Mantra, the governor in Bali at that time, give order to Fishery Department to prioritize the bullfrog farmer in Jegu and made those village as center of bullfrog farming. At that time Jegu was very small village with lack of infrastructure, many roads in Jegu were still macadam road. To achieve this target the governer wanted to decrease the price of tadpole, so many farmer able to buy it. The target price was Rp. 1000/tadpole, and slowly the price of the frogs will also decrease. When the price of tadpoles decrease, Mr.Wayan bought 100 more tadpoles with price of Rp.1000/tadpole.

The ambition to make Jegu as center of bullfrog farming was decribed in the statement of Mr. Ida Bagus Mantra, “..... Jegu Tabanan village must be able to become the center of frogs farming in Bali....” Support was provided in the form of 7 ready-made ponds distributed to farmers. There were 45 farmers, coordinated by Mr.Wayan, so total ponds distributed were 315 ponds (45 x 7 ponds). Mr. Ida Bagus Mantra suggest Mr. Suatra to form farmer union, and keep decreasing the tadpole's price. Other support provided by the government was a soft loan amounting of Rp.7,000,000 in 1981. Using this loan Mr. Suatra

expand the field for his frogs farming and bought 45 m² land area in Raya Air Panas, with the price of Rp. 3,000,000.

While pioneering business in frogs farming, Mr. Wayan still worked as a tailor and freelance photographer. He also had business in making souvenirs from wood/coconut tree in 2001, and only last for 3 years. At that time bullfrog farming was not Mr. Wayan major concern, he was still unsure whether this business could support his family. Therefore, he was still doing other business.

The souvenirs business ended when there was a bomb blast in Bali, impacting many aspects of tourism business, including the souvenirs demand. The business went bankrupt leaving the debt of 30,000,000 and the workers needed to be laid off. This condition also impacted the frogs farming business. Mr. Wayan put his focus again in frogs farming business and sold those frogs which were left. The money was used to pay the souvenir business debt. This was the turning point for Mr. Wayan, he decided to focus on frogs farming business.

It was such an experience for him and suddenly he remembered his friends' from America and Belgium that gave him advice to keep focus on frogs farming business. "..... Wayan, I could see your talent in this business, you need to keep focus and improve the business so it will be big...", they said. Finally, his friends' advice turned out to be true, especially after Mr. Wayan lost a lot of money and almost bankrupt. After that he made a decision to focus only on bullfrog farming.

This decision was based on awareness that he was not gifted to be a trader, however he found his passion in bullfrog farming. Instead of doing many things that do not focus, he started to manage the bullfrog farming business systematically.

Mr. Wayan bought seeds of frog from Mr. Ketut Suartre, the payment could be in installment from the result of his tailor business. He took Rp. 500 each day from the result of tailor business for his family, together with the income from his wife as a teacher. This is the initial milestone of Mr. Wayan in frogs farming business.

THE ORIGIN OF BULL FROGS

These frogs were originally from Taiwan and South America, developed by BBAT (Balai Besar Pengembangan Budidaya Air Tawar) at Sukabumi. This frog known to have some superior traits compared to local ones such as more

docile, adaptable, and bigger size. At the first, BBAT was proposing “superior frogs” as the frog’s name, but some of Mr. Wayan’s friends in Java prefer to call it “bull frogs”, referring the sound that heard like bellowing bull. This name was immediately approved by all farmers, and since then the frog is known as the Bullfrog.

Bull frogs characteristically much more calm and docile than the local frogs. This differences led to the difficulties of interbreeding between bullfrog and local one. Mr Kadim from UI had done research in 1988-1990, tried to interbreed the bullfrog and local frog. However, the result was not as expected. Local frogs tend to be wild, jump and run. Many of them ran away and died. Until now, there is no successful result reported in interbreed between these frogs.

THE PROCESS OF MR.WAYAN’S BULL FROGS FARMING

The passion to bullfrog farming business makes Mr. Wayan provide time and attention to monitor his farm. He can make one mature frog reproduce 1000 tadpoles and the frogs can be super in size. This make him different than the other farmer. Some farmer produce more frogs but the size is smaller and do not fulfill standard size. The secret laid in the method, ponds and feed innovation.

Basically frogs lifecycle through three stages, which are tadpoles stage, small frog, and mature frog. Mr Wayan divide his ponds based on this lifecycle. From process of hybridization until the tadpoles become one-month old take place in hatchery ponds. When the tadpoles reach one-month old, they moved to the “rice field ponds” until of 3-4 months when they have changed into small frog. After they are 4-month old, they are moved to the battery ponds for intensive growing until they reach ideal size and ready to be consumed in 3 – 4 months.

The life cycle of bull frogs culture is :

First the farmer must determine the gender and examine the frog’s readiness to mate. The male frogs have green color with yellow spotted and the skin a little bit rough, with the ears sticking out. Female frogs are dark green, smoother skin and the ears are flat. The process of frogs breeding will be explain as follow.



Male

Female

Figure 1. The Difference Between Male and Female Frogs.



Figure 2. Checking The Libido of Male Frogs.

To check the readiness of frogs pairing, the farmers need to know whether the male frog has entered a period of lust. The libido of male frogs checked by rubbing the male frogs' chest and feel the grip. The stronger the grip, the higher the libido. When the grip is strong enough than the frogs are ready to mated and they can be put in the hatchery pond. The water used should be sterile or using tap water from PDAM (local public company which provide clean water).The pond must be seal from any disturbance or noise.

Fertilization usually done in one or two nights, and produces around 20,000 eggs. The probability of surviving eggs is 50%, and they will be covered by mucus for 2 days. Mucus will be off on the 3rd or 4th day and the eggs become

larva which are marked by the extension of black dot. It takes around 4 to 7 days for larva to become tadpoles (marked by appearance of head and tail).

At this stage, the food given is egg yolk, usually 2 times in a day. This is also one of Mr. Wayan innovation. He found that egg yolk is the best food (in terms of growth and cost). The feeding should refer to the number of the surviving larva. If the number of the surviving larva is more than 75%, food given need to be added. At the opposite side when the number of the surviving larva is small (below 50%), the needs for food will be less. This is happened because the eggs that failed to develop will become food for surviving larva.

After 7 days, tadpoles are given food made of fish which is smoothen, it is for stimulating the growth and improve the quality. This also one of Mr. Wayan innovation. Those are happened in hatchery ponds.

After one-month old, tadpoles are moved to field ponds and began to be fed 782 concentrate (from charoen pokphan) until they become small frogs. There are internal and external reason for using the field ponds. The internal reason is related to the limitation of Mr. Wayan's house, meanwhile he has rice field area of 10 acres which can be used for hatchery pond. The external reason is connected to the field habitat which is suitable for growing tadpoles to small frogs. Fields provide many natural food needed, such as plankton and mosquitoes, but also has disadvantage such as existence of natural predator.



Figure 3. Tadpoles in Field Ponds

After they become small frogs which are 4-month old, they are moved to battery ponds at Mr Wayan house until they are ready to be sold. The price of 1 pair of productive frogs to be hybrid can be Rp. 2,000,000 but the parents are not sold by Mr. Wayan.

Creativity is needed in business. Businessman who is not creative cannot compete and the business can't move forward. Creativity is needed in all aspect of business, in getting the ideas to get opportunity in business, planning, production process and marketing. Besides that, creativity is also needed to solve any problems which come in the business process. Mr. Wayan, as a businessman in bull frogs farming, has the spirit of entrepreneurship. He has strong commitment in doing the business, confidence in taking decision. He looks at those as the requirements to move forward, so any problems are not seen as obstacles, but they are seen as challenge. Many innovations have been done to improve bull-frogs farming, Mr. Wayan keeps trying to find the better way creatively.

INNOVATION IN FROGS PONDS

One of Mr Wayan innovation is dividing the ponds based on frog's lifecycle. Basically, there are 3 types of ponds in frogs farming; hatchery ponds, rice field ponds, and battery ponds. As explain before process of hybridization until the tadpoles become one-month old take place in hatchery ponds. After that, they moved to the "rice field ponds" until of 3-4 months and changed into small frog. After 4-month old, they are moved to the battery ponds for intensive growing until they reach ideal size and ready to be consumed in 3 – 4 months.

At first Wayan face problem when the tadpoles become frogs. They tend to jump, and escaping from the ponds. As a farmer, this condition make him apprehensive and cannot focus on his job as a tailor so he give most of the job to other workers. His mind was restless, wondering of how to make good, cheap cage for the frogs and maximizing the land he had.

Then, when he met duck herding farmer who use bamboo to control the ducks, the idea comes. He bought 17 meters in Tabanan, tied them up and brought home to make cage for the frogs. The price of bamboo was Rp. 20/meter. Though it seems like good idea, but at the end it turn to be not effective and

efficient. The frogs could still jump over the fence, so Wayan bought another 2 meters bamboo. This incident keep repeating, until he was forced to buy another 4 meters bamboo. The fence was very tall and looked like cemetery, frightening his wife.



Figure 4. Battery ponds Using Safety Net to Prevent The Frog Escape



Figure 5. Pairing Ponds Protected By Shield

Fail in making fence at the ponds do not make Wayan gave up. He kept thinking about the effective and efficient way to make ponds for the frogs. In total Mr.Wayan had tried 10 times to find ideal pond, but the result still not satisfied.

One day, Mr.Abidin, the head of small region (Lurah) in Banyuwangi made big order. He purchased more than ten thousands tadpoles. The payment was not in cash, but barter with 10 sacks of cements. The price of 1 sacks was Rp. 1,700 which barter with 6,000 tadpoles. From here Wayan got chance to build more permanent ponds, but he still has to find the ideal design.



Figure 6. A Pair of Frog in Pairing Pond

The need to expand the ponds was urgent since the number of the frogs keep increasing. In 2000, Wayan finally found the pond system which he called battery system. He divide area into many small square ponds. Every pond could hold 50 frogs.

For breeding, only the pair that has strong lust were selected. Those pair frogs were put in pairing pond for one week and seal from any disturbance. After a week, they could be separated.

Three ponds were needed in breeding process. one pond for pairing, two ponds for separating male and female after hybridization. The pond for hybridization was 1m x 1m and it should be located in quiet area, no noise and sealed with bamboo, so the frogs could not get out.

After the process of fertilization, and the tadpoles has grown up into frogs, they should be sorted based on their size. This could prevent cannibalism, which is the big one usually ate the small one. Cannibalism could kill both frogs, because the prey will stuck and make breathing problem to predator.



Figure 7. Battery Pond System

The battery pond sized 1mx1m and filled with appropriate level of water, it will only submerged the frog, not drawn them. Too much water will make the frogs become wild, unable to reach desirable weight and result in poor quality. Too much water also make the food drawn quickly and wasted.



Figure 9. Rice Field Pond

The pond must be kept clean in order to maintain frog quality. The pond is get dirty easily and needs to be cleaned everyday. Dirty pond could cause frogs mortality or disease, because the rotten food would make water a good media for harmful bacteria. In every pond there is water tap and the height of the water is adjusted according to frog size.

Because frogs are amphibians, they should be protected from sun heats and rain, so ponds need to have roof. This roof also allow workers to feed during rainy season. At the beginning, the roofs are made of coconut leaves. As a result, it has to be changed 2 times in a year. With the help of Fishery Department, the roofs are made of concrete. They are stronger and do not need to be changed.

In every pond, at the top corner there is bending metal, preventing the frogs to escape. There is also drainage system consist of small water tap at the bottom of the ponds, connected each other so the pond can be drained in short time. Wayan found this system based on experience.



Figure 10. The Drainage System in Battery Pond



Figure 11. The Bended Metal is For Preventing Frogs From Escaping Out of The Pond

THE CONTINUOUS EFFORT TO FIND APPROPRIATE FOOD FOR THE FROGS

One of the innovative effort of Wayan is to find appropriate food for the frog. From tadpoles to frog, this animal should be given different food. From larva to tadpoles he found that egg yolk is the best food, and for small frog he use smoothen fish. But most of all, the biggest problem was to find appropriate food in the growing stage. Young frog need high protein food to grow in appropriate size.



Figure 12. The Best Food For The Bullfrog: The Snail

From his experience, he found that snail is the best food for growing the frog. The natural ingredients has the best result in growing frog (good size and healthy frog). At the beginning he collected snails by himself using the soap pot. In Indonesia snails are easy to find during rainy season, whether at the backyard or near the trash. Nevertheless, the number of the frogs increase rapidly, so he has to find creative way in collecting snail.

When frog business began to develop Wayan get larger income from selling the frog, rather than become a tailor. In one week, he could get Rp. 200,000 from selling the frogs, while his wife salary is only Rp. 75,000/month and the average monthly income as a tailor is only Rp. 50,000. This give him happiness and hope, but also raising new challenge.



Figure 13. Feeding The Frogs

The challenge now is to get enough snails for the frogs in efficient and effective way . Wayan got a good idea. He take opportunity from his other job as photographer. As photographer he goes from one school to another, and with the help of his wife as teacher, he barter the cost of photograph with 1 pot of snails. At that time Wayan ran the photography business with 3 people. There were 56 Elementary schools and 36 high school (SMK) in 1983. This effort was greeted with enthusiasm by the students, because it is easy to find snails and they do not have to spend money for photograph.

Beside bartering, Wayan also bought snails from students. He offer Rp. 5/ pail of snails. This offer was well receive by the students, because they could buy additional food, such as Rujak (the price of rujak was Rp. 1). With this method, Wayan collected almost 1 ton of snails, enough for feeding the frogs. To prepare the frog's food, the snails cut into small pieces and mix with bran.

As time goes by, the snails are getting rare, so Wayan has to find another suitable food for feeding his frogs. While searching in that market, he found out that the food for frogs has the highest price. This can cause the cost of production increase and can reduce the profit. The challenge here is to find substitute food which contain ingredients that support the optimal development of the frogs, especially for the protein.

Wayan tried to find other kinds of food for the frogs by travelling to milkfish farming in Singaraja. One day, he managed to get the sample of food for milkfish and brought it home to give it to frogs. The result is very satisfying, the frogs grow optimally. Other advantages of using milkfish food is the frogs are stronger and less affected by diseases such as gastric stomach, weak swollen legs and wounded skin. Wayan decide to change from snails to milkfish food.



Figure 14. 782 Concentrate Food

Many innovations have been done by Mr.Wayan and he still has the spirit to keep making innovation. The simple valuable thought of him “..... it is only

needed 10 famers who seriously want to focus on frogs farming in Bali, then all demands in bull frogs could be fulfilled and all farmers will get the benefits as farmers....” Spirit and strong commitment are needed as farmers, because from that commitment there will be way to develop frogs farming.

RESEARCHES IN FROG FARMING

The research had been done by UI and Udayana students. UI students more focus to do hybridization between local frogs or frogs rocks with bull frogs. However, this research had not given the result yet because there were some obstacles, mainly because local frogs were wild and could not do hybridization in cage system.

Research done by Udayana students worked together with Warmadewa. They stimulated the frogs so they could have hybridization faster by using small dosage of peroxin. The result was satisfying but the disadvantage of this system is the size of the frogs were small and they could not grow bigger. Besides that, the frogs became weaker.

The frogs are given vaccine and injection so they can not get the disease such as avian influenza. There has been no avian influenza disease on frogs. However, Mr. Wayan decides to select those frogs which are sick because the price of vaccine is quite expensive and it takes time for that vaccine to work. When the vaccine starts to work, there are some frogs has already been infected. Selecting and separating the sick frogs out from the healthy ones are the effective and efficient ways. Besides it is cheaper, the spread of the disease can be avoided.

Some of disease in frogs is frogs keep turning around. After being checked in the laboratory in Denpasar, the frogs have suffered the nerve system disease. Another thing is, the frogs can also twist its legs, they cannot walk and can cause pus, weak, swollen, scratch and wounded. That can also happen if the food given is too much.

Research was also done to decide the cost production of food for frogs. The cost of food for frog is Rp. 1/frog/day. Nowadays, the price is increasing 3 times. It becomes Rp. 8/frog/day.

It means Rp. 250/frog/month x 4 months is Rp. 1,000/frog which are ready to sell. The price of the seedling is Rp. 2,000 so the total becomes Rp. 3,000. The cost of manpower per pond to be cleaned for 5 minutes; 1,000 frogs need 20

ponds with 1 hour 30 minute/day. Regional minimum wage for Tabanan area in 2012 is Rp. 1,005,000.

The price of frogs is Rp. 27,000/4 = Rp. 6,250/frog, so the profit (out of the cost of working) is Rp. 3,250/frog. To get the proper profit, the business needs to sell 1 packet, 5,000 – 10,000 frogs.

Research done by Mr. Wayan is to do hybridization process with back-cross system. This method was done by crossing of a hybrid with one of its parents. This is done to achieve the offspring that has genetic identity with the parents. This research is done by Mr. Wayan until the end of 2012.

REWARD

Mr. Wayan has got many rewards about his struggling and hard work in bull frogs farming, including :

1. Rewards from PERURI in the form of gold medal, pegging the first pole of the building of money printing RI in Karawang, West Java, Monday 24 June 1991. PERURI gave the rewards to those business man who has the spirit to move forward and develop, support the national development.



Figure 15. PERURI Rewards

2. Those business man who has innovation in frog farming business, it was given in 1993 by Bali regional government.

3. Person with the most frogs, which is given by Daily Newspaper Nusa Bali on 30 January 2006.
4. The reward of Ristek in the category of innovative and creative people, as the second winner on bull frogs farming (Rana Catesbiana) with battery cage system. It was given by the minister of technology and research on the day of the rise in national technology (HAKTEKNAS), 10 August 2009.
5. Reward on participation in field observation activity by supportive manpower training activity participant, PNPM Sea and Fishery, Rana Agung, BR Pande, Jegu village, Penebel area, May 2010.
6. The winner of competition "Sang Penemu (The Founder) which is organised by LPP TVRI in Bali, July 2011.
7. Reward from governor in Bali SILPAKARANUGRAHA, the reward in research and technology in 2009. The reward in creative innovation of frogs farmer with the innovation of battery cage.

Case questions:

- a. What are the differences of Mr Wayan as bullfrog farmer, compare to others.
- b. In terms of innovation, how is the strategy used by Mr Wayan to survive in bullfrog farming business in Bali?
- c. Based on the cased study, how is your oppinion about Mr Wayan's strategies to won the competition in challenging market? Are there any suggestion to improve innovation

REFERENCES

- Burt, Petcavage and Pinkerton, "*Supply Management*", McGrawHill International Edition, 2010
- Christopher, Martin, "*Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*", Prentice Hall, London, 1998
- Douglas, Paul, "Coordinated supply chain management", *European Journal of Operational Research* 94 (1994) 1-15
- Douglas, Martha, "Issues in Supply Chain Management", *Journal of Industrial Marketing Management* 29, (2000), 65-83
- Harrison, Alan And Van Hoek, Remko, "*Logistics Management and Strategy*", Prentice Hall, 2001

Pujawan, I Nyoman, “*Supply Chain Management*”, Guna Widya, 2005
Tan, Keah Choon, “A framework of supply chain management literature”,
European Journal of Purchasing & Supply Management 7 (2001) 39-48
<http://www.ipitek.net.id>
<http://binaukm.com>
http://nasional.vivanews.com/news/read/114116-usaha__kodok__di_indonesia__masih_menjanjikan
<http://biotani.blogspot.com/2011/08/budi-daya-katak-lembu.html>

DEEP INTERVIEWS

I Wayan Suastra, Jegu Bali, 21 March 2012, 22 March 2012, 06 February 2012,
07 February 2012, 10 April 2012, 11 April 2012, 12 April 2012
Yohanes, Kapal, Mengwi, 06 February 2012, 07 February 2012, 10 April 2012,
11 April 2012, 12 April 2012
I Made Siasa, Kapal, Mengwi, 10 April 2012
Store Manager of Tiara Dewata Supermarket, Denpasar, Bali, 11 April 2012
Cashier of Istana Restaurant, Teuku Umar, Denpasar, Bali, 12 April 2012

KASUS
**MANAJEMEN
PEMASARAN**

10

PT. DANAU LUAS MENDALAM

*Kasus ini disusun oleh,
Dudi Anandya,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Dunia usaha dewasa ini semakin bertumbuh dan kompleks. Banyaknya pemain baru yang masuk dalam pasar, kondisi perekonomian yang tidak menentu, serta kebutuhan konsumen yang dinamis membuat kompetisi bergerak semakin cepat (Fornell, 2007). Sebagai konsekuensinya, setiap perusahaan bersaing untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan, karena pelanggan yang puas akan menjadi sumber pendapatan dan keuntungan bagi perusahaan agar dapat terus tumbuh dan lestari (Anderson *et al.*, 1994). Tak terkecuali bagi PT Danau Luas Mendalam Surabaya (PT DLM), yakni perusahaan *job shop* dengan kompetensi utama di bidang pemotongan lembaran metal dengan teknologi laser CNC (*computer numerical control*).

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. www.logwin-logistics.com, (09 Juni 2014; 15:41)
2. www.machinesales.com, (09 Juni 2014; 15:45)
3. www.banyantradelink.com, (09 Juni 2014; 15:48)
4. www.birdsrecyclingsolutions.com, (09 Juni 2014; 15:26)

Perusahaan *job shop* pada umumnya adalah suatu perusahaan manufaktur dengan skala kecil yang melakukan proses manufaktur terkustomisasi dalam jumlah kecil. Sebuah perusahaan *job shop* menggunakan metode *made to order* sebagai dasar perencanaan produksinya. Proses produksi dalam *job shop* ini tidak kontinu seperti dalam perusahaan manufaktur untuk produk masal, sehingga untuk tiap pesanan pelanggan maka jalur dan rantai proses produksi harus diatur ulang dan disesuaikan sesuai permintaan pelanggan (Bozzone, 2001).

PT DLM adalah *job shop* dengan spesialisasi dalam bidang pemrosesan lembaran metal hingga menjadi barang jadi. Adapun yang menjadi kompetensi utama PT DLM adalah pemotongan lembaran metal dengan teknologi laser CNC. PT DLM mulai beroperasi di Surabaya sejak Agustus 2003, dimana pada awalnya merupakan perusahaan *joint venture* antara perusahaan Jerman yaitu TrustMe Mfg GmbH + Co. KG (TrustMe) dengan perusahaan PMDN Indonesia yaitu PT Gen Elektronis (PT GEN) dengan kepemilikan masing-masing 50%.

Tujuan awal didirikannya perusahaan ini adalah menjadi pusat percontohan bagi calon pelanggan produk TrustMe. GEN sebagai perusahaan induk PT DLM sejak tahun 1982 juga menjadi penyalur untuk produk TrustMe di wilayah Asia Pasifik. Sebagai bagian dari TrustMe, maka PT DLM didukung oleh fasilitas permesinan yang modern dari Jerman, antara lain *laser cutting machine*, *punching machine*, *CNC bending machine* dan lain sebagainya.

Setelah hampir setahun beroperasi, pemilik dan direksi dari PT GEN dan PT DLM melihat adanya sebuah potensi bisnis selain menjadi pusat percontohan produk TrustMe. Prospek industri jasa *sheet metal processing* di Surabaya dipandang sangat prospektif. Berdasarkan perundingan antara pemilik dan direksi PT GEN dan PT DLM dengan pihak TrustMe, maka sejak tahun 2005, PT DLM resmi menjadi sebuah *sheet metal job shop*.

Dari tahun ke tahun, PT DLM mengalami perkembangan yang signifikan. Diawali hanya dengan 10 orang karyawan pada tahun 2003, kemudian dalam kurun waktu 5 tahun pada tahun 2008 meningkat menjadi 29 orang dengan pertumbuhan 38,10%. Meski kemudian pada tahun 2009 angka pertumbuhan tidak sebesar tahun sebelumnya namun pada pertengahan 2011 PT DLM telah berkembang menjadi *job shop* yang cukup besar dengan jumlah karyawan mencapai 71 orang dengan angka pertumbuhan 42,00%. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Indikator perkembangan lainnya adalah jumlah pelanggan PT DLM juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat Tabel 2, dimana menurut data yang tercatat mulai tahun 2005², jumlah pelanggan PT DLM sebanyak 212 pelanggan, kemudian pada tahun 2006 meningkat menjadi 269 pelanggan dengan pertumbuhan 26,89%. Tren ini berlanjut pada tahun-tahun berikutnya hingga pada pertengahan tahun 2011, jumlah pelanggan PT DLM mencapai 1326 pelanggan dengan angka pertumbuhan 46,51%. Adapun menurut data yang tercatat hingga pertengahan tahun 2011, profil pelanggan PT DLM menurut jenis transaksinya adalah 92% pelanggan B2B (*business-to-business*) dan pelanggan 8% B2C (*business-to-consumer*).

Tabel 1. Rekapitulasi Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT DLM Surabaya Tahun 2003 – Pertengahan 2011

Tahun	Jumlah Karyawan	Pertumbuhan Jumlah Karyawan (%)
2003	10	-
2004	11	10,00
2005	13	18,18
2006	16	23,07
2007	21	31,25
2008	29	38,10
2009	38	31,03
2010	50	31,57
2011 (pertengahan)	71	42,00

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

PT DLM memiliki visi “untuk menjadi *job shop* panutan dalam industri jasa *sheet metal processing* di kawasan Indonesia Timur”. Sesuai dengan visi tersebut, maka PT DLM selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk dan layanannya kepada seluruh pelanggan PT DLM, dengan harapan kepuasan pelanggan PT DLM akan semakin meningkat, dan selanjutnya akan menjadi penggerak bagi pertumbuhan PT DLM.

² Data mengenai jumlah pelanggan tercatat mulai tahun 2005, dikarenakan pada rentang waktu 2003-akhir 2004 PT DLM masih merupakan pusat percontohan produk TrustMe

Tabel 2. Rekapitulasi Pertumbuhan Jumlah Pelanggan PT DLM Surabaya Tahun 2005 – Pertengahan 2011

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (%)
2005	212	-
2006	269	26,89
2007	348	29,37
2008	459	31,89
2009	624	35,94
2010	905	45,03
2011 (pertengahan)	1326	46,51

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

PARADOKS KEPUASAN PELANGGAN

Pimpinan, manajemen dan divisi pemasaran PT DLM sangat menyadari arti penting dari kepuasan pelanggan terhadap pertumbuhan PT DLM. Maka, PT DLM secara konsisten terus memantau perkembangan kepuasan pelanggannya dengan mengadakan survei rutin tahunan berbentuk kuesioner kepuasan pelanggan yang dimulai sejak tahun 2007 kepada para pelanggannya untuk menjadi masukan bagi PT DLM agar dapat menjadi lebih baik.

Menurut hasil kuesioner, Pada tahun 2007 indeks kepuasan pelanggan sebesar 87,65% akan tetapi mengalami penurunan pada tahun 2008 menjadi 82,86%, pada tahun 2009 kembali menurun menjadi 80,72% dan pada tahun 2010 turun mencapai 78,90%. Data sekunder rekapitulasi hasil kuesioner kepuasan pelanggan dapat dilihat pada Tabel 3. Dari hasil survei kepuasan pelanggan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelanggan dari tahun ke tahun semakin tidak puas dengan pelayanan PT DLM. Hal ini mendapat perhatian serius dari pimpinan, manajemen dan divisi pemasaran PT DLM.

Secara logis dapat dipahami bila semakin banyak pelanggan yang merasa tidak puas, maka angka pembelian ulang akan menurun dan frekuensi pembelian pelanggan akan berkurang dan hal tersebut akan berpengaruh pada pendapatan perusahaan (Donio *et al.*, 2006). Hasil ini sesuai dengan beberapa hasil penelitian bidang pemasaran yang mengkaji pengaruh kepuasan pelanggan

terhadap perilaku pelanggan dan pengaruhnya pada performa bisnis perusahaan (Cooil *et al.*, 2007 dan Keiningham *et al.*, 2008).

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan PT DLM Surabaya Tahun 2007 – 2010

Tahun	Jumlah Responden	Indeks Kepuasan Pelanggan (%)
2007	348	87,65
2008	459	82,86
2009	624	80,72
2010	905	78,90

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

Namun, rekapitulasi data pertumbuhan pendapatan (*firm revenue growth*) pada Tabel 4 justru menunjukkan hal paradoks. Di saat kepuasan pelanggan menurun, pendapatan PT DLM mengalami peningkatan. Berdasarkan data yang tercatat mulai tahun 2007, pertumbuhan pendapatan PT DLM mencapai angka 18,42% pada tahun 2008, kemudian tumbuh hingga mencapai 26,60% pada tahun 2009 dan pada tahun 2010 kembali naik hingga 42,11%.

Tabel 4. Rekapitulasi Pertumbuhan Pendapatan PT DLM Surabaya Tahun 2007 – 2010.

Tahun	Pendapatan (Miliar Rupiah)	Pertumbuhan Pendapatan (%)
2007	3,8	-
2008	4,5	18,42
2009	5,7	26,60
2010	8,1	42,11

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

Pada tahun 2008 dimana terjadi pertumbuhan pendapatan dari tahun 2007 yakni sebesar 18,42% , pada tahun tersebut jumlah pelanggan meningkat sebesar 31,89%, namun indeks kepuasan pelanggan menurun menjadi 82,86% dari sebelumnya yakni 87,65%. Kemudian pada tahun 2009 sewaktu pertumbuhan pendapatan naik menjadi 26,00%, jumlah pelanggan meningkat sebesar 35,94%

namun indeks kepuasan pelanggan kembali menurun menjadi 80,72%. Hal serupa juga terjadi pada tahun 2010 dimana jumlah pelanggan naik 45,03% dan pendapatan naik sebesar 42,11%, akan tetapi indeks kepuasan pelanggan turun menjadi 78,90%. Rekapitulasi mengenai fenomena paradoks ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Pertumbuhan Jumlah Pelanggan, Indeks Kepuasan Pelanggan dan Pertumbuhan Pendapatan PT DLM Surabaya Tahun 2007 – 2010

Tahun	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (%)	Indeks Kepuasan Pelanggan (%)	Pertumbuhan Pendapatan (%)
2007	29,37	87,65	-
2008	31,89	82,86	18,42
2009	35,94	80,72	26,60
2010	45,03	78,90	42,11

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

Dengan melihat fakta tersebut, maka pimpinan, manajemen dan divisi pemasaran PT DLM berargumen bahwa pengukuran kepuasan pelanggan semata-mata tidak dapat memberikan gambaran yang tepat terhadap pertumbuhan pendapatan PT DLM. Dalam kasus PT DLM, diduga ada faktor penyebab lain selain semata-mata kepuasan pelanggan yang menjadi pendorong pertumbuhan pendapatan PT DLM, akan tetapi hingga kini masih belum diketahui secara pasti. Timbul pula kekhawatiran bila faktor penyebab ini belum ditemukan, maka bila suatu saat indeks kepuasan pelanggan dan tingkat pertumbuhan pendapatan PT DLM menurun, dikhawatirkan PT DLM tidak akan dapat melakukan upaya pembenahan diri secara signifikan dan dapat berimbas buruk bagi kelangsungan perusahaan.

Kaitan antara kepuasan pelanggan, perilaku dan performa finansial perusahaan dinilai terlalu sederhana. Manajemen acapkali mengalami kesulitan dalam mengartikan dan mengambil tindakan menurut penilaian kepuasan pelanggan tersebut, dalam artian seberapa besarkah kepuasan pelanggan harus ditingkatkan agar diperoleh hasil yang positif bagi pertumbuhan perusahaan. Sebagai konsekuensinya, banyak manajer dan pimpinan perusahaan yang

berusaha mencari konsep pengukuran yang lebih tepat dan dapat membantu perusahaan untuk memprediksi perilaku pelanggan dan performa perusahaan dengan lebih baik.

LOYALITAS, SANG PENGGANTI KEPUASAN

Kebutuhan akan konsep pengukuran yang lebih baik ini membuat para peneliti dan konsultan bisnis berupaya menyusun konsep baru, yakni pengukuran loyalitas pelanggan. Para pelanggan yang loyal akan selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan perusahaan, membeli ulang dan mau merekomendasikan perusahaan. Dalam konteks PT DLM, tentunya hal ini berdampak baik karena PT DLM dapat melakukan penghematan biaya yang dikeluarkan untuk mencari pelanggan baru, sensitivitas pelanggan terhadap harga menurun (misalkan: tidak menawar harga, tidak meminta diskon, dan sebagainya) dimana para pelanggan loyal tidak terlalu sensitif terhadap harga, dan yang terpenting adalah peningkatan pendapatan perusahaan.

Terkait dengan hal tersebut, maka seorang ahli strategi dan konsultan bisnis bernama Frederick F. Reichheld³ memperkenalkan hasil pemikirannya yang disebut Net Promoter[®], yakni sebuah konsep yang bertumpu pada peran rekomendasi pelanggan bagi pertumbuhan perusahaan (Reichheld, 2003 dan Keiningham *et al.*, 2008). Konsep baru ini dipublikasikan dalam artikelnya yang berjudul “The One Number You Need to Grow” yang dimuat di Harvard Business Review di bulan Desember tahun 2003⁴.

Net Promoter[®] adalah konsep loyalitas pelanggan yang menggunakan umpan balik dari pelanggan sebagai modal dasar untuk pertumbuhan bisnis yang menguntungkan. Net Promoter[®] sendiri merujuk pada kehendak pelanggan untuk merekomendasikan perusahaan pada teman maupun koleganya. Prinsipnya, Net Promoter[®] menyatakan seberapa besar kehendak pelanggan untuk merekomendasikan sebuah perusahaan. Konsep ini dikembangkan oleh Reichheld beserta koleganya yakni lembaga konsultan strategis, Satmetrix dan Bain & Company. Hingga kini, konsep Net Promoter[®] telah banyak digunakan

³ Frederick F. Reichheld dinobatkan oleh *Consulting Magazine* tahun 2003 sebagai salah satu ‘25 Konsultan Bisnis Terkemuka di Dunia’, dan majalah *The Economist* tahun 2001 menobatkannya sebagai ‘pendeta tertinggi untuk kultus loyalitas pelanggan’

⁴ Reichheld, Frederick F. (Desember, 2003). “The One Number You Need to Grow”. *Harvard Business Review*.

oleh banyak perusahaan terkemuka di dunia yang termasuk dalam Fortune 500⁵ seperti: GE, Intuit, Symantec, HP, Apple, Adobe, Google, DirecTV, Verizon, American Express dan sebagainya, dimana konsep ini digunakan sebagai standar untuk mengukur dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

ONE FOR ALL?

Hanya dengan menanyakan **satu** pertanyaan saja, pertanyaan Net Promoter[®] yakni “seberapa besar kemungkinan Anda mau untuk merekomendasikan perusahaan [x] kepada teman atau kolega Anda”, maka perusahaan akan dapat mengumpulkan data yang akurat dan berkorelasi langsung dengan pertumbuhan perusahaan. Para responden dapat menjawab dengan memilih angka dalam skala 0 hingga 10, dimana 0 berarti ‘sama sekali tidak akan merekomendasikan’, 5 berarti ‘netral’, dan 10 berarti ‘sangat mungkin merekomendasikan’. Respons tersebut selanjutnya akan diagegasikan dan diolah sehingga menghasilkan ringkasan statistik tunggal yang disebut Net Promoter Score[®].

Net Promoter Score[®] adalah perbedaan antara proporsi pelanggan yang menempatkan dirinya pada angka 9 atau 10—disebut *promoters*—dan proporsi pelanggan yang menempatkan dirinya di antara angka 0 hingga 6—disebut *detractors*. Pelanggan yang menempatkan dirinya pada angka 7 hingga 8 disebut *passives*.

Menurut logika Reichheld (2006) yang juga menjadi perspektif fundamental dari Net Promoter[®], pelanggan dapat dikategorikan menjadi tiga tipe, yakni *promoters*, *passives*, dan *detractors*. *Promoters* adalah pelanggan loyal dan antusias yang selalu membeli dari suatu perusahaan dan bahkan selalu mendesak rekan pelanggan tersebut untuk melakukan hal yang sama. Reichheld (2006) juga menyebut para *promoters* ini sebagai evangelis. *Passives* adalah jenis pelanggan yang puas, namun tidak antusias sehingga dapat dengan mudah berpaling pada perusahaan kompetitor. Sedangkan *detractors* adalah pelanggan yang tidak puas dan merasa terjebak dalam hubungan bisnis yang justru merugikan. Para pelanggan inilah yang menjadi responden untuk pengukuran Net Promoter Score[®].

⁵ Fortune 500 adalah sebuah daftar tahunan yang disusun dan diterbitkan oleh majalah *Fortune* yang memeringkatkan 500 perusahaan umum dan milik pemerintah teratas yang diperingkatkan berdasarkan pendapatan bruto mereka setelah penyesuaian dibuat oleh *Fortune* untuk menghindari dampak pajak ekis yang dikumpulkan perusahaan (http://id.wikipedia.org/wiki/Fortune_500)

Pengukuran Net Promoter Score[®] belum pernah dilakukan di PT DLM, akan tetapi sejak awal tahun 2010, manajemen PT DLM telah berinisiatif melakukan survei eksploratif sebagai awal untuk pengukuran Net Promoter Score[®], yakni dengan mencari tahu dari manakah sumber informasi pelanggan PT DLM berasal. Tujuan Awal survei ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya penurunan jumlah pelanggan dan tingkat pertumbuhan pendapatan juga sebagai upaya untuk memaksimalkan usaha pemasaran PT DLM.

Metode yang digunakan adalah wawancara dengan para pelanggan PT DLM dengan mengajukan pertanyaan: darimanakah pelanggan mengenal PT DLM? Menurut hasil survei dari lima kategori yang digunakan, jumlah terbanyak adalah dari rekomendasi pelanggan lama kepada pelanggan baru, dimana menurut data tercatat pada akhir tahun 2010 berjumlah 52,8% dari total jumlah pelanggan PT DLM pada tahun 2010. Rekapitulasi survei tersebut dapat dilihat pada Tabel 6. Hasil ini selaras dengan konsep Net Promoter[®] yang bertumpu pada peran rekomendasi pelanggan bagi pertumbuhan perusahaan, seperti klaim dari Reichheld (2003) dan Keiningham *et al.* (2008).

Tabel 6. Rekapitulasi Survei Sumber Informasi Pelanggan PT DLM Surabaya Tahun 2010

Pameran	Rekomendasi	Networking	Yellow Pages	Internet
31,00%	52,8%	7,7%	0,0%	8,50%

Sumber: Internal PT Danau Luas Mendalam Surabaya (2011)

Hasil dari survei ini sesuai dengan kenyataan yang ada terkait upaya pemasaran PT DLM. Sejak awal berdirinya, PT DLM tidak pernah melakukan aktivitas pemasaran—*above the line* dan *below the line*—secara khusus untuk memperoleh pelanggan. Dari hasil tersebut, pimpinan, manajemen dan divisi pemasaran PT DLM menduga bahwa niat rekomendasi dari para *promoters* memegang peranan penting bagi pertumbuhan jumlah pelanggan PT DLM yang juga akan berpengaruh terhadap tingkat pertumbuhan pendapatan PT DLM.

Untuk menggali lebih dalam mengenai arti penting rekomendasi terhadap pertumbuhan PT DLM maka “S” sebagai salah seorang tenaga pemasar melakukan wawancara sebagai upaya untuk mengeksplorasi faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi niat rekomendasi dari pelanggan. Wawancara dilakukan terhadap 6 responden dari internal PT DLM yang terkait, yakni

Bapak “T” selaku pimpinan, manajer pemasaran yakni Bapak “D”, dua orang *sales engineer* yakni Bapak “S”, dan Bapak “Y” dan dua orang *sales internal* yakni Ibu “P” dan Ibu “R”.

Menurut hasil wawancara tersebut, para responden memiliki berbagai argumentasi, namun semua reseponden setuju bahwa kehendak untuk merekomendasikan memegang peranan yang penting dalam pertumbuhan pendapatan PT DLM, dimana para pelanggan mau merekomendasikan PT DLM karena: merasa bahwa PT DLM mampu memberi suatu nilai bagi pelanggan (nilai pelanggan), PT DLM dipersepsikan memberikan kualitas layanan yang baik kepada pelanggan (kualitas layanan), puas terhadap layanan PT DLM (kepuasan pelanggan), loyal terhadap PT DLM (loyalitas pelanggan) dan hal tersebut membuat reputasi perusahaan menjadi baik, sehingga niat rekomendasi—dinyatakan dengan Net Promoter Score[®]— akan semakin meningkat dan berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan PT DLM.

Berdasar hasil penelitian ini, “S” berinisiatif untuk melakukan penelitian tentang hubungan antara net promoter dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan. Apakah benar bahwa semakin besar rekomendasi yang dilakukan konsumen, maka semakin tinggi pendapatan perusahaan. Pihak perusahaan sangat mendukung upaya ini, terutama untuk mendapatkan analisis tentang fenomena yang terjadi

HASIL YANG MENGEJUTKAN

Berdasarkan latar belakang tersebut, telah dilakukan penelitian *cross-sectional* untuk meneliti hubungan dari: (1) kepuasan pelanggan, (2) loyalitas pelanggan terhadap pertumbuhan Net Promoter Score[®] dan pertumbuhan pendapatan PT DLM. Responden dalam penelitian adalah 100 perusahaan yang merupakan pelanggan PT DLM yang dipilih dengan metode *stratified random sample*. Alat ukur yang dipakai adalah kuesioner via telepon. Bersama dengan data sekunder untuk variabel pertumbuhan pendapatan yang diperoleh dari internal PT DLM.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa jalur anteseden niat rekomendasi yang terbukti signifikan adalah dari kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan terhadap pertumbuhan Net Promoter Score[®]. Akan tetapi teori besar Reichheld (2003) terkait pengaruh dan korelasi Net Promoter Score[®] terhadap pertumbuhan pendapatan tidak terbukti. Hal ini berarti tidak ada

hubungan antara seberapa besar konsumen merekomendasikan perusahaan dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Teori Reichheld (2003) dan Satmetrix (2004) menyatakan bahwa loyalitas pelanggan merupakan determinan penting terhadap Net Promoter Score[®] dan loyalitas berpengaruh positif terhadap Net Promoter Score[®], dimana seiring dengan bertambahnya loyalitas pelanggan maka Net Promoter Score[®] akan mengalami pertumbuhan yang signifikan. Net Promoter Score[®] bertumpu pada *referral* positif pelanggan yang dapat membawa pertumbuhan bagi perusahaan.

Akan tetapi, hasil pengolahan data dalam penelitian ini menunjukkan hal yang sangat menarik, yakni teori yang ditawarkan oleh Reichheld (2003) dan Satmetrix (2004) ternyata tidak terbukti. Loyalitas pelanggan PT DLM ternyata tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pertumbuhan Net Promoter Score[®] PT DLM.

Kepuasan pelanggan memang membentuk loyalitas pelanggan, namun tidak ada hubungan antara loyalitas dengan peningkatan pendapatan PT. DLM. Hal ini semakin membuat manajemen bertanya-tanya, apa yang menjadi penyebab kenaikan pendapatan PT DLM.

Adapun penjelasan yang diberikan “S” terkait ketidaksesuaian antara hasil penelitian ini dengan logika Reichheld (2003) dan Satmetrix (2004) berkaitan dengan persaingan yang ada di antara para responden yang juga merupakan pelanggan PT DLM, khususnya para responden yang bergerak di bidang industri yang sejenis. Kendati para pelanggan puas dan memiliki komitmen untuk terus membeli dari PT DLM, namun mereka cenderung tidak memiliki niatan untuk merekomendasikan PT DLM semata-mata karena ingin menjaga agar para pelanggan tersebut tetap menjadi pelanggan ‘premium’, yakni satu-satunya diantara kompetitor mereka yang memesan dari PT DLM. Bila mereka merekomendasikan PT DLM, ada kemungkinan para kompetitor pelanggan tersebut juga akan memesan di PT DLM mengingat PT DLM adalah satu-satunya *job shop* dengan kapasitas produksi yang relatif besar dan berkualitas tinggi di daerah Surabaya dan sekitarnya. Hal tersebut akan melemahkan posisi *competitive advantage* pelanggan yang merekomendasikan PT DLM.

Temuan dari penelitian “S” tidak sejalan dengan temuan Reichheld (2003) dan Satmetrix (2004) dimana pertumbuhan Net Promoter Score[®] PT DLM tidak terbukti berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pendapatan PT DLM. Sehingga, penelitian ini memperkuat temuan tandingan yang dikemukakan oleh

Keiningham *et al.* (2007) yang meragukan hubungan pengaruh pertumbuhan Net Promoter Score[®] terhadap pertumbuhan pendapatan perusahaan dan superioritas Net Promoter Score[®] dibandingkan konsep pengukuran yang lain.

Keiningham *et al.* (2008) juga mengemukakan bahwa kemampuan Net Promoter Score[®] untuk menggambarkan perilaku pelanggan yang loyal hanya 0-20% saja, ini berarti 80% atau lebih perbedaan dalam perilaku pelanggan yang loyal disebabkan oleh hal lain. Keiningham *et al.* (2008) lebih lanjut menjelaskan bahwa prediktor terbaik untuk pertumbuhan perusahaan adalah jumlah yang dibelanjakan oleh konsumen di masa lalu, bukan niatan rekomendasi seperti yang diajukan oleh Reichheld (2003). Prediktor terbaik untuk retensi pelanggan adalah niatan pelanggan untuk melakukan pembelian kembali, bukan niatan rekomendasi. Sehingga Net Promoter Score[®] yang dibangun atas intensi rekomendasi bukanlah pertanyaan utama untuk memprediksi pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Walaupun hasil perhitungan agregat Net Promoter Score[®] PT DLM pada bulan Maret 2011 dan Juni 2011 mengalami pertumbuhan sebesar 26.79%, dan terjadi pertumbuhan pendapatan sebesar 37.83%, akan tetapi menurut hasil penelitian hubungan pengaruh tersebut tidak terbukti. Demikian pula dengan hubungan korelasi antara kedua variabel tersebut yang tidak dapat dibuktikan.

Secara spesifik, “S” berpendapat bahwa faktor budaya ternyata berperan dalam penentuan hasil ini. Perbedaan budaya yang dimaksudkan adalah dalam hal toleransi dan kebiasaan negosiasi. Budaya masyarakat Indonesia, seperti kebanyakan negara Asia termasuk dalam budaya *high context culture*. Secara sederhana, *high context culture* dapat diartikan sebagai masyarakat yang menganut budaya kolektif yang dalam perilaku kesehariannya cenderung fleksibel, dalam komunikasi banyak menggunakan simbol, kiasan, dan dalam menyampaikan suatu hal tidak *straight to the point*. Adapun tujuannya adalah untuk menjaga nilai – nilai kekeluargaan dan relasi yang baik dengan kolega maupun rekan mereka. Sehingga, toleransi menjadi suatu budaya dalam masyarakat Indonesia, dimana hal ini sangat jauh berbeda dengan masyarakat di negara barat yang cenderung *low context*. Menurut Hall (1976), masyarakat *low context culture* cenderung mekanistik, tidak fleksibel dan tidak mengenal basa basi. Mereka juga tidak toleran seperti masyarakat *high context culture*.

Hofstede (1994) dalam Keiningham *et al.* (2007) menyatakan bahwa perbedaan kultural tersebut telah lama dipahami berpengaruh besar terhadap

perbedaan cara responden untuk merespons pertanyaan dalam kuesioner (*survey items*), sehingga secara khusus dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan budaya *high context* atau *low context* menciptakan suatu bentuk *rating scale bias*. Sehingga, hasil penelitian di dua tempat dengan budaya berbeda kemungkinan memberikan hasil yang berbeda.

Pertanyaan Kasus:

1. Dalam konteks lingkungan usaha seperti PT DLM, menurut anda, apakah yang menjadi pendorong dari kepuasan pelanggan?
2. Diskusikan mengenai paradoks kepuasan pelanggan yang terjadi pada PT DLM. Menurut anda, apakah penjelasan logis dari kejadian tersebut?
3. Hasil penelitian “S” menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan menyebabkan loyalitas, namun loyalitas tidak menyebabkan pelanggan merekomendasikan ke pelanggan lain (*net promoter*). Argumentasi yang diajukan adalah karena sesama pelanggan tersebut sebenarnya saling bersaing, sehingga tidak mau merekomendasikan PT DLM ke pesaingnya. Setujukah anda dengan argumentasi ini? Berikan argumentasi anda.
4. Walaupun loyalitas tidak berpengaruh pada pembentukan net promoter, tetapi data PT DLM menunjukkan angka net promoter yang semakin meningkat. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa antecedent net promoter adalah kepuasan pelanggan. Jika tidak melalui loyalitas, lalu bagaimanakah kepuasan dapat membentuk net promoter? Adakah variabel lain yang menurut anda menjadi perantara antara kepuasan pelanggan dan net promoter?
5. Jika anda adalah pimpinan manajemen PT Danau, dengan melihat hasil penelitian yang dilakukan “S” dan data sekunder yang menunjukkan kepuasan pelanggan setiap tahun semakin menurun, tetapi revenue perusahaan semakin meningkat, langkah manajerial apakah yang akan anda tempuh?
6. “S” berpendapat budaya menjadi salah satu faktor yang menentukan hasil penelitian yang dilakukannya. Setujukah anda dengan kesimpulan ini? Adakah peran budaya dalam pengisian kuesioner di konteks B2B? Jelaskan argumentasi anda.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E. W., Fornell, C. dan Lehmann, D. R. 1994. “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”. *Journal of Marketing*. Vol. 58. No. 4. p.53-66.
- Fornell, C. 2007. *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

- Keiningham, T.L., Aksoy, L., Cooil, B. & Andreassen, T.W. 2008. "Linking Customer Loyalty to Growth". *MIT Sloan Management Review*. Vol. 49. No. 4. p.50-57.
- Keiningham, T.L., Cooil, B. Andreassen, T.W. dan Akzoy, L. 2007. "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth". *Journal of Marketing*. Vol. 71. p.39-51.
- Reichheld, Frederick F. 2003. "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 81. p.46-54.
- Reichheld, Frederick F. 2006. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Boston, MA : Harvard Business Press.
- Satmetrix. 2004. "The Power Behind a Single Number: Growing Your Business with Net Promoter," *Satmetrix Systems white paper* (diakses 15 Oktober 2010), [tersedia pada <http://www.satmetrix.com/pdfs/netpromoterWPfinal.pdf>].

11

STRATEGI MEREK DAN SALURAN DISTRIBUSI UNTUK BERSAING DALAM INDUSTRI DAGING OLAHAH

*Kasus ini disusun oleh,
Dudi Anandya,
Werner R. Murhadi,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

PT. Wonokoyo Jaya Corporindo (Selanjutnya disebut Wonokoyo) bersama dengan berbagai unit usahanya bersatu menjadi WONOKOYO GROUP adalah perusahaan yang bergerak di bidang Industri Perunggasan Terpadu. Didirikan tahun 1983 di Desa Wonokoyo, Pasuruan-Jawa Timur, sebagai perusahaan pembibitan anak ayam (Breeding Farm). Dalam waktu yang relatif singkat, WONOKOYO GROUP berhasil memposisikan diri sebagai pelaku bisnis perunggasan papan atas yang sangat diperhitungkan dan disegani di Indonesia.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:
<http://www.wonokoyo.co.id/product.html>, (20 Januari 2014;
17:06)

Tabel 1. Historis dan *Milestone* dari PT Wonokoyo Jaya Corporindo

Tahun	Perkembangan
1983	* Pendirian PT Wonokoyo Rojokoyo (Breeding Farm) di desa Wonokoyo, Beji, Pasuruan-Jatim oleh Bapak Djojo Kusumo
1986	* Ekspansi I Breeding Farm ke Karang Ploso, Batu-Jatim
1988	* Pendirian PT Wonokoyo Feedmill di Gempol, Pasuruan-Jatim
1992	* Ekspansi I Feedmill Gempol untuk memperbesar kapasitas produksi
1993	* Ekspansi II Breeding Farm ke Singosari 1, Malang-Jatim
1994	* Merger PT Wonokoyo Rojokoyo dengan PT Wonokoyo Feedmill berganti nama :PT WONOKOYO JAYA CORPORATION (PT WJC)
1994	* Ekspansi III Breeding Farm ke Singosari 2, Malang-Jatim
1995	* Ekspansi II Feedmill Gempol untuk meningkatkan kapasitas produksi * Pembangunan Mesin Dryer, Silo dan Gudang Jagung * Ekspansi IV Breeding Farm ke Singosari 3, Malang-Jatim
1997	* Pendirian Grand Parent Stock Farm di Singosari 4, Malang-Jatim * Pendirian Rumah Potong Ayam (RPA) di Beji, Pasuruan-Jatim * Pendirian Budidaya Internal (Broiler Commercial Farm) di Benerwojo dan Cobanjoyo, Pasuruan-Jatim
1998	* Beroperasinya Budidaya Internal sistem Closed House di Lawang, Malang-Jatim * Beroperasinya Program Kemitraan di Jawa dan Bali
2000	* Pengoperasian Feedmill di Cikande, Serang-Banten → PT. WONOKOYO JAYA KUSUMA * Perubahan nama menjadi PT WONOKOYO JAYA CORPORINDO
2001	* Pendirian PT Mitra Unggas Sejati (PT MUS) Bergerak dalam bidang Budidaya Ayam Pedaging dan Kemitraan
2002	* Ekspansi V Breeding Farm system Closed House di Karang Menggah, Pasuruan-Jatim
2003	* Ekspansi VI Breeding Farm Layer di Jabung, Malang-Jatim * Ekspansi III Feedmill Gempol-Pasuruan (perluasan lahan parkir truk) * Menempati Gedung Kantor Pusat : Graha Wonokoyo
2004	* Pembelian lahan seluas 400 Ha di desa Munjul, kecamatan Ciambar, kabupaten Sukabumi (Jawa Barat) untuk pengembangan Breeding Farm Terpadu/Terintegrasi * Pengembangan Budidaya Internal (Broiler Commercial Farm) di Jawa Timur dan Jawa Barat
2005	* Ekspansi Breeding Farm Layer di Jabung, Malang-Jatim (Flock II) * Ekspansi Breeding Farm Singosari 3 C, Malang-Jatim

Tahun	Perkembangan
2006	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm Flock I di Sukabumi-Jabar * Beroperasinya R & D Farm di Beji, Pasuruan-Jatim * Ekspansi dan beroperasinya Further & Sausage Chicken Processing Plant di Beji, Pasuruan-Jatim
2007	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm Flock II di Sukabumi-Jabar * Ekspansi Hatchery ke Banjarbaru-Kalsel * Ekspansi pembangunan storage untuk penyimpanan jagung di Feedmill Serang-Banten (PT WJK)
2008	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm Flock III di Sukabumi-Jabar * Ekspansi Hatchery Unit I di Sukabumi-Jabar
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm Flock IV di Sukabumi-Jabar * Ekspansi Cold Storage Rumah Potong Ayam di Beji, Pasuruan-Jatim
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Hatchery Unit II di Sukabumi-Jabar * Ekspansi Pabrik Pakan Ikan di Gempol, Pasuruan-Jatim
2011	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm Flock V di Sukabumi-Jabar * Ekspansi Pabrik Pakan (Feedmill) Unit III di Gempol, Pasuruan-Jatim
2012	<ul style="list-style-type: none"> * Ekspansi Breeding Farm ke Nganjuk-Jatim * Ekspansi Budidaya Internal ke Mojokerto-Jatim * Ekspansi Further & Sausage Chicken Processing Plant di Beji, Pasuruan-Jatim * Renovasi Kandang Budidaya Internal di Cobanjoyo, Pasuruan-Jatim menjadi Full Closed House System * Ekspansi Rumah Potong Ayam ke Karawang-Jabar * Pembelian lahan sekitar 10 Ha di Maros-Sulsel guna ekspansi Pembibitan dan Penetasan (Breeding Farm dan Hatchery)

COMPANY PROFILE PT. WONOKOYO

VISI, MISI, VALUE & STRATEGI

Visi Wonokoyo adalah, ”Menjadi Pemimpin Pasar dan Perusahaan Perunggasan Terpadu yang Terbaik di Indonesia”.

Wonokoyo memahami benar bahwa keberadaannya dalam Industri dan Bisnis Perunggasan di Indonesia masih tergolong “baru” bila dibandingkan dengan PT Charoen Pokphand Indonesia (CPI) dan PT Japfa Comfeed Indonesia (JCI). CPI dan JCI mulai beroperasi di Indonesia sekitar 10 tahun lebih awal dibanding dengan Wonokoyo. Oleh karenanya Wonokoyo tidak memposisikan keberadaannya sebagai yang “terbesar”, tetapi menjadi yang TERBAIK. Makna

kata TERBAIK meliputi : Mutu, Produktivitas dan Pelayanan guna memberikan Kepuasan kepada semua pihak (pemangku kepentingan/*stake holder*).

Dimana visi ini sangat erat berkaitan dengan Misi Perusahaan. Misi Wonokoyo adalah, ”*Terus Menerus Meningkatkan Mutu, Produktivitas dan Pelayanan untuk Memuaskan Pelanggan dan Memberikan Manfaat kepada Karyawan, Pemasok dan Pemegang Saham*”.

Secara umum biasanya Misi disusun dengan titik berat pada eksternal (pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum). Namun Wonokoyo dalam menyusun Misi-nya juga didasarkan pada kepentingan dan manfaat yang bisa diberikan kepada karyawannya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa Wonokoyo senantiasa memperhatikan karyawan (SDM) sebagai aset perusahaan yang perlu diperhatikan, dibina, dikembangkan, dan diapresiasi. Dengan demikian dapatlah diharapkan agar karyawan (SDM) tersebut memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat.

Visi dan misi yang ada dalam Wonokoyo dalam penerapan sehari-hari dilakukan dengan mengedepankan Delapan Value yang ada pada Wonokoyo yakni:

1. Jujur
2. Disiplin
3. Tanggungjawab
4. Bersih-Rapi
5. Semangat
6. Kerjasama
7. Keteladanan
8. Maju

Nilai-nilai (khususnya Nilai kesatu hingga keempat yang lebih mencerminkan sisi internal Wonokoyo) tersebut “digali” dari semangat Pendiri/ Pemilik/Presiden Direktur Wonokoyo yaitu Bapak Djojo Kusumo.

Pada awal berdirinya Wonokoyo dalam bentuk *Breeding Farm* (Perusahaan Pembibitan), yang dipelihara adalah *Parent Stock* (Induk dan Jago Ayam). Mengingat yang dipelihara adalah makhluk hidup dan ayam adalah makhluk hidup yang “jujur” maka dalam Budaya Kerja Wonokoyo nilai **Jujur** ditempatkan pada urutan pertama. Wonokoyo berpedoman bahwa **Kejujuran** (kredibilitas) adalah modal utama dalam bekerja, berusaha dan berbisnis.

Kedisiplinan (dalam memelihara: memberi pakan, melaksanakan program kesehatan, melakukan biosecurity dan lain sebagainya) adalah nilai kedua dalam Budaya Kerja. Wonokoyo berkeyakinan bahwa **Kedisiplinan** merupakan implementasi dari sikap konsistensi

Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan diletakkan dalam urutan ketiga dengan tujuan guna membangkitkan rasa komitmen yang kuat dan tinggi. Wonokoyo yakin bahwa **Tanggungjawab** merupakan cerminan dari sikap profesionalisme.

Bersih-Rapi merupakan nilai keempat dalam Budaya Kerja Wonokoyo. Kebersihan adalah Pangkal Kesehatan, dan Kerapian Pangkal Ketertiban dan Keteraturan. Berpedoman pada **Bersih-Rapi** diharapkan semuanya berjalan secara Sehat, Tertib, Teratur dan Lancar.

Nilai-nilai kelima sampai kedelapan (lebih menunjukkan kaitannya dengan sisi eksternal) diharapkan akan terwujud secara otomatis bila nilai-nilai kesatu hingga keempat dapat diimplementasikan secara baik dan benar serta konsisten.

Untuk dapat memenangkan persaingan dan dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan maka dikembangkan strategi yang meliputi:

1. Memperkokoh Organisasi Perusahaan dan SDM
2. Menerapkan Manajemen Farm yang Profesional
3. Menjaga Mutu Produk
4. Research & Development
5. Memprioritaskan Pelayanan Pelanggan

Wonokoyo berkeyakinan bahwa sejalan dengan Prospek Industri dan Bisnis Perunggasan di Indonesia yang sangat cerah, maka Wonokoyo pun akan bertumbuh dan berkembang semakin besar. Untuk itulah, Wonokoyo mengantisipasi dengan senantiasa menyusun Struktur Organisasinya sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan yang ada (*structure follow strategic*). Tidak hanya menyusun saja, tetapi juga memperkokohnya dari waktu ke waktu.

Struktur Organisasi yang bagus dan kokoh tidak akan bisa berjalan secara efektif bila tidak diisi oleh **Sumber Daya Manusia (SDM)** yang handal dan profesional. Begitu pentingnya peranan SDM bagi keberlangsungan Wonokoyo, maka SDM tersebut harus senantiasa diperhatikan, dibina, dikembangkan, dan diapresiasi. Oleh karenanya pemberdayaan SDM terus dilakukan melalui proses pelatihan dan pembelajaran yang berkesinambungan.

Manajemen Farm yang Profesional merupakan hal yang mutlak dan harus dilaksanakan secara konsisten dan komitmen tinggi guna menjaga/ mempertahankan kesehatan ayam. Dengan itu maka produktivitas ayam optimal dan menghasilkan keuntungan.

Mutu Produk harus senantiasa dijaga/ dipertahankan dan bahkan ditingkatkan dari masa ke masa. Untuk itulah maka Wonokoyo berani berinvestasi ratusan milyar rupiah dalam bentuk mesin/peralatan/ perlengkapan/sistem yang modern dan canggih. Saat ini Wonokoyo telah memperoleh sertifikasi ISO 9001 dari SAI Global, JAS ANZ dan KAN untuk system manajemen kualitasnya dalam pengembangan, produksi dan penjualan dari *animal feed*.

Research & Development (R & D) dimasukkan dalam Strategi Perusahaan sebagai antisipasi sekaligus respon terhadap perkembangan teknologi yang semakin canggih. Demi kepentingan itu maka Wonokoyo membangun fasilitas penelitian dalam bentuk Laboratorium Ruangan dan Laboratorium Lapangan (Perkandangan).

Pelanggan adalah “darah” bagi Perusahaan. Oleh karenanya agar Perusahaan dapat terus beroperasi, tumbuh dan berkembang maka “darah” tersebut harus senantiasa dijaga kualitas dan kuantitasnya. Wonokoyo meyakini bahwa dalam era kompetisi yang semakin berat dan ketat, persaingan yang terjadi bukan masalah produk dan harga semata. Persaingan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan justru yang banyak menentukan keberhasilan.

MANAJEMEN PT WONOKOYO

Adapun susunan manajemen dari Wonokoyo adalah sebagai berikut:

Board of Commissioner:

- Ibu Sianne Andrea (Komisaris Utama)
- Ibu Marcella Kusuma Dewi (Komisaris)

Board of Director:

- Bapak Djojo Kusumo (Presiden Direktur)
- Bapak Iwan Tirto Kusumo (Wakil Presiden Direktur)
- Bapak Soegijo Lie (Direktur Umum)

- Ibu Ronawati Wongso (Direktur Keuangan & Akuntansi)
- Bapak Mela M. Tualeka (Direktur Breeding Farm)

LINI USAHA DAN JENIS PRODUK YANG DIHASILKAN

Produk-produk yang dihasilkan oleh Wonokoyo adalah: Day Old Chick (DOC), Pakan (Makanan Ternak); serta Daging Ayam dan Hasil Olahannya

Produk yang dihasilkan tersebut secara rinci meliputi:

1. DOC (Day Old Chick, Anak Ayam Umur Sehari) jenis:
 - ayam pedaging (broiler) merek : WONCHICK
 - ayam petelur (layer) merek : 888 ISA BROWN
2. Pakan (Makanan Ternak) merek WONFEED untuk ayam pedaging, ayam petelur, burung puyuh, itik, babi, dan ikan
3. Daging Ayam dan Hasil Olahannya
 - Karkas (Daging Ayam) merek : 808
 - Sosis dan Nugget merek : GOLDSTAR; 808 dan NGETOP

Adapun Komposisi dari masing-masing produk terhadap sales perusahaan secara total adalah :

- Pakan (Makanan Ternak) : 65%
- Daging Ayam dan Hasil Olahannya : 15%
- Day Old Chick dan lain-lain : 20%

Adapun pesaing utama dari Wonokokoyo adalah PT. CPI (PT. Charoen Pokphand Indonesia) dan PT. JCI (PT. Japfa Comfeed Indonesia).

Target Konsumen dari masing-masing lini usaha adalah,

- Day Old Chick (DOC): Para Peternak Ayam Petelur dan Pedaging
- Pakan (Makanan Ternak): Para Peternak Ayam Petelur / Pedaging / Itik / Burung Puyuh / Ayam Buras; Peternak Babi; dan Peternak Ikan (Air tawar).
- Daging Ayam dan Hasil Olahannya: Restoran Cepat Saji; Supermarket; Hypermarket; Industri Bumbu Masak; dan Perusahaan Katering

SDM PT WONOKOYO

Jumlah karyawan (SDM) Wonokoyo di masing-masing Divisi adalah sebagai berikut:

- Divisi Breeding Farm dan Hatchery	: 2.370 orang
- Divisi Feedmil	: 391 orang
- Divisi Ayam Pedaging	: 286 orang
- Divisi Kemitraan dan Budidaya	: 146 orang
- Divisi Keuangan dan Akuntansi	: 110 orang
- Divisi Pemasaran Feed & DOC	: 63 orang
- Divisi Human Resource	: 35 orang
- Divisi Logistik	: 28 orang
- Divisi Internal Audit	: 18 orang
- Divisi Umum dan lain-lain	: <u>97 orang</u>
TOTAL KARYAWAN	: 3.544 orang

Komposisi tingkat pendidikan karyawan adalah sebagai berikut :

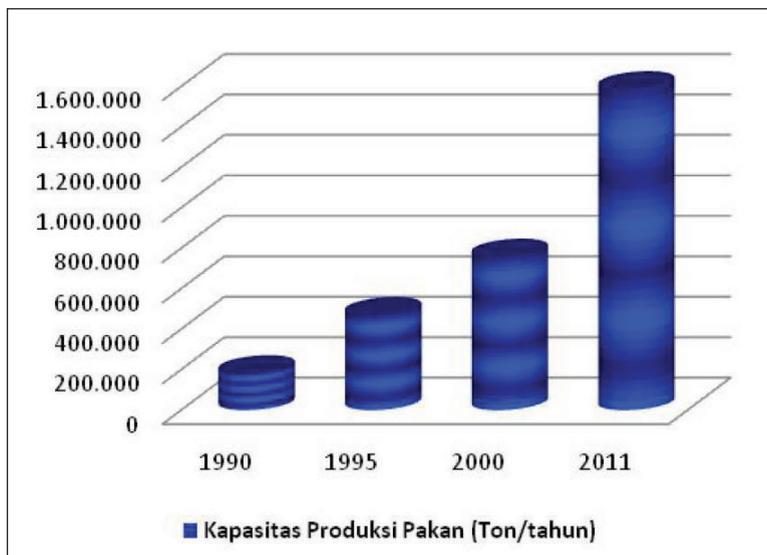
- Sekolah Dasar	: 14,97%
- Sekolah Menengah Pertama	: 18,59%
- Sekolah Menengah Umum/Kejuruan	: 33,04%
- Diploma 1	: 0,87%
- Diploma 3	: 3,39%
- Diploma 4	: 0,08%
- Strata 1	: 21,84%
- Strata 2	: 0,25%
- Tidak diketahui/tidak jelas	: 6,97%

Sebagai informasi tambahan bahwa dalam Industri Perunggasan, khususnya di bagian Pemeliharaan (Budidaya) dan Produksi (Pakan, Daging/ Karkas, dan Pengolahan Daging), adalah Industri yang bersifat Padat Karya (membutuhkan banyak tenaga kerja). Tenaga kerja yang jumlahnya banyak tersebut bertugas dan berfungsi sebagai Pelaksana/Operator. Oleh karenanya, dalam komposisi tingkat pendidikan karyawan SD dan SMP cukup besar (total 33,56%).

KINERJA KEUANGAN PT WONOKOYO

Sejalan dengan pertumbuhan pasar, trend penjualan dan laba selama 3 tahun terakhir menunjukkan peningkatan. Dengan peningkatan keuntungan tersebut memungkinkan Wonokoyo untuk terus berekspansi dan berinvestasi di semua lini usahanya. Beberapa tahun terakhir Wonokoyo dengan didukung keuangan yang positif, melakukan ekspansi usaha ke Sukabumi, Jawa Barat hingga Maros di Sulawesi Selatan. Dukungan keuangan positif ini memungkinkan WONokoyo untuk meningkatkan kapasitas produksinya.

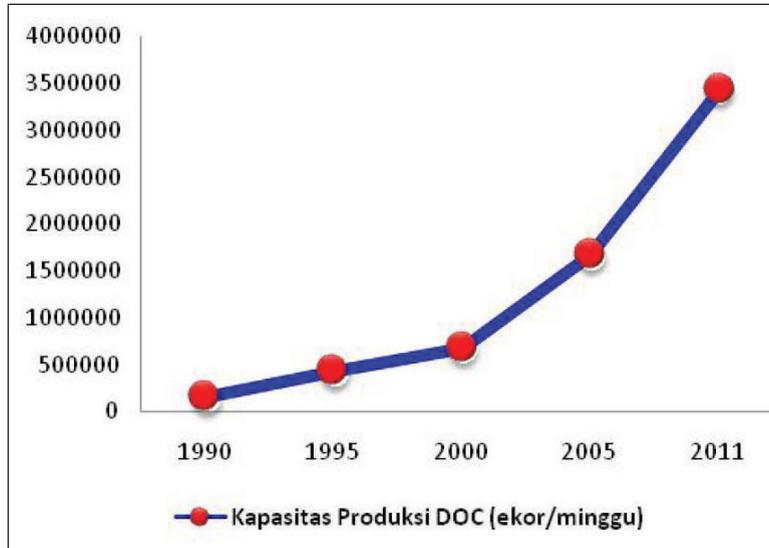
GRAFIK PERTUMBUHAN BISNIS PAKAN



Gambar 1. Kapasitas Produksi Pakan (Ton/tahun)

*Sekitar 20% dari Total Kapasitas Produksi Pakan tersebut dapat dipergunakan untuk memproduksi Pakan Ikan (25.000 Ton/bulan)

GRAFIK PERTUMBUHAN BISNIS DAY OLD CHICK (DOC)



Gambar 2. Kapasitas Produksi DOC (ekor/minggu)

*Lebih dari 75% Total Kapasitas Produksi DOC diproduksi di Jawa Timur dan didistribusikan ke Wilayah Indonesia Timur.

Keunggulan Pabrik (unit produksi) :

- Menggunakan mesin/peralatan canggih dan moderen (komputerisasi)
- Sumber Daya Manusia yang mengelola pabrik/unit produksi tersebut sudah berpengalaman, terlatih, handal dan profesional
- Lokasi pabrik/unit produksi telah diperhitungkan secara matang sesuai dengan spesifikasi produk yang dihasilkannya
- Telah mendapatkan ISO 9001 : 2000 untuk “Management System”

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Sebagai salah satu perusahaan yang *concern* terhadap lingkungan, Wonokoyo juga melakukan tanggung jawab social. Adapun *Corporate Social Responsibility* (CSR) Wonokoyo terbagi menjadi beberapa bidang, yaitu :

- Pendidikan : pemberian beasiswa kepada mahasiswa jenjang S-1 di Fakultas Peternakan Universitas Diponegoro dan Fakultas Kedokteran Hewan di Universitas Gadjah Mada, Universitas Airlangga, dan Universitas Udayana. Selain beasiswa, juga memberi kesempatan bagi para mahasiswa untuk melakukan kunjungan (Study tour), melaksanakan Praktek Kerja Lapangan, dan mengikuti program Magang di unit-unit kerja Wonokoyo (Feedmill; Budidaya Internal; dan RPA). Wonokoyo juga memberikan pelatihan/ penyuluhan kepada peternak dalam rangka pembimbingan dan pembinaan tentang Tatalaksana/Manajemen Pemeliharaan Ayam secara Baik dan Benar agar Ayamnya Sehat, Produktivitas Tinggi, dan Keuntungan Diraih.
- Sosial : melakukan pengobatan gratis bagi masyarakat di sekitar unit usaha (Rumah Potong Ayam dan Pabrik Pakan)
- Sarana/Prasarana : dalam keadaan tertentu dan dengan berbagai pertimbangan, Wonokoyo juga memberi bantuan untuk pembuatan dan perbaikan jalan; jembatan; gapura/gerbang desa; tempat peribadatan; penyediaan air bersih; dan listrik/penerangan.

FAKTOR LINGKUNGAN

Secara umum, faktor lingkungan, sosial budaya, dan regulasi cukup mendukung dan kondusif. Produk asal ayam (daging dan telur) dapat diterima dan dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia. Memang ada isue negatif yang beredar di masyarakat, misal : kadar kholesterol dalam telur; ayam pedaging disuntik hormon; dan residu antibiotik. Namun dengan kampanye gizi yang dilakukan dengan cukup rutin oleh para pelaku di Industri Perunggasan, diharapkan dapat meminimalkan isue tersebut.

KEMITRAAN

Wonokoyo telah menjalin kemitraan dengan para peternak ayam pedaging di daerah Malang, Lumajang, Mojokerto dan Lamongan. Dari sisi supply, adanya

program kemitraan tersebut bisa lebih menjamin ketersediaan produk (daging ayam). Hal ini disebabkan adanya pola pengaturan/pemrograman jadwal pemeliharaan ayam pedaging hingga pemanenannya. Demikian pula dari segi distribusi yang lebih merata dan terjadual sesuai kesepakatan semua pihak (perusahaan sebagai inti dan peternak sebagai plasma).

FOKUS: DIVISI DAGING OLAHAN

Industri Daging Olahan di Indonesia

Dibanding perusahaan-perusahaan sejenis, Wonokoyo adalah perusahaan paling akhir yang masuk ke dalam bisnis ini. Sebenarnya pemain di bisnis ini cukup banyak. Setiap perusahaan mempunyai produk spesifik. Namun banyak pula yang memiliki kemiripan jenis produk. Ada beberapa kompetitor besar yang memproduksi barang sejenis, antara lain PT. Primafood Internasional, PT. Japfa Santori Indonesia, PT. Belfoods Indonesia, PT. Frozen Food Pahala, PT. Kelola Mina Laut.

Produk & Harga

Produk yang dihasilkan ada 3 merk yaitu Goldstar, 808 dan Ngetop. Goldstar untuk segmen atas, 808 untuk segmen menengah atas dan Ngetop untuk segmen bawah. Produk Goldstar antara lain: nugget original, nugget corn, stikie, stikie cheese, spicy wing, pok-pok, katsu, karage, sausage cheese. Produk 808 antara lain: nugget dan sausage. Produk Ngetop antara lain: nugget, sosis merah, sosis coklat, kornet.

Strategi Promosi Saat Ini (Branding)

Saat ini, Wonokoyo menggunakan strategi promosi *Below The Line*, yaitu dengan cara promosi dan demo di supermarket dan sekolah-sekolah. Wonokoyo juga mengikuti pameran-pameran yang diselenggarakan oleh berbagai pihak. Di level bawah, Wonokoyo melakukan demo secara langsung dengan para penggoreng. Selain itu, juga mengundang sekolah-sekolah untuk mengunjungi plant FP. Kepada para agen, Wonokoyo membagikan spanduk dan brosur untuk

dibagikan di outlet-outlet mereka. Wonokoyo juga aktif mengadakan event berhadiah dengan para penjual seperti beli 10 gratis 1. Event berhadiah tersebut dilakukan untuk pembelian produk tertentu dan dalam jumlah tertentu guna mendapatkan kaos.

Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan adalah melalui dua saluran yaitu secara langsung dan tidak langsung. Secara langsung (Direct) dilakukan melalui personal selling (melalui tenaga Technical Service & Sales Representative); sedangkan secara tidak langsung (Indirect) menggunakan saluran distributor/agen (melalui Poultry Shop; Super Market). Untuk distribusi di Jawa Timur, Bali dan Jawa Tengah, Wonokoyo mengirim langsung ke agen atau distributor besar. Pada masing-masing kota bisa saja terdapat beberapa agen atau distributor kecil (sub agen/sub distributor). Agen/distributor besar akan mendistribusikan ke sub-sub di bawahnya. Sedangkan untuk daerah-daerah yang jauh dari jangkauan kendaraan distribusi kantor pusat maupun cabang, biasanya ada distributor/agen yang ditunjuk untuk area tersebut.

Saat ini saluran distribusi tersebar baik untuk Marketing Feed & DOC (Pemasaran Pakan dan Anak Ayam) adalah sebagai berikut:

- Jawa Timur : Surabaya, Malang, Kediri, dan Jember
- Jawa Tengah : Yogyakarta, Semarang, dan Solo
- Jawa Barat : Bogor
- Banten : Serang
- Bali : Denpasar
- Kalimantan : Banjarbaru
- Sulawesi : Makassar

Tantangan Divisi Daging Olahan ke Depan (Brand & Distribution Channel)

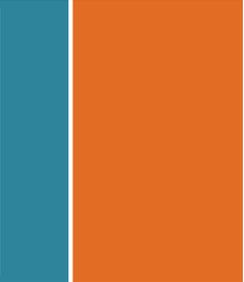
Tantangan yang dihadapi oleh Wonokoyo khususnya pada divisi daging olahan adalah bagaimana memperluas *area coverage* dari produk yang dijual, karena hingga saat ini masih banyak area yang belum tercover. Adapun Kesulitan yang dihadapi oleh Wonokoyo adalah terdapatnya karakteristik dan permintaan

yang berbeda-beda untuk setiap daerah membuat Wonokoyo kesulitan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan konsumen. Namun Wonokoyo percaya dan yakin masih terdapat peluang yang besar meliputi masih rendahnya tingkat konsumsi produk *frozen food* di Indonesia dan jumlah penduduk yang cukup besar merupakan pasar yang menjanjikan. Dari sisi brand/merk, produk daging olahan dalam bentuk nugget dan sosis menghadapi persaingan yang ketat. Untuk itu focus pengembangan ke depan yang akan dilakukan Wonokoyo adalah pada peningkatan saluran distribusi dan membangun citra merek yang efektif pada daging olahan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., 2011, *Strategic Management: Concept & Cases*, 13th ed., Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, P. dan K. Keller, 2011, *Marketing Management*, 14th ed., Prentice Hall, New Jersey
- <http://www.wonokoyo.co.id> di download pada 25/01/2013

KASUS
**SISTEM INFORMASI
AKUNTANSI**



12

STUDI KASUS PERANCANG- AN SISTEM INFORMASI BISNIS

*Kasus ini disusun oleh,
Bonnie Soeherman,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Sektor industri kreatif telah menjadi harapan dan masa depan sebuah negara, tak terkecuali Indonesia. Setiap negara memiliki keunikan bidang atau spesialisasi yang berbeda. Jika Hongkong lebih mengutamakan bidang disain dan fashion, Indonesia lebih didukung oleh bidang kuliner dan aplikasi teknologi. Di Indonesia sendiri, pertumbuhan industri kreatif diharapkan membawa angin segar bagi lesunya perekonomian. Berbagai pihak memprediksi industri kreatif mampu memberi dukungan pertumbuhan ekonomi lebih dari 6%, bahkan disinyalir terus meningkat dengan angka lebih dari 10% setiap tahun.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



OMIKU TOYS

one stop anime & game figures shop



Sumber gambar:

1. dokumentasi pribadi penulis.
2. <http://www.fanpop.com/clubs/anime-toys/images/9417153/title/bleach-figures-photo>, (09 Juni 2014; 16:12)
3. <http://omniclone.blogspot.com/2011/04/max-factory-17-miku-hatsune-tony.html>, (11 Januari 2014; 15:49)
4. <http://www.harianjogja.com/baca/2014/02/09/foto-pameran-mainan-surabaya-hadirkan-mainan-dan-animasi-berteknologi-tinggi-488151>, (09 Juni 2014; 16:09)

Dalam Indopos sendiri diberitakan informasi dari Kemenparekraf bahwa kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB Indonesia mencapai Rp 642 triliun setara 7 persen dari angka nasional.

Bahkan perkembangan industri kreatif membidik target 8 persen untuk kontribusi industri kreatif terhadap PDB hingga 2015. Badan Pusat Statistik (BPS) juga mencatat bahwa laju pertumbuhan ekonomi kreatif pada 2013 mencapai sebesar 5,76 persen dan laju pertumbuhan nasional sekitar 5,74 persen.

Jepang sebagai salah satu negara yang kaya pop-culture memiliki kekhasan tersendiri terhadap bidang kreatif. Selain fashion Harajuku, mereka telah mapan di bidang intellectual property hiburan seperti manga dan anime. Industri inilah yang justru memiliki kontribusi terbesar bagi negeri Sakura. Sebut saja Tsuburaya production, sebuah perusahaan penghasil IP Ultraman yang setiap tahun berhasil meraup pendapatan hingga 2 triliun hanya dari stream merchandising yang didominasi industri mainan, baik statue atau action figure. Berbagai produk demikian siap diekspor ke seluruh dunia termasuk Indonesia. Kondisi ini terlihat jelas ketika kita memasuki area perbelanjaan dan toko mainan, berbagai merk telah didominasi Jepang. Indonesia, Cina, dan Thailand adalah negara-negara target dari pemasaran IP Jepang.

Mengkoleksi mainan tidak selalu identik dengan anak-anak. Action figure, die cast, hot toys, atau apapun sebutannya adalah contoh dari mainan-mainan dengan harga ratusan ribu hingga jutaan rupiah yang khusus ditujukan pada konsumen spesifik, kolektor dengan kemampuan finansial menengah ke atas. Bagi penggila mainan-mainan koleksi, harga mahal bukan sebuah masalah. Bahkan mereka bersedia melakukan apa saja untuk mendapatkan buruannya, misalnya melalui lelang dengan harga tidak masuk akal atau berhutang. Perilaku irasional demikian dering memicu slogan-slogan kocak seperti “lebih baik menyesal membeli daripada menyesal tidak beli” atau “uang habis bisa dicari, tapi mainan habis tidak bisa dicari lagi”.

Die cast adalah salah satu jenis mainan miniatur otomotif yang justru banyak dimiliki orang-orang usia 25-40 tahun (<http://hobby.ghiboo.com/berinvestasi-dengan-mengoleksi-hot-wheels>). Bagi kalangan tertentu, mengkoleksi mainan bisa jadi berinvestasi. Hot Toys, salah satu produk figure (tokoh) dalam bentuk realistis yang banyak dijadikan investasi. Sebagai contoh, harga beli saat ini mungkin sekitar 1,5 juta, namun beberapa tahun lagi saat

barang tersebut langka dan banyak dicari, harganya bisa melambung 2 hingga 3 kali lipat (<http://negeribocah.wordpress.com/2011/06/21/hot-toys-bermain-dan-investasi/>). Ada harga, ada kualitas. Prinsip ini berlaku bagi mainan-mainan pengurus kantong. Makin mahal harganya, makin tinggi kualitas produknya. Coba perhatikan mainan Luke di samping. Selain mirip dengan aslinya, mainan ini juga memiliki tingkat kedetilan yang tinggi.

Bisnis mainan koleksi bisa dibilang sebagai salah satu jenis bisnis hiburan karena memberikan kesenangan tersendiri bagi kolektornya. Dan seperti kita tahu, selain kesehatan, bisnis hiburan selalu memiliki masa depan. Peluang ini juga telah diambil oleh Omiku Toys, salah satu penjual mainan koleksi paling ramai di Indonesia.

PROFIL USAHA

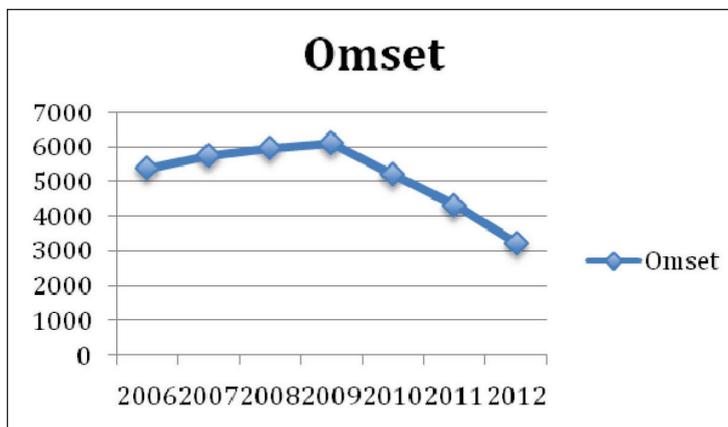
Omiku Toys adalah sebuah usaha dagang yang berpusat di Surabaya yang secara khusus menjual mainan-mainan koleksi dengan merek-merek ternama seperti Bandai, Mattel, Hot Toys, Tomy, Figma, Neca, Revoltech, Max Factory, Nendoroid, Mega House, dan sebagainya. Omiku berdiri sejak tahun 2006 dan hingga saat ini bisa dikatakan sebagai salah satu pemain besar dalam perdagangan mainan koleksi. Kelebihan usaha dagang yang dimiliki oleh Bapak Royini adalah harga jual yang relatif murah dan tawaran produk yang lengkap. Omiku tidak hanya menjual secara eceran, tetapi juga melayani penjualan grosir.

Hingga tahun 2013, Omiku telah membuka cabang di Bandung dan Jogjakarta dengan bangunan luas dan disain cukup mewah. Masing-masing toko mempekerjakan sekitar 8-12 karyawan (2 shift) yang meliputi supervisor toko, kasir, tenaga penjual (salesperson), dan pembukuan. Omiku membuka tokonya sejak jam 10 pagi hingga jam 10 malam karena kebetulan lokasi ketiganya berada di dalam pusat perbelanjaan/ mal. Selain toko fisik, Omiku juga memiliki toko online (dengan media blog), namun tidak dipelihara cukup baik. Omiku juga membuka akun Facebook untuk penjualan produk.

Sejak tahun 2010, kondisi usaha mulai lesu, penjualan Omiku dirasa makin menurun. Salah satu penyebabnya adalah makin banyaknya pesaing yang munculkan maraknya toko-toko online yang memiliki biaya operasional jauh lebih rendah dan praktis bagi konsumen, baik yang memiliki legalitas maupun tidak. Bahkan bisa jadi para pesaing tersebut tidak memiliki toko secara fisik.

Menjamurnya toko-toko online juga didukung munculnya berbagai market place seperti Kaskus, Neokg, Facebook, dan sebagainya. Penurunan omset ini berdampak langsung pada profit karena tetap harus menanggung biaya tetap operasional seperti sewa gedung, penyusutan aset, dan karyawan. Bayangkan saja setiap tahun, rata-rata pengeluaran Omikulebih dari 2milyar. Jika dibiarkan, tidak sampai 5 tahun mungkin Pak Roy harus berbesar hati menutup bisnisnya.

Berikut gambaran kasar pergerakan omset Omiku:



Sumber: data internal (telah diolah)

Beberapa bulan yang lalu, Pak Roy bertemu dengan Bapak Suneo, seorang kawan lama yang juga seorang pengusaha senior. Sambil ngopi di Starbucks, Pak Roy menceritakan kondisi bisnisnya yang terus lesu. Singkat cerita, Pak Suneo menyarankan Pak Roy untuk segera meninjau ulang strategi marketing serta merestrukturisasi sistem informasi bisnisnya, berkaitan dengan peningkatan efisiensi dan perluasan jangkauan pasar. “Di awal, kau harus menyiapkan anggaran sekitar 300-500 juta untuk membangun sistem online yang baik, namun dalam waktu menengah, semua investasi ini akan ter-cover. Sistem demikian juga akan meminimalkan biaya operasional dan mungkin kau tidak perlu membuka banyak-banyak toko”, tutur Suneo. “Bayangkan saja dengan sistem online, pengunjung dan calon pembeli akan meningkat, sehingga peluang penjualan juga akan meningkat. Jika biasanya dalam sehari hanya ada 10-20 item terjual, dengan sistem online, mungkin bisa meningkat puluhan kali lipat”

tambahnya. Selain otomatisasi, Pak Suneo sempat menyinggung agar Pak Roy menutup saja toko-toko cabangnya untuk efisiensi usaha.

Beberapa hari setelah pertemuan itu, Pak Roy sungguh merasa galau. Untunglah, Pak Roy memiliki pendamping yang setia, Bu Astuti istrinya yang sehari-hari menjadi supervisor toko Surabaya. Dengan perhitungan kembali, wanita lulusan pendidikan akuntansi ini lebih memilih menggunakan logika untuk menutup saja kedua toko cabangnya -jika memang sudah tidak menguntungkan- sambil membangun toko online yang baik. Sebenarnya usul Bu Astuti ini sempat dilontarkan setahun yang lalu, namun gengsi Pak Roy selalu saja menolaknya mentah-mentah. Dan hingga detik itupun, Pak Roy masih berusaha bersikeras untuk mempertahankan kedua toko cabang Omiku. “Bisnis impian ini aku bangun dengan jerih payah sekian tahun lamanya. Mereka sudah melimpahi kehidupan kita. Masa hanya karena takut persaingan, aku harus menutup begitu saja? Nanti, apa kata kawan-kawanku? Apa kata konsumen kita? Dan lebih penting lagi, bagaimana nasib karyawan kita?” geram Pak Roy. “Apa tidak ada cara lain?,” tambah Pak Roy dengan nada meninggi. Dengan sabar dan lembut Bu Astuti meresponnya, “Sudahlah suamiku, selama kita saling mendukung, segala masalah pasti bisa kita atasi. Masih ingatkan... komitmen awal kita membangun bisnis ini adalah untuk keluarga, dan masa depan anak kita. Tidak perlu khawatir apa kata orang. Aku yakin jika Tuhan tutup jalan, Dia pasti sedang buka jalan lain yang lebih baik.” Nanti saja, saat hatimu tenang, pikirkan kembali semuanya dengan baik.” tutup Bu Astuti. Mendengar ucapan istrinya, Pak Roy terdiam, terhening. Hatinya mulai luluh.

Mereka berdua sepakat mengambil jalan tengah, tetap menjalankan ketiga tokonya (mengingat perilaku orang Indonesia dalam berbelanja masih lebih nyaman jika langsung melihat display fisik barang ketimbang hanya melihat gambar di internet) serta membangun kembali toko online baik melalui market place maupun official website Omiku. Namun, mereka akan lebih ketat dalam merancang sistem evaluasi, khususnya untuk toko cabangnya. Jika setahun ke depan tidak ada prospek baik, maka dengan besar hati Pak Roy akan menutup toko cabangnya. Di luar skenario, ternyata desas-desus rencana Pak Roy menutup kantor cabang jika tidak *wellperform* sudah tersebar di kalangan karyawan. Hal ini jelas akan berdampak pada performa karyawan. Bahkan sudah ada ancaman beberapa karyawan untuk keluar dari Omiku dan mencari pekerjaan yang lebih baik prospeknya.

Atas rekomendasi Pak Suneo, Pak Roy menghubungi kantorkonsultansi Anda untuk membantunya merestrukturisasi sistem transaksi dan informasi bisnis-nya. Setelah bersepakat tentang kontrak, tim Anda mulai melakukan kunjungan dan survey untuk memahami transaksi dan sistem informasi bisnis yang sedang berjalan. Berikut manuskrip dari riset Anda:

SIKLUS PENDAPATAN

Saat ini semua sebagian besar transaksi dilakukan melalui toko fisik (Surabaya-Jogja-Bandung).Seperti pada umumnya, konsumen datang langsung dan melihat-lihat koleksi Omiku.Jika tertarik, bisa langsung melakukan transaksi. Pembayaran dapat dilakukan secara cash, dengan debit atau credit card. Namun untuk toko di Jogja hanya melayani cash/ tunai.Sama halnya untuk transaksi berikutnya.Untuk konsumen grosir, biasanya order dilakukan via telepon dan pembayaran via transfer. Uniknya, Omiku adalah toko dengan diskon seumur hidup. Setiap hari, setiap item akan didiskon 10%. Hanya untuk penjualan grosir, diskon bisa mencapai 20%.Permainan psikologis inilah yang mungkin menjadi daya tarik konsumen.Satu hal yang terlihat kurang di Omiku.Banyaknya varian serta penataan barang yang tidak rapi seringkali membuat pencarian permintaan konsumen menjadi lama.Apalagi pencatatan stok masih manual, meskipun transaksi sudah dilakukan menggunakan aplikasi sederhana sebatas transaksi penjualan.

Selain penjualan langsung, Omiku juga menerima sistem pre-order (PO) baik melalui toko maupun akun Facebook Omiku.Sebagai informasi tambahan, bahwa sebagian besar produsen mainan besar Jepang memasarkan produk baru dengan cara membuat beberapa prototype yang disebarluaskan sambil menyiapkan tanggal rilis resminya.Bisa jadi 2 hingga 12 bulan.Peluang inilah yang juga dimanfaatkan Omiku dengan membuka PO-PO untuk produk yang akan dirilis. Dengan sistem ini, konsumen cukup memberikan DP atau uang muka, kemudian menunggu barang ready berikutpelunasannya.Melalui PO, konsumen akan mendapatkan keuntungan harga lebih murah daripada menunggu barang sudah rilis. Belum lagi, risiko kehabisan barang jika produk tersebut sangat langka atau jumlah produksi kecil.Konsumen Omiku tidak hanya berasal dari Surabaya, Jogja, dan Bandung.Tapi juga melayani penjualan dan pengiriman ke seluruh Indonesia.

Setiap hari menjelang toko tutup (jam 10 malam), bagian kasir akan merekap data penjualan per hari dengan program Excell. Untuk toko-toko cabang, laporan ini dikirim via email ke toko pusat pada keesokan hari. Omiku belum memiliki database baik antartoko, bahkan dalam satu toko secara terintegrasi. Seringkali antartoko tidak mengetahui kondisi stok satu sama lain, contohnya suatu ketika konsumen Jogja mencari barang A dan tidak tersedia, namun sebenarnya barang A masih ada di toko lain. Hanya mengandalkan toko fisik justru membatasi pasar Omiku. Website yang adapun jarang diupdate karena dirasa tidak cukup efektif, hanya beberapa pembeli saja yang bertransaksi lewat website. Selain website, Omiku memiliki akun pribadi (bukan fanpage) Facebook yang juga melayani penjualan, khususnya dengan sistem PO. Namun pola interaksinya masih minim dan tidak interaktif. Omiku hanya menawarkan produk baru dan menunggu bola.

Dari diskusi terakhir dengan Pak Roy, ia menginginkan sebuah sistem yang mampu menangkap informasi penjualan yang baik, seperti mainan apa (merk/ tipe) paling laris, siapa pembelinya, media pembayaran apa yang paling diminati konsumen, dan sebagainya. Pak Roy juga menginginkan laporan yang bisa membandingkan profil konsumen antarkota dan media toko apa (offline/ online marketplace-social network-official website) yang paling disukai konsumen.

SIKLUS PENGELUARAN

Produk-produk Omiku langsung didatangkan dari luar negeri, khususnya Jepang dan Amerika. Selama ini order stok didasari cek stok fisik dan ekonomis secara manual dan permintaan konsumen (PO). Dari informasi ini, supervisor Omiku merekap semua pesanan dan menghubungi supplier. Seringkali, order dilakukan melalui email atau pengisian form pada situs supplier dengan pembayaran melalui credit card/ visa atau Pay Pal. Setelah lunas, barang akan dikirim dengan menggunakan jasa pengiriman internasional seperti FedEx yang bekerja sama dengan PT Pos Indonesia. Hingga barang diterima, bisa memakan waktu 2 minggu hingga 2 bulan.

Hingga saat ini, order stok toko cabang harus melalui pusat. Toko-toko cabang akan mengirimkan daftar barang order yang akan diproses oleh pusat.

Walau memakan waktu relatif lama, Pak Roy berargumen bahwa hal ini bertujuan untuk memastikan hanya barang-barang yang diperlukan saja yang dipesan. Untuk memutuskan mana saja barang yang layak diorder, supervisor pusat menggunakan perilaku penjualan di Surabaya saja sebagai patokan.

Satu temuan yang meresahkan tim Anda, timbunan stok barang lama di gudang yang cukup terlihat berantakan dan banyak tikus. Entah berapa ratus juta uang bersemayam di situ. Yang bisa dilakukan Omiku hanya obral dengan diskon hingga 70%. Namun demikian, cuci gudang hanya efektif saat ada even-even khusus seperti Toys Fair, AFA, Popcon, atau sejenisnya. Terlebih, barang lawas kembali ke gudang karena tidak mungkin di-display di toko.

SISTEM PELAPORAN

Hingga saat ini, laporan keuangan dibuat dengan aplikasi Excell berdasarkan laporan-laporan yang dibuat tiap toko. Semua laporan keuangan dibuat oleh pembukuan pusat. Entah valid atau tidak, yang pasti Pak Roy merasa kesulitan jika harus menelusuri tiap akunnnya. Ia sudah sangat mempercayai supervisor-supervisornya.

Setelah berdiskusi kembali dengan tim Anda, Pak Roy juga menginginkan sebuah sistem informasi yang mampu:

1. Menarik konsumen dengan penerapan kartu member dengan fasilitas diskon dan informasi produk baru baik melalui email maupun sms.
2. Layanan konsumen yang prima.
3. Mengintegrasikan seluruh informasi transaksi toko-toko cabang dengan pusat, baik untuk keperluan cek stok maupun pelaporan.
4. Transaksi yang bisa dilakukan melalui internet baik menggunakan media email, bahkan transaksi via sms, dan forum market place dengan data yang terkelola secara integratif dan terpusat melalui satu pintu.
5. Kemudahan pembayaran konsumen melalui pembayaran langsung cash dan debit (offline) atau transfer elektronik, credit card, Pay Pal (online).
6. Menghasilkan informasi transaksi secara real time.
7. Secara khusus mengetahui informasi demografi dan perilaku konsumen agar Omiku bisa memberikan tawaran-tawaran produk baru lebih efektif.
8. Memiliki keandalan internal control yang baik.

TARGET KERJA TIM

1. Buat **proposal** penawaran jasa yang mampu memberikan value bagi Omiku berdasarkan temuan awal dan kebutuhan Omiku. Proposal minimal wajib memuat:
 - Narasi dan flowchart siklus pendapatan dan pengeluaran berdasarkan interpretasi tim Anda untuk menceritakan kondisi SIB saat ini.
 - Daftar identifikasi masalah dan kebutuhan Omiku berdasarkan teori dan praktik yang Anda pelajari.
 - Gambaran umum solusi atau value yang bisa Anda tawarkan beserta timeline-nya.
 - Kisaran biaya atas jasa yang Anda tawarkan.
2. Buat **laporan** hasil analisis dan rancangan sistem informasi bisnis yang Anda rekomendasikan untuk Omiku (baik per siklus maupun gabungan). Laporan minimal wajib memuat:
 - Narasi dan flowchart solusi perbaikan untuk siklus pendapatan dan pengeluaran Omiku untuk memudahkan Pak Roy memahami sistem transaksi dan informasi bisnis yang Anda tawarkan.
 - Desain database dalam bentuk REA terintegrasi.
 - Desain dokumen dan format laporan manajemen siklus pendapatan dan pengeluaran yang relevan.
 - Disain tampilan homepage Omiku yang Anda tawarkan.
 - Anda boleh merancang berbagai program inovatif terkait dengan sistem informasi bisnis.

(*Gunakan asumsi logis untuk data/ informasi yang tidak terungkap)

Pertanyaan Kasus:

1. Apa value dari jasa yang akan Anda berikan dibanding tim atau penyedia jasa lain? Jelaskan!
2. Menurut Anda, tepatkah keputusan Pak Roy dan istrinya untuk tetap mempertahankan toko cabangnya walaupun dinilai tidak cukup efisien? Jika tidak, jelaskan alasan Anda serta bagaimana solusi terbaiknya?
3. Setujukah Anda dengan sikap Pak Roy yang sangat mempercayai para supervisornya? Jelaskan!

4. Bagaimana Anda membantu Pak Roy untuk memberikan jaminan bahwa SIB yang Anda rancang tidak akan mengancam nasib para karyawan Omiku, khususnya karyawan cabang? Serta bagaimana Anda membantu Pak Roy mempersiapkan mental dan *skill* karyawan-karyawan yang mampu menjadi *user* yang baik dalam SIB yang Anda tawarkan mengingat tidak semua orang mudah menerima perubahan sistem?
5. Apakah strategi harga murah sudah tepat bagi Omiku melihat industri bisnis tersebut? Mungkinkah Omiku menciptakan diferensiasi bagi konsumen? Jelaskan! Lalu, dapatkah strategi harga murah digabungkan dengan diferensiasi yang telah Anda sebutkan? Jelaskan!
6. Bagaimana prospek ke depan bisnis Pak Roy? Jelaskan dengan wawasan holistik!

KASUS
**SISTEM
PENGENDALIAN
MANAJEMEN**

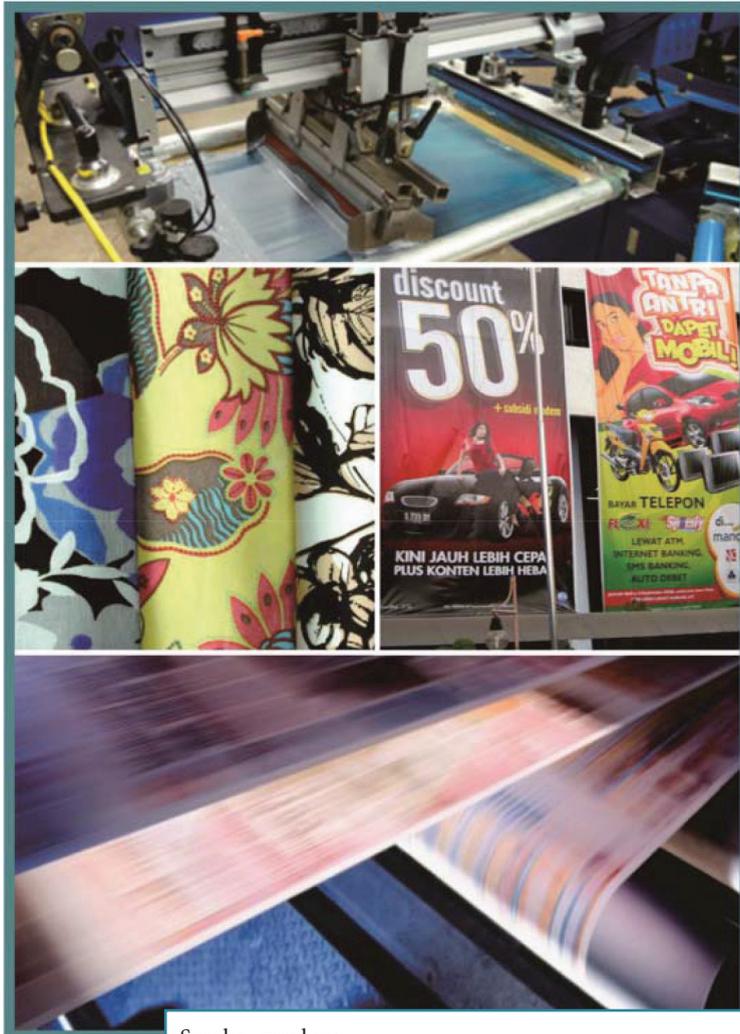
13

SISTEM PENGEN- DALIAN MANAJEMEN PADA CV HMJ

*This case are written by,
Sujoko Efferin,
Ellisa,
Faculty of Business and Economics
Universitas Surabaya*

Pagi itu, bulan Pebruari 2009, bapak Hw, Direktur Operasional CV HMJ, sedang duduk di kantornya sambil mengamati secara seksama laporan manajemen perusahaan. Dahinya berkerut sambil sesekali menghela napas panjang. Apa yang dikuatirkannya semenjak tahun 2007 mulai menjadi kenyataan. Persaingan harga dan kualitas yang makin ketat di industri percetakan sablon telah menyebabkan CV HMJ secara bertahap mengalami kesulitan dalam menghadapi kompetitornya. Sebagai akibatnya, kinerja keuangan perusahaan terus mengalami penurunan yang signifikan.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. <http://paperthermometer.com/>, (09 Juni 2014; 16:50)
2. http://www.yogiandboo.com/#!__home, (09 Juni 2014; 16:49)
3. http://www.indonetwork.co.id/cactus_digiprint/2395723, (09 Juni 2014; 16:51)
4. <http://avogadro.net/industries-served/printing-publishing-surface-coating/>, (09 Juni 2014; 16:56)

Sambil menarik napas panjang dia menggumam: "Aduhhhh mengapa laba perusahaanku makin lama makin habis begini ya ?? Omzet ku turun terus, harga jual tidak bisa bagus, apa yang harus aku lakukan?"

Tahun lalu, 2008, mencatat rekor terburuk dalam sejarah beroperasinya perusahaan semenjak tahun 2002. Penjualan tahun 2008 dibandingkan tahun 2007 mengalami penurunan 40,30%. Harga jual produk tidak lagi kompetitif dikarenakan tekanan biaya produksi yang terus menguat. Dari perspektif lingkungan eksternal, makin banyak pemain baru yang bermunculan dengan menawarkan harga sablon yang amat murah. Dari pespektif lingkungan internal, inefisiensi dan kenaikan harga bahan baku ditengarai menjadi masalah terbesar bagi CV HMJ. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan namun belum menunjukkan hasil yang memuaskan, sementara waktu berjalan terus dan keadaan makin sulit.

SEKILAS INDUSTRI PERCETAKAN/SABLON

Bisnis percetakan/sablon merupakan sebuah bisnis yang berkembang amat pesat di Indonesia terutama sejak awal reformasi 1998 yang ditandai dengan jatuhnya pemerintahan Order Baru kemudian diikuti dengan penyelenggaraan pemilu 1999. Peserta pemilu 1999 banyak menggunakan media cetak kertas, baliho, umbul-umbul dan sebagainya, hal mana merupakan berkah luar biasa bagi para pengusaha sablon di Indonesia. Sampai dengan tahun 2001, bisnis percetakan / sablon untuk sarana promosi merupakan suatu bentuk usaha yang menjanjikan dan memiliki margin keuntungan yang tinggi (gross margin antara 30-40%). Hal ini terjadi karena tingkat persaingan usaha yang rendah dan permintaan yang tinggi. Tetapi dengan berlalunya waktu, tingkat persaingan semakin ketat karena jumlah produsen semakin banyak, mulai dari skala besar (pabrik) sampai dengan usaha perorangan, sehingga persaingan harga mulai terjadi.

Permintaan sangat dipengaruhi oleh faktor musiman. Tingginya permintaan biasanya terjadi menjelang hari raya / peringatan hari besar tertentu, misalkan menjelang bulan Agustus karena akan memperingati ulang tahun kemerdekaan tanggal 17 Agustus, menjelang hari raya Idul Fitri, menjelang hari Natal dan Tahun Baru atau saat akan terjadi Pemilu.

SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN

CV HMJ adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi sablon dan memproduksi baliho, umbul-umbul, dan spanduk atas dasar pesanan (job order) dengan jumlah karyawan pada tahun 2009 sebanyak 95 orang. Usaha sablon ini dirintis oleh Bapak Is dan Bapak Tn. Dalam pemikiran Bapak Is dan Bapak Tn, dengan semakin tingginya tingkat persaingan usaha, maka akan banyak perusahaan yang memakai media iklan promosi yang berbentuk baliho, umbul-umbul, dan spanduk. Media promosi ini dianggap cukup efektif dalam menanamkan *brand image* di benak masyarakat selain media surat kabar, majalah dan pamflet. Selain itu, media promosi ini juga lebih murah dibandingkan dengan media televisi. Maka atas dasar pemikiran tersebut, maka Bapak Is dan Bapak Tn mengajak empat orang rekannya yaitu Bapak Hk, Bapak Ln, Bapak Ys dan Bapak Im untuk bergabung dan mendirikan CV HMJ di tahun 2001. Dalam salah satu meeting saat membahas rencana pendirian, pak Is mengungkapkan: "Saya rasa bisnis yang paling enak saat ini adalah bisnis iklan ... jaman sekarang ini hampir semua perusahaan menggunakan iklan untuk mempromosikan produknya.... dan yang paling laris adalah bisnis umbul-umbul menggunakan sablon Dengar-dengar bisnis sablon itu untungnya bisa mencapai 40%.....".

Awalnya CV HMJ menyewa sebuah bangunan seluas 4.000 m² yang berlokasi di kota Malang. Usaha ini semakin berkembang, hingga akhirnya ditahun 2002, diputuskan membeli dan membangun gedung sendiri dengan luas tanah 11.000m² yang berlokasi di kota Lawang. CV. HMJ pindah ke lokasi baru ditahun 2003. Di tahun 2004, Bapak Is mengundurkan diri, dan digantikan oleh Bapak Hw sebagai Direktur Operasional CV HMJ.

Tahun 2005, CV HMJ memperluas kapasitas produksinya sebanyak 20 meja sablon dengan komposisi, 4 meja untuk jenis kain MMTex dengan ukuran 1,5 m x 90 m dan 16 meja berukuran 1,2 m x 90 m, untuk jenis kain tetron dengan lebar max 1,2 meter. Ditahun 2006, tingkat persaingan di bidang usaha ini semakin ketat, karena selain bersaing dengan perusahaan yang mempunyai kapasitas produksi yang *se-level*, ada banyak perusahaan perorangan yang menjalankan usaha ini, meskipun dengan fasilitas yang minim bahkan tanpa menggunakan peralatan khusus.

Di tahun 2007, CV HMJ mengembangkan produknya ke produk Tas dengan bahan kain spunbond. Produk tas mendapatkan respon yang baik dari pasar. Kinerja perusahaan, sejak tahun 2007 mulai mengalami penurunan, hal ini terlihat dengan margin laba kotor yang menurun dibandingkan tahun 2006. Puncaknya terjadi pada tahun 2008, margin laba kotor menjadi 11,74% dibandingkan total penjualan pertahun, margin laba operasional menjadi 4% dibandingkan total penjualan per tahun.

CV. HMJ mengalami penurunan kinerja terburuk ditahun 2008, perusahaan mengalami kerugian usaha (*earning before tax*) minus Rp. 1.200.000.000 (satu milyar dua ratus juta rupiah). Hal ini cukup membuat panik para pemegang saham.

Tabel 1. Perbandingan Penjualan dan Komponen Biaya Produksi 2007-2008

	2007 (Rp)	2008 (Rp)	Var (%)
Penjualan	20.765.000.000	12.397.000.000	-40,30
Beban pokok penjualan	***	***	-29,54
Marjin laba kotor	***	***	-66,31
Harga kain tetron (lebar 90 cm) per yard	2.600	2.900	+11,54
Harga kain tetron (lebar 115 cm) per yard	2.900	3.200	+10,34
Harga kain spunbond/meter	2.400	2.900	+20,83
Harga cat/kg	***	***	+15
Upah borongan cetak kain tetron/meter	325	350	+7,69

Penjualan tahun 2008 dibandingkan tahun 2007 mengalami penurunan 40,30%. Penurunan ini disebabkan karena harga jual produk tidak dapat bersaing dengan para kompetitor. Penurunan prosentase beban pokok penjualan (BPP) pada tahun 2008 adalah sebesar 29.54% jika dibandingkan dengan tahun 2007. Hal ini tidak sebanding dengan besarnya penurunan prosentase dari penjualan. Sebagai akibatnya, margin laba kotor penjualan bersih barang jadi mengalami penurunan hingga 66,31%.

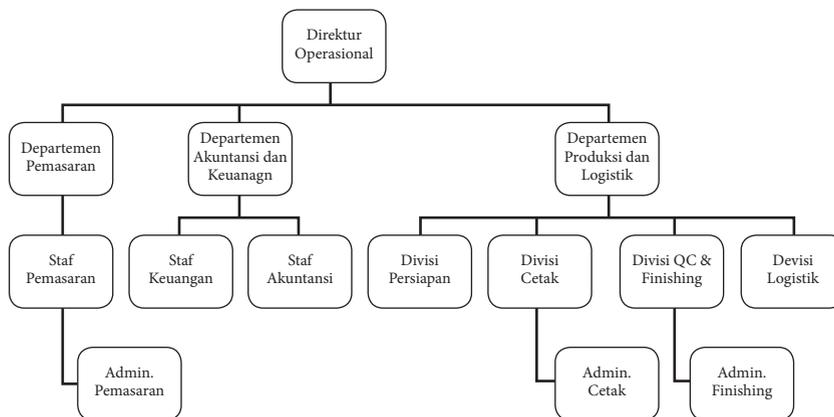
Ditahun 2008, terjadi kenaikan harga bahan baku kain dan cat serta upah tenaga kerja langsung. Harga kain tetron di tahun 2007 lebar 90cm, Rp 2600/yard, tahun 2008 Rp. 2900/yard , untuk lebar 115cm ditahun 2007 Rp. 2900 / yard naik menjadi Rp.3200/yard di tahun 2008 sedangkan kain spunbond naik dari harga Rp. 2400/m menjadi Rp. 2900/m ditahun 2008. Untuk cat terjadi kenaikan sebesar 15 % dibandingkan tahun 2007. Sedangkan untuk upah borongan untuk karyawan cetak kain tetron, tahun 2007 Rp. 325/m, tahun 2008

naik menjadi Rp.350/m. Tingkat prosentase kenaikan harga untuk kain tetron 7,69%.

Para pemilik (pemegang saham) sebenarnya telah memiliki bisnis pribadinya masing-masing. Dalam menjalankan CV HMJ, para pemilik tidak terlibat sama sekali dalam pengambilan putusan pengelolaan perusahaan, semua diserahkan ke Bpk Hw. Mereka menganggap bahwa bapak Hw adalah orang yang paling menguasai pasar dan dapat dipercaya karena mereka tidak meragukan integritas yang bersangkutan. Rapat akhir tahun adalah merupakan forum utama di mana mereka bertemu dengan bapak Hw untuk membahas kinerja bisnis CV HMJ.

STRUKTUR ORGANISASI

CV. HMJ dipimpin oleh Bapak Hw yang menjabat sebagai Direktur Operasional. Bapak Hw bertanggung jawab langsung pada para pemegang saham. Berusia 30 thn, bapak Hw adalah orang yang enak diajak berdialog dan memiliki sikap dan respon yang positif terhadap orang lain. Banyak pelanggan menganggap bapak Hw telaten dalam melayani permintaan mereka. Kemampuan *interpersonal skill* yang dimiliki membuat dia adalah teman berbicara yang menyenangkan. Struktur organisasi CV. HMJ dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur Organisasi CV.HMJ

Bapak Hw sejak kecil sudah dipersiapkan oleh orang tuanya agar suatu hari kelak dapat menggantikan posisi ayahnya disalah satu usaha milik orang tua nya. Bapak Hw setelah lulus SMA segera berangkat ke benua Amerika untuk melanjutkan studinya di sebuah universitas terkenal di Kanada jurusan Bisnis. Bapak Hw dalam lulus tepat waktu dan berhasil lulus dengan nilai yang gemilang. Setelah lulus kuliah, Bpk Hw pulang ke Indonesia dan mulai masuk disalah satu perusahaan milik ayahnya di Malang. Beberapa waktu kemudian di CV.HMJ terjadi kekosongan pimpinan yang disebabkan Bpk Is mundur dari posisinya sebagai Direktur Operasional maka atas kesepakatan bersama seluruh pemilik saham CV HMJ, meminta agar Bpk Hw segera mengambil alih posisi tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh bapak Tn: "Hw adalah anak yang pintar dan memiliki kepribadian yang baik, dia adalah seorang muda yang harus diberi tanggung jawab lebih dalam memimpin perusahaan supaya kelak Hw bisa menggantikan kita semua dalam mengelola usaha ini."

Bapak Hw membawahi tiga departemen utama yaitu Departemen Pemasaran, Departemen Akuntansi dan Keuangan, serta Departemen Produksi dan Logistik. Bapak Hw di CV. HMJ ini merangkap fungsi sebagai Kepala Departemen Pemasaran, dengan dibantu oleh seorang staf sekaligus merangkap sebagai administrasi pemasaran bernama Ibu NN. Ibu NN bertugas untuk menerima order dari konsumen, membuat Sales Order (SO) untuk keperluan administrasi penjualan dan produksi dan membuat Surat Perintah Kerja (SPK) harian untuk keperluan produksi.

Kepala departemen akuntansi dan keuangan dijabat oleh Ibu Es. Ibu Es dibantu oleh satu orang staf keuangan yaitu Bapak Tn yang bertugas sebagai kasir dan dua orang staf akuntansi yaitu Ibu Yn untuk bagian piutang dan Ibu Sh untuk rekap data akuntansi. Tugas Ibu Es adalah membuat laporan keuangan CV HMJ dan melakukan pengontrolan terhadap kinerja keuangan CV. HMJ.

Kepala Departemen Produksi dan Logistik dijabat oleh Bapak Az. Dia adalah seorang pemuda yang dikenal memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Lulus dari perguruan tinggi, Bapak Az melamar pekerjaan di CV.HMJ dan diterima di sana sebagai staf akuntansi dan bertanggung jawab juga terhadap bagian produksi. Setelah perusahaan berkembang, Bpk Az dibantu oleh Ibu Es di bagian akuntansi dan Bpk Az lebih di fokuskan di departemen produksi dan logistik.

Bapak Az membawahi empat divisi, yaitu divisi persiapan, divisi cetak, divisi *finishing* dan divisi gudang . Divisi persiapan diketuai oleh Bapak Ab, dengan tugas utama untuk membuat contoh hasil cetak (*proof*) sesuai contoh desain komputer. Divisi cetak dipimpin oleh Bapak An, dengan tugas utama yaitu memproduksi cetakan sablon sesuai dengan pesanan. Bapak An, bertugas merangkap sebagai administrasi cetak, yang bertugas untuk membuat Lembar Perintah Kerja (LPK) sesuai dengan SPK untuk masing-masing grup cetak per shift dan membuat rekap hasil produksi untuk diserahkan ke Kepala departemen produksi.

Divisi QC dan *finishing* dipimpin oleh Bapak Aw, dengan tugas utama untuk melakukan penyortiran (QC) terhadap hasil cetakan divisi cetak dan mengawasi proses jahit, plong dan *packing*. Bapak Aw adalah seorang pemuda yang murah senyum dan luwes. Banyak karyawan yang menganggap bapak Aw sebagai orang yang sangat kooperatif dalam menjalankan tugasnya sehingga semua pekerjaan bisa berjalan dengan baik. Didalam melaksanakan tugasnya di bagian *finishing*, Bapak Aw dibantu oleh seorang staf bernama Bapak Nv. Administrasi *finishing* dilakukan secara bersama-sama antara Bapak Aw dan Bapak Nv.

Divisi logistik dibagi menjadi tiga bagian, yaitu gudang kain dan gudang supplies, dengan penanggung jawab Ibu St, gudang cat, dengan penanggung jawab Bapak Ks. Ibu St berusia paruh baya dan lulusan SMA. Ibu St bekerja bersama dengan Bpk Ks yang bertanggung jawab sebagai kepala gudang cat. Bapak Ks adalah pria berusia 40 tahunan, lulusan SMA dan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal pencampuran warna. Hubungan kerjasama Ibu St dengan Bpk Ks berjalan baik dan saling membantu satu dengan yang lain.

Antar satu karyawan dengan karyawan lain banyak terjadi perangkapan tugas untuk tujuan efisiensi dan saling membantu. Contohnya staf pemasaran sekaligus merangkap bagian administrasi, kepala divisi cetak merangkap administrasi cetak, kepala divisi finishing merangkap QC sekaligus bagian administrasi. Dengan perangkapan fungsi ini, maka tanggung jawab pengawasan bagian finishing lebih banyak dilaksanakan oleh staf finishing, Bapak Nv. Bapak Aw dan Bapak Nv bertanggung jawab juga untuk memberikan laporan hasil produksi bagian finishing ke Kepala Departemen Produksi untuk di rekap dan diolah guna keperluan bagian akuntansi.

Awalnya sistem manajemen CV.HMJ diatur oleh Bapak Is berdasarkan pengalaman yang dia miliki di usaha sablon sebelumnya. Segala dokumen yang dipakai hanyalah sebatas catat mencatat pemakaian bahan dan tidak diolah lebih lanjut oleh karena keterbatasan pengetahuan. Sistem kontrol yang ada di CV.HMJ tidak terlalu ketat, semua dilakukan atas dasar kepercayaan saja.

SISTEM PENGENDALIAN HASIL

Di CV HMJ, produktivitas dan kualitas merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Setiap hasil cetakan yang diproduksi harus memiliki kualitas cetakan yang bagus sesuai dengan permintaan pemesan, karena apabila hasil produksinya tidak bagus/rusak/cacat maka perusahaan harus mencetak ulang. Hal ini berarti tingkat produktivitas yang tinggi belum tentu baik karena bisa terjadi, tingginya produktivitas karena harus mengganti kerusakan hasil cetakan. Hasil cetakan yang bagus, presisi, warna yang sesuai dengan brand / ciri khas perusahaan, tepat waktu dalam penyelesaian dan harganya murah adalah sesuatu yang menjadi tuntutan utama dari pihak pemesan dalam bisnis ini.

Tabel 2. Sistem Result Control CV HMJ

No.	Dimensi	Measurement	Target	Reward/Punishment
1	Efisiensi Pemakaian Bahan Baku (Kain dan Cat)	Kain = Membandingkan Pemakaian Riil dengan Standart Cat = Berdasarkan Perkiraan Jumlah Pesanana (SO)	Kain = lebar cetakan dikalikan jumlah pesanan ditambah jarak antar cetakan dikalikan jumlah pesanan (SPK) Cat = Tergantung jumlah SO	Tidak ada R & P
2	Produktifitas dan Kualitas Perusahaan	Produktifitas = barang yang terjual dalam 1 tahun (Lap Penjualan) Kualitas = Jumlah Retur dan Jumlah Produk Cacat / Rusak dalam 1 Tahun	Produktifitas = Jumlah Order Penjualan Tingkat kerusakan = 0	Produktifitas = tidak ada R & P Kualitas = Denda per lembar kerusakan
3	Profitabilitas Perusahaan	Laporan Laba Rugi di Laporan Keuangan	Laba usaha dapat digunakan untuk membayar pokok pinjaman	Berbentuk Pujian dan Teguran dari Pemegang Saham

Untuk mencapai hal tersebut, maka pihak manajemen CV. HMJ menekankan pengendalian hasil pada beberapa aspek utama, yaitu:

1. Efisiensi Pemakaian Bahan Baku (Kain dan Cat)

Jumlah total pemakaian bahan kain dan cat dapat dilihat dari berapa meter kain / kg cat yang dipakai untuk memenuhi satu sales order (SO).

Efisiensi Pemakaian Kain

Untuk mengetahui tingkat efisiensi pemakaian kain, maka harus dibandingkan jumlah pemakaian riil kain dalam satu tahun dengan standart pemakaian kain yang seharusnya berdasarkan laporan penjualan per tahun. Jika jumlah perbandingan tersebut semakin mendekati angka 1 (satu), maka pemakaian kain semakin efektif. Demikian juga sebaliknya, jika jumlah perbandingan tersebut semakin lebih besar dari satu, maka pemakaian kain semakin tidak efektif.

Target pemakaian kain di CV.HMJ dihitung berdasarkan lebar cetakan ditambah jarak antar cetakan. dikalikan jumlah pesanan. Jumlah total pemakaian kain tersebut, oleh kepala bagian logistik dibagi dalam jumlah rol kain. Tiap rol kain mempunyai panjang yang berbeda-beda, sehingga kepala logistik harus memilih panjang rol kain yang tepat dengan mempertimbangkan lebar cetakan ditambah jarak antar cetakan agar sisa kain tidak terbuang.

Secara teoritis, kepala produksi cetak dapat memperhitungkan jumlah hasil cetak minimal yang harus dihasilkan dalam 1 rol kain, tetapi dalam pelaksanaannya, hasil cetak per rol tersebut tidak pernah dipantau, kepala produksi hanya mendapatkan laporan total pemakaian kain untuk memproduksi 1 SPK dan selama ini jumlah pemakaian selalu lebih banyak dari standart pemakaian yang seharusnya digunakan.

Tabel 3. Perbandingan Pemakaian Kain Standar dan Riil Januari-Juni 2008

Jenis Kain	Standard (meter)	Riil (meter)	Selisih (meter)	(%)
KainTetron 90	489,937.10	520,090.10	-30,153.00	6.15%
Kain Tetron 115	133,140.00	143,514.60	-10,374.60	7.79%
Kain Mmtex	41,948.20	46,041.70	-4,093.50	9.76%
Spunbond L90 85gsm	37,842.15	40,678.00	-2,835.85	7.49%
Spunbond L115 85gsm	32,180.50	33,390.50	-1,210.00	3.76%
Total	747,898.73	796,989.30	-49,090.57	6.56%

Dalam pelaksanaan proses cetak / sablon, para pekerja tidak mempunyai ukuran standar untuk jarak antar cetakan, jadi terkadang karena jarak yang tidak sama dikalikan banyaknya cetakan menyebabkan hasil cetakan setiap rol nya tidak mencapai standar minimum hasil yang diharapkan.

Efisiensi Pemakaian Cat

Untuk pemakaian cat, setiap kali akhir bulan akan dilakukan penimbangan untuk setiap tong yang berisi sisa cat dari bagian produksi. Hal ini dilakukan untuk menghitung jumlah pemakaian cat dalam satu bulan. Untuk mengetahui tingkat efisiensi pemakaian cat, maka harus dibandingkan Jumlah pemakaian riil cat dalam satu tahun dengan standart pemakaian cat yang seharusnya berdasarkan laporan penjualan per tahun.



Gambar 1. Kondisi Pemakaian dan Penataan Cat di Areal Produksi CV.HMJ

Target untuk menyediakan banyaknya cat sablon per warna, dibuat sesuai dengan total kebutuhan (SO). Target penyediaan bahan cat menggunakan dasar SO karena dalam mencampur cat dengan warna tertentu, tidak selalu bisa mendapatkan hasil warna yang persis sama seperti sebelumnya meskipun sudah menggunakan formula tertentu (hasilnya selalu berbeda meskipun sedikit sekali).

Belum ada bentuk *reward* dan *punishments* yang ditetapkan atas kelebihan pemakaian bahan baik kain maupun cat. Selama ini pihak Kepala Divisi Cetak lebih menitikberatkan pada minimalisasi hasil cetakan yang rusak/cacat daripada kinerja efisiensi pemakaian bahan. Apabila kelebihan cetak hasilnya bagus / tidak cacat maka akan dijadikan stok untuk contoh, dan apabila kelebihan cetakan itu rusak maka akan dikenakan denda sejumlah tertentu.

Di lokasi pabrik, banyak cat yang tercecer di areal produksi. Selain itu, ada banyak tong-tong berisi cat ditempat penyimpanan, yang tidak tertutup sehingga lapisan atas cat mengering dan tidak dapat digunakan. Banyaknya cat yang tercecer disebabkan, pada waktu pelaksanaan sablon, para pekerja tidak menggunakan gayung untuk mengambil cat dari tong, mereka menggunakan kertas karton seadanya karena gayung yang digunakan tenggelam didalam tong, dan mereka malas untuk meminta gayung baru ke gudang supplies karena takut ditegur atas kelalaian tersebut. Berikut komentar yang diberikan salah seorang karyawan:

“saya sebenarnya tahu bahwa penggunaan cat boros karena banyak cat yang tercecer di area produksi, tapi saya bisa ngomong apa karena kepalanya diam saja, daripada saya dibilang cerewet... tongnya tidak ditutup...bagaimana lagi lha tutupnya dipakai untuk mengambil cat...”

2. Produktifitas dan Kualitas Produk Perusahaan

Untuk mengetahui jumlah produktifitas perusahaan adalah dengan menghitung berapa lembar produk yang telah dihasilkan setiap bulannya untuk semua jenis produk dalam satu tahunnya. Data ini dapat dilihat dari detail laporan penjualan pertahun.

Untuk menilai kualitas hasil produksi perusahaan, dilihat dari jumlah lembar produk rusak yang terjadi dalam satu tahun. Untuk menentukan kualitas produksi, di CV. HMJ ada divisi khusus (QC) untuk melakukan penyortiran pada saat proses potong di bagian finishing. Hasil produksi yang dinyatakan sebagai produk rusak yaitu : hasil cetakan tidak presisi (bleset) dan atau warna tidak sesuai dengan hasil proff, dan hasil tersebut sudah tidak dapat ditusir atau direvisi oleh tim cetak.

Tabel 4. Laporan Produksi CV HMJ Januari 2008

Bahan	Jenis Order Keterangan	Jumlah Order	Jumlah Produksi	
			Cetak	Selisih
SAFARI	SP. IMLEK	15	18	3
TC	UMBUL2 KSU ARM	20	24	4
SAFARI	UMBUL2 CC MARINIR	30	33	3
SATEN	BENDERA K3	50	55	5
TC	BENDERA PKNU	50	54	4
TC	SP. K3	91	108	17
SPB	VB. NS	100	108	8
TC	SP. DEALER VOUCHER	100	106	6
TC	VB. ISTANA	100	105	5
TC	SP. ALLDO - JPM	100	104	4
TC	UMBUL2 BANK KTM KUNING	150	159	9
TC	BENDERA CALEG	150	157	7
TC	TR. NTN	150	155	5
TC	VB. UP MM	200	233	33
TC	SP. FULL UP MN	200	210	10
TC	TR. HTN	200	206	6
TC	VB.MLD	200	205	5
TC	SP. FULL SNG	200	203	3
REZATEX	LAYAR TOKO FIS	300	308	8
TC	TR. AMOS	300	305	5
SPB	TR. BTA	500	525	25
TC	TR. BTA	500	520	20
TC	TR. ITA TANPA HARGA	500	511	11
TC	UMBUL2 CFD UTR	500	510	10
REZATEX	LAYAR TOKO AS	750	770	20
TC	SP. CFD UTR	1,000.00	1,020.00	20
TC	SP. SO	1,000.00	1,015.00	15
TC	TR. SNG	1,000.00	1,014.00	14
TC	SP. DCS	1,500.00	1,531.00	31
TC	LAYAR ROMBONG AS	1,500.00	1,521.00	21
TC	LAYAR ROMBONG DJJ	2,000.00	2,050.00	50

Tabel 5. Laporan Retur Penjualan CV HMJ Periode Juni – Desember 2007

Tgl Retur	Alamat	Nama Barang	Quantity	Alasan Retur	Keterangan	
9/6/2007	SBY	SABLON LD	85	SET	Rusak Sablon	Cetak Ulang
19/06/07	MLG	LT FIS	299	LBR	Kotor , Cetakan Mbleset , Jahitan Tdk Rapi	Cetak Ulang
7/9/2007	MLG	BENDERA UP MLD	50	LBR	Warna Merah Terlalu Tua	Cetak Ulang
7/9/2007	MLG	TR. UP MLD	500	LBR	Warna Merah Terlalu Tua	Cetak Ulang
2/10/2007	SBY	SABLON LD	128	SET	Rusak Sablon	Cetak Ulang
16/11/07	MLG	SP. FULL SPR	50	LBR	Warna Kurang Cocok Dgn Packing	Cetak Ulang
8/12/2007	MLG	LT. GLT	300	LBR	Sablon Mbleset	Cetak Ulang
21/12/07	SBY	GUSET LD	66	LBR	Sablon Salah	Cetak Ulang
21/12/07	SBY	SAKU DEPAN LD	66	LBR	Sablon Salah	Cetak Ulang
21/12/07	SBY	BODY LD	132	LBR	Sablon Salah	Cetak Ulang
29/10/07	MLG	UMBUL2 AB MLD	500	LBR	Warna Biru Ab Milg Kurang Tua	Cetak Ulang 300 Lbr , Yng 200 Lbr Di Betulkan
11/6/2007	JKT	SP. PTMN	223	LBR	Tulisan Pd Warna Hitam Nerawang	Di Betulkan
2/7/2007	SBY	SABLON BANTAL	481	LBR	Salah Cetak	Di Betulkan
30/08/07	SBY	SABLON SARUNG BANTAL	178	LBR	Salah Cetak	Di Betulkan
7/8/2007	MLG	UMBUL2 CKR PRM	400	LBR	Salah Desain Dr Pak Roy	Di Betulkan
5/11/2007	MLG	UMBUL2 AB MLD	132	LBR	Belum Di Fernish	Di Betulkan
18/12/07	MLG	VB. SPR	50	LBR	Sablon Salah Warna	Di Betulkan
2/6/2007	MLG	SP. BPCT	6	LBR	Tulisan Sekolah Tinggi Keguruan, Disablon Sekolah Keguruan	Di Pasta / Di Betulkan

Perintah produksi cetak (SPK) diterbitkan oleh administrasi penjualan berdasarkan jumlah Sales Order (SO). SPK dikeluarkan sesuai dengan kapasitas produksi per grup cetak per hari. Untuk memenuhi jumlah permintaan dalam satu SO bisa terdiri dari beberapa SPK. Bagian administrasi penjualan akan melakukan pemantauan terhadap jumlah cetakan melalui lembar pemenuhan SO. Didalam lembar pemenuhan di berisi informasi mengenai tanggal SPK, nomor SPK, dan jumlah yang diproduksi sesuai dengan Lembar Perintah Kerja (LPK). Jumlah hasil cetakan antara SPK dan LPK bisa tidak sama, hal ini terjadi karena di SPK, berisi jumlah cetakan yang seharusnya dicetak, sedangkan di LPK berisi jumlah cetakan yang benar-benar tercetak. Jumlah lembar yang dicetak di LPK bisa sama atau lebih besar dari SPK. Kelebihan cetak ini digunakan untuk cadangan apabila ada hasil cetakan yang rusak. Jumlah cetakan di LPK ditentukan oleh Kepala Divisi Cetak berdasarkan pertimbangan tingkat kesulitan cetakan.

Bentuk hukuman (*punishments*) dilevel karyawan produksi CV. HMJ adalah dalam bentuk denda. Denda ditanggung oleh seluruh anggota (grup) yang mencetak sesuai dengan banyaknya jumlah lembar yang rusak. Nilai denda per lembar bervariasi sesuai dengan ukuran kainnya. Denda itu dipotongkan secara angsuran pada gaji mingguan yang diterima oleh karyawan. Dari hasil laporan produksi, CV HMJ seringkali melakukan produksi ulang untuk mengganti produk yang rusak karena cacat produksi. Alasan cacat produk yang sering terjadi karena hasil sablon kurang presisi (objek sablon terlihat *double*) atau warna dari obyek sablon tidak sesuai dengan hasil *proff*. Sistem denda ini sudah dilakukan secara intensif dalam kurun waktu 1 (satu) tahun.

Terkait dengan kemungkinan tidak terpenuhinya jumlah pesanan yang diakibatkan kerusakan produksi/cacat produksi, kepala divisi cetak meminta karyawan cetak agar mencetak lebih dari jumlah yang dipesan, seperti yang dikatakan oleh Kepala Departemen Produksi dan Logistik, Bapak Az :

“... Tujuan mencetak lebih adalah agar saat mau pengiriman dan ternyata ada cetakan yang rusak, kita tidak perlu terburu-buru mencetak lagi...”

Dalam menetapkan jumlah kelebihan cetak, kepala Divisi Cetak, membuat perkiraan dengan mempertimbangkan tingkat kesulitan pengerjaan namun tidak berkonsultasi dengan pihak manajemen. Sebagaimana dinyatakan Bapak Hw:

“Mengambil keputusan kelebihan produksi patokannya apa? Begini, setahu saya, kelebihan produksi ini mengandung unsur kain, cat, telpon, listrik, unsur tenaga buruh. Sebetulnya siapa seharusnya yang mengambil keputusan?”

3. Profitabilitas Perusahaan

Perusahaan mengadakan rapat / pertemuan secara berkala dengan para pemegang saham setiap enam bulan sekali, guna membahas kinerja perusahaan. Didalam pertemuan tersebut, dibahas kinerja perusahaan selama periode enam bulan Januari – Juni atau Juli-Desember, dan melakukan perbandingan terhadap kinerja perusahaan di periode bulan yang sama tahun sebelumnya. Perbandingan bulan ke bulan ini untuk meminimalisasi efek siklus musiman terhadap penjualan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Setiap tahun perusahaan membagikan deviden ke para pemegang saham. Jumlah deviden yang dibagikan secara nominal rupiah sama untuk ke lima pemegang saham. Meskipun demikian, CV. HMJ tidak mempunyai suatu target laba tertentu yang harus dicapai dalam suatu periode tertentu. Pihak pemegang saham berharap agar laba usaha CV.HMJ dapat digunakan untuk memperbesar kinerja perusahaan.

Tidak ada kompensasi finansial khusus yang diberikan pada bapak Hw (Direktur Operasional). Bentuk *reward* dan *punishments* yang diberikan adalah berupa pujian atau teguran yang disampaikan pada saat dilaksanakan rapat semesteran.

SISTEM PENGENDALIAN TINDAKAN

Action control CV HMJ merupakan kombinasi antara *behavioral constraints*, *preaction reviews*, *action accountability*, dan *redundancy*. Tabel 2 memberikan ringkasan gambaran bentuk-bentuk *action control* tersebut.

1. Behavioral Constraints

Behavioral constraints di CV HMJ terbagi atas fisik dan administratif. Pengendalian administratif di pabrik meliputi sistem dan prosedur produksi.

Sistem dan prosedur produksi diawali dengan bagian administrasi pemasaran meminta kepala divisi persiapan guna dibuatkan beberapa contoh hasil cetak untuk keperluan *proof*. Setelah contoh hasil cetak disetujui oleh pemesan, maka administrasi pemasaran akan membuat lagi beberapa SPK ke kepala divisi cetak. Hasil *proof* akan dijadikan acuan dalam mencetak produk pesanan tersebut. Kepala divisi cetak akan membuat formulir Lembar Perintah Kerja (LPK) dan diserahkan ke kepala grup cetak. Kepala grup cetak mengambil kain dari gudang kain. LPK diisi oleh ketua grup cetak sesuai dengan hasil produksinya. Di LPK tertera nama grup yang mengerjakan untuk satu proyek tersebut dan nama anggota yang tidak hadir pada proses produksi tersebut.

Tabel 6. Rangkuman Sistem Action Control CV HMJ

Bentuk-bentuk Action Control	Jenis Action Control	Bentuk Penerapan Action Control
Behavioral Constraints	Fisik	Gudang => ruangan dikunci, kartu stok Kehadiran Karyawan => Mesin Check Clock
	Administratif	Sistem dan Prosedur penjualan, pembelian, produksi, pengiriman dan akuntansi dan keuangan.
Pre-action Reviews		Rapat secara berkala
Action Accountability		Job Disription Administrasi Pemasaran, Kepala Departemen Produksi, Kepala Divisi Persiapan, Kepala Divisi Cetak, Kepala Divisi QC dan Finishing, Kepala Logistik
Redudancy		Penerapan Dua Shift untuk karyawan produksi cetak

Untuk pengambilan bahan baku (kain) ke gudang, kepala divisi cetak harus meminta surat pengambilan bahan (SPB) ke kepala bagian logistik. SPB akan dibawa ke gudang untuk dijadikan dasar bagi petugas gudang dalam mengeluarkan bahan (kain) sesuai dengan kebutuhan produksi.

Setelah selesai cetak, maka kepala grup cetak akan menyerahkan LPK ke kepala divisi cetak. Kepala grup cetak akan menyerahkan hasil produksinya ke bagian *finishing* dengan mengisi dokumen Serah Terima Produksi. Bagian *finishing* akan melakukan proses pemotongan, penyortiran, jahit, plong mata ayam, dan packing. Bagian *finishing* memiliki kepala yang bertanggung jawab terhadap kualitas produk. Apabila ditemukan produk yang hasil cetaknya

kurang presisi, cacat atau rusak dan warnanya tidak sesuai dengan pesanan, maka kepala *finishing* akan meminta kepala produksi untuk memperbaiki cetakan tersebut sesuai dengan grup yang menggarapnya, dan apabila hasil tersebut tidak dapat diperbaiki, maka kepala produksi akan meminta SPK ke administrasi pemasaran dan menerbitkan LPK ke kepala grup cetak guna melakukan produksi ulang dan tambahan jumlah produksi tersebut akan dibebankan sebagai denda yang akan ditanggung per grup yang mencetak.

Dari hasil opname yang dilakukan ternyata saldo barang fisik dan saldo kartu stok hampir selalu terjadi selisih, terutama gudang kain. Kepala gudang kain tidak mau bertanggung jawab atas selisih tersebut, dengan alasan, tempat penyimpanan kain dan cat tidak memiliki sekat, dan kepala gudang cat juga memiliki kunci gudang yang sama. Menurut Ibu St (gudang kain),

“Siapa yang tahu penyebab selisih kain tersebut? Bukan saya saja yang bias keluar masuk sini. Pak Ks (bagian gudang cat) juga harus bertanggungjawab karena dia juga bias keluar masuk ke tempat penyimpanan kain!”

Konflik ini sudah pernah disampaikan ke pihak manajemen. Setelah melalui pembicaraan yang melibatkan direktur operasional, kepala departemen produksi dan logistik, bagian gudang kain, dan bagian gudang cat, maka sebagai jalan tengah, direncanakan akan dibuat sekat antara gudang kain dan cat.

2. Preaction Review

Review dilakukan melalui berbagai rapat antara bapak Hw dengan para kepala divisi dan kepala grup bagian produksi untuk berdialog mengenai kesulitan yang terjadi di area produksi. Rapat tidak diadakan secara berkala, hanya bila terjadi permasalahan yang dianggap penting dan membutuhkan konfirmasi dengan beberapa pihak saja. Seringkali dalam rapat, bapak Hw menekankan tentang denda yang harus ditanggung oleh masing-masing grup cetak dan finishing apabila terjadi produk cacat dengan harapan bahwa masing-masing grup agar bekerja lebih hati-hati. Seperti dikatakan Ibu Es :

“...rapat diadakan jika ada masalah,... tapi ya begitu selesai rapat tidak ada lanjutannya....memang ada perbaikan sedikit tapi karena kurang follow up, ya kadang kejadian yang sama bisa terulang lagi, kembali seperti dulu...”

Hasil rapat tidak dituangkan dalam sebuah notulen rapat dan merupakan suatu kesepakatan yang bersifat lisan untuk dicatat di agenda masing-masing peserta rapat. Perusahaan juga tidak mengadakan rapat lanjutan untuk membahas perkembangan atas kesepakatan hasil rapat tersebut.

3. Action Accountability

Pengendalian ini menggunakan *job description* tertulis maupun tidak tertulis disertai monitoring pelaksanaan tindakan oleh atasan langsung melalui pengamatan sehari-hari. Posisi-posisi utama yang berhubungan dengan produksi dan memiliki *job description* meliputi Administrasi Pemasaran, Kepala Departemen Produksi, Kepala Divisi Persiapan, Kepala Divisi Cetak, Kepala Divisi QC dan Finishing, dan Kepala Logistik. Penjelasan detil *job description* masing-masing dapat dilihat pada lampiran 1.

Pelaksanaan Tugas Administrasi Pemasaran

Purchase Order (PO) merupakan bentuk kesepakatan antara pihak pemesan dengan perusahaan, biasanya yang menjadi titik beratnya adalah kesepakatan harga jual. Namun, tidak sedikit konsumen yang tidak menerbitkan PO sebagai bukti order karena kesepakatan harga dilakukan secara lisan. Sepanjang tidak ada komplain dari konsumen mengenai jumlah barang yang dipesan, ukuran dan harga, maka ketiadaan PO tidak menjadi masalah besar. Tetapi jika ada komplain dari pihak konsumen, maka keberadaan PO amat berguna sebagai dasar penyelesaian konflik.

Selain itu, PO dibutuhkan oleh perusahaan sebagai alat pengontrol dalam membagikan komisi ke salesman lepasan (non-karyawan) karena komisi dihitung dari jumlah selisih antara harga jual ke konsumen langsung (*end user*) dengan harga jual dasar dari CV.HMJ. Apabila PO asli dari konsumen langsung tidak ada, maka patokan harga jualnya hanya berdasarkan informasi dari sales lepasan tersebut.

Walaupun pihak manajemen sudah menegur sales lepasan tersebut tetapi PO asli dari *end user* masih sering tidak ada. Dalam hal ini tidak ada sanksi yang jelas dari manajemen CV HMJ, apabila PO tersebut tidak ada, karena komisi tetap dikeluarkan / dibayarkan pada sales tersebut.

Pelaksanaan Tugas Kepala Divisi Persiapan

Salah satu tugas penting dari kepala divisi persiapan adalah membuat standar pemakaian bahan kain dan cat berdasarkan pemakaian riil yang nantinya akan dijadikan dasar bagi departemen cetak untuk menyiapkan bahan yang akan digunakan. Tetapi pada kenyataannya, standar pemakaian per produk ini tidak pernah ada. Dalam menyediakan bahan, terutama cat, pihak gudang cat tetap menyediakan berdasarkan perkiraan saja, sehingga sering kali bahan yang disediakan terlalu banyak dan terjadi pemborosan.

Bapak Ab dalam menjalankan tugasnya, terutama untuk mengecek kesamaan warna antara hasil cetakan dengan warna cetakan komputer harus mengkonfirmasi dengan bawahannya. Ini karena Bapak Ab buta warna, sehingga tidak dapat memastikan warna dengan benar.

Beberapa karyawan berpendapat bahwa keterbatasan Bapak Ab sudah diketahui oleh pihak manajemen puncak, tetapi tidak ada tindakan apapun karena dianggap orang senior.

Pelaksanaan Tugas Kepala Divisi Cetak

Salah satu tugas kepala divisi cetak adalah melakukan pengawasan jalannya produksi. Namun dalam hal pemakaian cat, kepala divisi tidak menegur apabila dalam pengambilan cat tidak menggunakan gayung atau catnya banyak tercecer di area produksi. Hal mana menjadi sumber pemborosan pemakaian cat.

Beberapa karyawan berpendapat bahwa tingkat produk cacat yang tinggi serta inefisiensi bahan baku diakibatkan lemahnya pengawasan kepala divisi cetak. Menurut mereka, hal ini menyebabkan beban pokok penjualan menjadi tinggi sehingga menyulitkan perusahaan untuk menetapkan harga jual yang tidak kompetitif.

Pelaksanaan Tugas Kepala Logistik

Selama ini kepala logistik tidak pernah melakukan kunjungan ke *supplier* untuk mencari penawaran kain baru, sehingga terkadang pihak perusahaan kurang memiliki pilihan dalam melakukan pembelian, baik dari segi harga maupun mutu kain. Beberapa karyawan berpendapat bahwa ini berakibat pada tingginya biaya produksi.

4. Redundancy

CV. HMJ mempunyai 6 (enam) grup bagian cetak, beranggotakan 80 orang dengan pembagian 2 shift kerja, yaitu shift pagi dan shift malam. Shift pagi dikerjakan oleh 4 grup, sedangkan shift malam dikerjakan oleh 2 grup. Setiap grup terdiri dari 15 orang dengan komposisi satu ketua, satu wakil ketua, anggotanya 13 orang. Shift pagi masuk jam 8 pagi dan harus menyelesaikan pekerjaannya paling lambat jam 4 sore. Shift malam masuk jam 4 sore dan pulang jam 9 malam. Pergantian shift dilakukan setiap minggu. Karyawan produksi bekerja mulai hari Senin – Sabtu.

Perusahaan mulai menambah shift malam sejak tahun 2006, karena saat itu jumlah permintaan produksi mulai bertambah. Karena ada kapasitas menggangur (*idle capacity*) di sore harinya, maka diputuskan oleh pihak manajemen, setelah cetak pagi, apabila hasil cetakan belum kering, mereka dapat menjemur cetakan tersebut dengan di gantung diatas meja sablon agar meja sablonnya bisa digunakan lagi untuk produksi oleh grup cetak yang berikutnya.

Penggunaan 6 (enam) grup cetak tetap berlanjut pada tahun 2008 meskipun terjadi penurunan penjualan secara drastis. Beberapa pendapat mengatakan bahwa hal ini tidaklah efisien meskipun sistem penggajiannya menggunakan sistem borongan. Adanya *shift* malam, menyebabkan biaya listrik menjadi tinggi. Di lain sisi, kecepatan penyelesaian justru lebih lambat, karena pengerjaan yang seharusnya bisa sekaligus dilakukan oleh satu grup harus dikerjakan oleh grup lain (karena adanya pembagian pekerjaan supaya merata ke semua grup). Selain itu, pada shift malam tidak ada pengawasan dari kepala divisi produksi, karena kepala divisi masuk kerja pada pagi hari. Data menunjukkan bahwa hasil produksi shift malam selalu memiliki kerusakan lebih banyak dibandingkan shift pagi.

SISTEM PENGENDALIAN BUDAYA

Memasuki area produksi, kesan pertama yang muncul adalah lahan yang sangat luas, sistem pencahayaan yang bagus, menyebabkan suasana kerja di area produksi sangat kondusif bagi karyawan yang melaksanakan tugasnya. Selain itu keakraban juga cukup kentara.

Pengendalian budaya di CV HMJ tidak dilakukan secara khusus dan intensif. Pembentukan budaya organisasi lebih banyak berjalan secara alami

tanpa intervensi pimpinan terlalu banyak. Walaupun ada pembicaraan tentang nilai-nilai yang diinginkan perusahaan, maka itu dilakukan secara lisan oleh pimpinan dalam berbagai kesempatan yang tidak diadakan secara khusus untuk itu. Metode-metode yang digunakan untuk pengendalian budaya dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Rangkuman Sistem Pengendalian Budaya CV HMJ

Metode Pengendalian Budaya	Bentuk Penerapannya
Selection and placement	Tidak ada divisi khusus HRD Mengggunakan Iklan Lowongan melalui Surat Kabar dan Mading Universitas
Training	Rekrutmen menggunakan metode wawancara secara personal Tidak pernah dilakukan training khusus untuk meningkatkan kemampuan dan kecepatan kerja. Karyawan baru belajar dengan rekan kerja yang lebih senior, sehingga cara kerja tidak selalu sama antara orang yang satu dengan yang lain.
Social Arrangement	Mengandalkan pada hubungan antar pribadi yang akrab karena merupakan orang-orang yang telah lama bekerja.
Code Of Conduct	Perusahaan tidak memiliki bentuk formal tertulis tentang sikap dan perilaku yang diinginkan dalam perusahaan. Pembicaraan itu disampaikan secara lisan pada saat ada rapat koordinasi dengan seluruh staf tentang Visi, Misi, dan Harapan perusahaan dimasa depan.
Physical Arrangement	Lingkungan kerja luas dan bersih Pencahayaannya ruangan bagus Mengggunakan seragam buatan perusahaan sendiri, mulai dari pimpinan sampai staf. Tidak ada alasan khusus untuk penetapan warna seragam tersebut, yang menjadi titik beratnya adalah kontras warna antara warna dasar kaos dengan tulisannya agar terlihat jelas. Tidak ada jadwal tertentu untuk penggunaan seragam, masing-masing karyawan bebas memilih menggunakannya mulai hari Senin – Sabtu.

Sejauh ini tidak ada gejolak hubungan antara karyawan dan pemberi kerja. Mayoritas karyawan berisi orang-orang lama yang telah bekerja lebih dari 5 tahun sehingga boleh dikatakan *turnover* karyawan rendah. Kentalnya atmosfer keguyuban dalam organisasi ini ditambah dengan orang-orang lama yang ada di sana menjadi sebuah signal budaya senioritas dan kolektivitas yang

kuat. Setiap orang baru yang masuk, secara alami akan berusaha menyesuaikan dirinya dengan kondisi yang ada dan berusaha mematuhi norma-norma tak tertulis yang telah menjadi kebiasaan kelompok. Respek terhadap senior menjadi landasan utama bagi karyawan dalam berinteraksi satu dengan yang lain.

Pertanyaan Diskusi

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan penjualan CV HMJ mengalami penurunan? Apakah ini pertanda hilangnya daya saing perusahaan?
2. Perbaikan apa saja yang harus dilakukan oleh CV HMJ pada sistem pengendalian manajemennya?
3. Menurut anda, seberapa besar prospek CV HMJ untuk bertahan dan berkembang di masa mendatang?

Lampiran 1. Job Description

1. Job Description Administrasi Pemasaran
 - Memberikan penawaran harga dan mengirimkan contoh hasil cetak ke calon pemesan
 - Menerima order penjualan
 - Melakukan konfirmasi desain komputer ke pihak pemesan
 - Mengirimkan hasil proff ke pihak pemesan
 - Meminta persetujuan pihak pemesan terhadap hasil proff (desain dan warna)
 - Membuat Sales Order (SO) berdasarkan Purchase Order (PO) dari pemesan atau secara lisan lewat telepon
 - Membuat Surat Perintah Kerja (SPK)
 - Mengisi daftar pemenuhan SO dan memastikan seluruh pesanan sudah terpenuhi
 - Membuat Surat Jalan
 - Membuat Faktur Penjualan
 - Membuat rekap penjualan berdasarkan surat jalan

2. Job Description Kepala Departemen Produksi
 - Menerima laporan hasil produksi dari masing-masing kepala divisi (cetak dan finishing)
 - Membuat rekap produksi berdasarkan laporan masing-masing divisi dan menyerahkannya pada bagian akuntansi setiap akhir bulan untuk keperluan panghitungan beban pokok produksi
 - Membuat rekap denda
 - Menghitung dan mempersiapkan gaji karyawan produksi setiap hari sabtu

3. Job Description Kepala Divisi Persiapan
 - Menerima hasil cetak komputer dan SPK dari administrasi penjualan
 - Meminta SPB ke Kepala Logistik berdasarkan SPK
 - Mempersiapkan film cetakan untuk diafdruk ke pidangan
 - Membuat hasil proff sesuai dengan hasil cetak komputer
 - Membuat standart pemakaian bahan (kain dan cat) berdasarkan riil pemakaian

4. Job Description Kepala Divisi Cetak
 - Menerima SPK dari Administrasi Penjualan
 - Meminta SPB ke Kepala Logistik berdasarkan SPK
 - Membuat LPK berdasarkan SPK dan menyerahkannya ke kepala grup cetak
 - Mengawasi jalannya produksi
 - Mencatat pemakaian bahan (kain dan cat) per SPK berdasarkan LPK
 - Membuat rekap hasil produksi per hari per grup berdasarkan SPK dan LPK ke kepala Departemen Produksi

5. Job Description Kepala Divisi QC dan Finishing
 - Membuat dokumen serah terima untuk diisi secara berurutan oleh bagian potong, jahit, plong, packing
 - Mengawasi jalannya serah terima hasil cetak antara bagian produksi cetak dengan bagian potong
 - Mengawasi jalannya proses penyortiran oleh bagian potong
 - Memastikan semua proses finishing (potong, jahit, plong dan packing) berjalan dengan baik
 - Membuat rekap hasil produk yang telah selesai di finishing berdasarkan dokumen serah terima, ke kepala departemen produksi
 - Meminta surat jalan ke administrasi penjualan
 - Menyerahkan barang dan surat jalan ke sopir, untuk dikirim

6. Job Description Kepala Logistik
 - Meminta penawaran harga bahan dari supplier
 - Membeli bahan dengan persetujuan Direktur Operasional
 - Mencocokkan jumlah cetakan yang akan dibuat di SPK dengan pemenuhan SO
 - Membuat SPB berdasarkan SPK
 - Memastikan pencatatan stok oleh staf gudang berjalan dengan baik
 - Menerima rekap LPB (laporan penerimaan barang) dari staf gudang

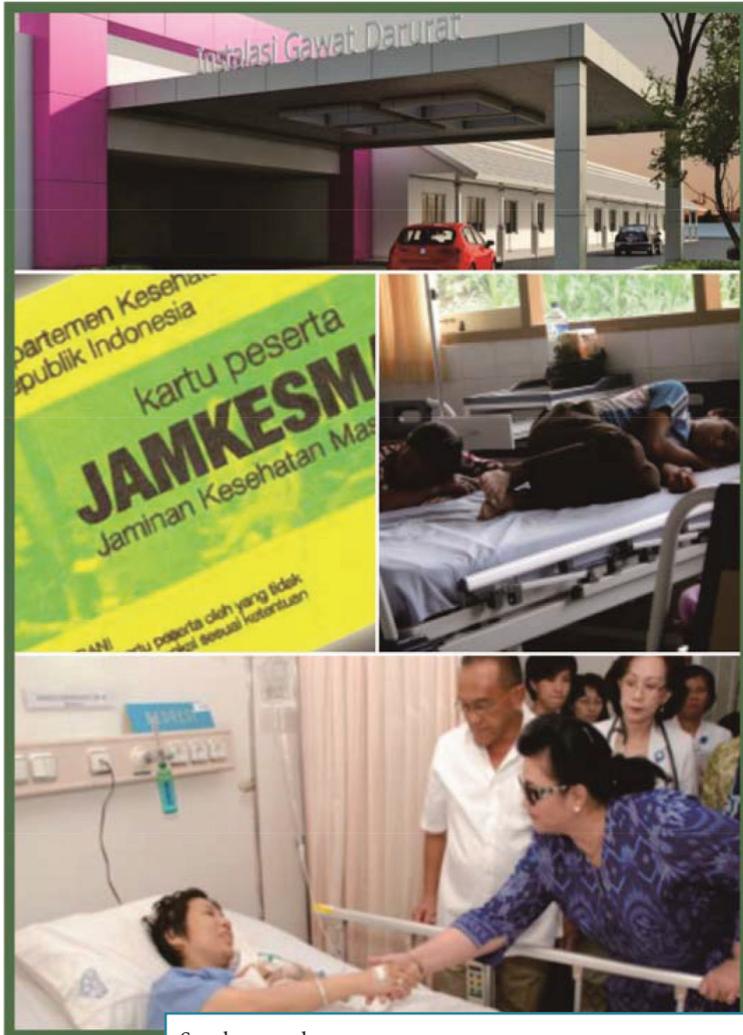
14

MERUGINYA RSUH SURABAYA TANGANI PASIEAN JAMKESMAS

*Kasus ini disusun oleh,
Noviaty Kresna Darmasetiawan,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Wajah Direktur RSUH tersebut nampak galau dan tegang, keningnya berkerut-kerut seolah berpikir keras, sehingga wajah wanita setengah baya ini nampak lebih tua dari usianya. Baginya kesehatan merupakan hak bagi setiap orang, dan ia paham betul bahwa setiap warga negara berhak atas pelayanan kesehatan, termasuk juga masyarakat miskin. Oleh karenanya dia juga menyadari bahwa diperlukan suatu sistem yang mampu mengatur pelaksanaan pelayanan kesehatan agar masyarakat dalam segala lapisan dapat menikmati kesehatan.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. <http://rizkicparcviz.wordpress.com>, (19 Januari 2014; 11:14)
2. <http://bulletin-voluntary.blogspot.com/2010/04/rsu-mataram-belum-terima-pasien.html>, (19 Januari 2014; 11:35)
3. <http://radarmagetan.wordpress.com/2011/11/08/pasien-jamkesmas-ditolak-masuk-rsud/>, (19 Januari; 11:42)
4. <http://madanipos.blogspot.com/2011/04/pasien-jamkesmas-masuk-ruangan-icu-1.html/>, (19 Januari 2014; 11:02)

Dalam rangka memenuhi hak masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang, Departemen Kesehatan menetapkan kebijakan untuk lebih memfokuskan pada pelayanan kesehatan masyarakat miskin. Hal ini disadarinya sejak ia menempuh pendidikan dokter, apalagi pada saat ia melanjutkan studi ke jenjang pendidikan S2 yang berkaitan dengan bidang pelayanan kesehatan untuk masyarakat, namun Hal ini tidaklah mudah, dan sangat membutuhkan dukungan dan pengorbanan yang tinggi dari petugas pemberi layanan kesehatan yang ada di lapisan bawahnya, sebaliknya imbalan finansial yang merupakan kompensasi terhadap petugas pelayanan kesehatan itupun harus diberikan sebanding dengan upaya dan pengorbanan yang dilakukan oleh para petugas kesehatan, dimana hal ini seringkali dirasakan masih jauh daripada harapan.

Wanita tersebut menarik nafas panjang, sambil sesekali jarinya menggaruk lehernya dan terdengar suara decakan ckck.. dari mulutnya, seraya tangannya membolak-balik lembaran-lembaran kertas yang ada di hadapannya, dan wajahnya tertunduk dan nampak sedang mengamati berbagai data dan informasi yang ada di hadapannya.

RSUH Surabaya yang dipimpinnya saat ini dianggap sebagai rumah sakit pemerintah yang tidak mampu dan tidak mau menerima masyarakat miskin berobat secara gratis. Di samping itu, sebagai rumah sakit pemerintah, dianggap tidak peduli dengan masyarakat miskin, dan tidak mengemban tugasnya melayani masyarakat, bahkan dikemukakan fakta yang tentang prosentase pelayanan untuk masyarakat miskin yang sangat kecil. Dan hal tersebut dianggap sebagai bentuk kegagalan direktur RSUH dalam menjalankan manajemen rumah sakit yang tidak menggunakan hati nurani, karena telah menjadi sebagai salah satu tugas rumah sakit pemerintah seharusnya ikut membantu melayani masyarakat miskin, di samping juga untuk melayani masyarakat mampu yang nantinya bertujuan agar bisa menjadi subsidi silang.

“Sebagai rumah sakit yang melakukan tugasnya sebagai Badan Layanan Usaha Daerah (BLUD) yang dinilai berhasil dan terus bertambah labanya, bagi saya itu sesuatu yang wajar. Namun kalau sudah melupakan layanan terhadap masyarakat tidak mampu ini sama dengan bentuk kegagalan. dan saat ini perlu Direktur baru yang punya rasa, punya hati, agar tetap memberikan pelayanan bagi masyarakat miskin di Jatim,” dan kemudian dilanjutkan “Maka dari itu ke depan kami meminta adanya pergantian kepemimpinan dan manajerial di

RSUH. selain juga melakukan sosialisasi agar masyarakat tahu bahwa RSUH adalah milik Pemprov Jatim yang juga melayani masyarakat miskin”, tukas Is, ketua Fraksi Partai Demokrat Jatim. Kemudian selanjutnya “Pihak kami juga telah meminta kepada Gubernur, bahwa dalam rekrutmen Kepala Dinas ataupun Direktur RS, haruslah mempertimbangkan mentalitas dan kualitas pejabat yg berhatinurani.” Ia menambahkan “ke depan Direktur yang baru nanti harus berani mengubah gaya pelayanan yang seolah hanya untuk masyarakat atas. Untuk itu, harus dicari solusi agar masyarakat miskin nyaman dilayani di RSUH. Kesan tidak nyaman, kaku yang dirasakan masyarakat miskin harus dihilangkan. Ini tantangan direktur baru yang akan gantikan Direktur lama yang akan segera pensiun,” ujarnya. Dan tulisan tersebut membuat wajah Direktur tersebut merah padam.

Sebenarnya Direktur RSUH Surabaya ini juga menyadari, bahwa derajat kesehatan masyarakat miskin yang masih rendah diakibatkan sulitnya akses terhadap pelayanan kesehatan, namun kesulitan akses pelayanan ini sebenarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan pola penyakit, perkembangan teknologi kesehatan dan kedokteran, pola pembiayaan kesehatan berbasis *out of pocket*, dan kondisi geografis yang sulit untuk menjangkau sarana kesehatan. Di samping itu ia juga mengetahui bahwa derajat kesehatan masyarakat yang rendah berpengaruh terhadap rendahnya produktivitas kerja yang pada akhirnya akan menjadi beban masyarakat dan pemerintah.

Saat ini pemerintah sedang memantapkan penjaminan kesehatan bagi masyarakat miskin (Jamkesmas) sebagai bagian dari pengembangan jaminan secara menyeluruh, dengan adanya Jamkesmas diharapkan kasus-kasus kesehatan masyarakat miskin pada umumnya dapat terlayani. Berdasarkan pengalaman masa lalu dan belajar dari pengalaman berbagai negara lain yang telah lebih dahulu mengembangkan jaminan kesehatan, sistem ini merupakan suatu pilihan yang tepat untuk menata subsistem pelayanan kesehatan yang searah dengan subsistem pembiayaan kesehatan. Sistem jaminan kesehatan ini akan mendorong perubahan-perubahan mendasar, seperti penataan standarisasi pelayanan, standarisasi tarif, penataan formularium dan penggunaan obat secara rasional yang berdampak pada kendali mutu dan biaya.

Pemerintah memberlakukan program Jamkesmas dengan tujuan dapat menurunkan angka morbiditas dan mortalitas masyarakat miskin. Menurut departemen kesehatan RI (2009) dalam Pedoman Pelaksanaan Jamkesmas, Jamkesmas memiliki tujuan umum untuk meningkatkan akses dan mutu pelayanan kesehatan terhadap seluruh masyarakat miskin dan tidak mampu agar tercapai derajat kesehatan masyarakat yang optimal secara efektif dan efisien. Sedangkan tujuan khusus Jamkesmas ini adalah:

1. Meningkatkan cakupan masyarakat miskin dan tidak mampu untuk mendapatkan pelayanan kesehatan di Puskesmas serta jaringannya.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat miskin.
3. Terselenggaranya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Seiring dengan hal tersebut di atas, pada gambaran umum Anggaran dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Timur sejak Tahun Anggaran 2011 memfokuskan pada masalah yang terkait dengan kesehatan, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1. Anggaran dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun Anggaran 2011

Urusan Pemerintahan	Pendapatan (Rp)	Pendapatan (%)	Belanja (Rp)	Belanja (%)
Urusan Wajib:				
Pendidikan	250.000.000	0.216402611	8.98377E+11	28.5828447
Kesehatan	47.614.100.000	41.21526218	3.87309E+11	12.3226504
Pekerjaan umum	3.545.000.000	3.06858902	3.34839E+11	10.6532649
Perumahan	NA	NA	NA	NA
Penataan	NA	NA	NA	NA
Perencanaan Pembangunan	NA	NA	85.331	2.7149E-06
Perhubungan	17.518.455.500	15.16415802	2.37879E+11	7.56839579
Lingkungan Hidup	400.000.000	0.346244177	28.190.615.874	0.89691563
Pertanahan	NA	NA	NA	NA
Kependudukan dan Catatan Sipil	NA	NA	NA	NA
Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	NA	NA	NA	NA
Kel. Berencana dan Kel. Sejahtera	NA	NA	NA	NA
Sosial	38.200.000	0.033066319	1.31472E+11	4.1829195
Ketenagakerjaan	14.940.000.000	12.93222001	1.49056E+11	4.74237538
Koperasi & Usaha Kecil Menengah	715.000.000	0.618911467	1.0749E+11	3.41991598
Penanaman Modal	NA	NA	4.114.254.993	0.13089957
Kebudayaan	424.653.000	0.367584071	75.460.336.650	2.40085409
Pemuda dan Olah Raga	NA	NA	37.531.540.440	1.19410748

Urusan Pemerintahan		Pendapatan (Rp)	Pendapatan (%)	Belanja (Rp)	Belanja (%)
Kesatuan Bangsa & Politik dalam Negeri	NA	NA	NA	22.623.455.273	0.71979026
Otonomi Daerah, Pemerintah Umum Adm. Keu. Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaitan, dan Persandian	NA	NA	NA	37.058.026.000	1.17904209
Ketahanan Pangan	1.200.400.000	1.039078775	NA	40.551.695.508	1.29019705
Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	NA	NA	NA	56.738.122.313	1.80518613
Statistik	NA	NA	NA	NA	NA
Kearsipan	NA	NA	NA	NA	NA
Komunikasi dan Informasi	NA	NA	NA	31.188.758.889	0.99230487
Perpustakaan	NA	NA	NA	NA	NA
Urusan Pilihan:					
Pertanian	6.892.100.000	5.965873732	5.965873732	1.46674E+11	4.6665957
Kehutanan	5.707.000.000	4.940038797	4.940038797	40.706.046.708	1.29510791
Energi & Sumberdaya Mineral	38.500.000	0.033326002	0.033326002	28.705.148.980	0.91328607
Pariwisata	NA	NA	NA	NA	NA
Kelautan dan Perikanan	11.175.000.000	9.673196698	9.673196698	1.83972E+11	5.85325782
Perdagangan	NA	NA	NA	NA	NA
Perindustrian	5.067.000.000	4.386048113	4.386048113	1.63128E+11	5.19008595
Total	1.15525E+11	100	100	3.14306E+12	100

Sumber: Rancangan Peraturan Gubernur Jawa Timur Tahun 2011 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun Anggaran 2011

Pada penjabaran Anggaran dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun Anggaran 2011, tertera bahwa anggaran untuk bidang kesehatan adalah termasuk dalam pos urusan wajib, dengan rencana pendapatan terbesar, yaitu sebesar 41,22%, sedangkan rencana belanja adalah sebesar 12,32%. Dengan proporsi bidang kesehatan yang paling besar tersebut, nampak bahwa pemerintah Jawa Timur memberikan perhatian yang besar terhadap bidang kesehatan, di samping bidang kesehatan juga termasuk skala prioritas dalam pendapatan daerah. Terkait dengan kesehatan sebagai prioritas pendapatan daerah, maka persaingan yang terjadi di dalamnya untuk memenuhi tuntutan tersebut juga semakin tinggi.

Di sisi lain, kebutuhan akan layanan rumah sakit yang bermutu semakin meningkat. Dalam beberapa tahun belakangan ini, industri rumah sakit Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup berarti dengan diterbitkannya berbagai peraturan dan perundang-undangan yang bertujuan untuk mendorong investasi dan menciptakan kondisi bisnis dan jasa rumah sakit yang lebih baik. Di samping pemerintah yang memang berkewajiban menyediakan jasa layanan kesehatan, para pelaku bisnis semakin aktif berinvestasi di Industri rumah sakit Indonesia. Hal ini lah yang menjadi pendorong tumbuhnya rumah sakit swasta baru. Pada tahun 2008, jumlah rumah sakit di Indonesia mencapai 1.320 rumah sakit (Depkes, 2009), atau bertambah sebanyak 86 rumah sakit dari posisi tahun 2003. Dari total 1.320 rumah sakit ini, 657 diantaranya adalah milik swasta dengan rata-rata pertumbuhan jumlah rumah sakit per tahun sekitar 1,14%. Sisanya merupakan rumah sakit yang dibangun oleh pemerintah (Depkes, Pemprov/Pemkab/Pemkot, TNI/Polri, dan BUMN).

Selepas memperhatikan dan memikirkan berbagai informasi tentang aspek eksternal dan sorotan tentang rumah sakit yang dipimpinnya, Direktur RSUH tersebut melakukan tinjau ulang terhadap berbagai aspek dari rumah sakit yang dipimpinnya tersebut, khususnya yang berkaitan dengan Pelaksanaan Program Jamkesmas di RSUH Surabaya.

PELAKSANAAN PROGRAM JAMKESMAS DI RSUH SURABAYA

RSUH Surabaya telah melaksanakan program Jamkesmas untuk menjamin akses penduduk miskin terhadap pelayanan kesehatan sebagai rumah sakit pemerintah, dan bahkan saat ini telah memasuki tahun ketiga. Sampai saat ini telah banyak yang dicapai, terbukti dengan terjadinya kenaikan jumlah orang yang memanfaatkan program ini.

Jamkesmas inilah yang merupakan program bantuan sosial untuk pelayanan kesehatan bagi masyarakat miskin dan tidak mampu. Program ini diselenggarakan secara nasional agar terjadi subsidi silang dalam rangka mewujudkan pelayanan kesehatan yang menyeluruh bagi masyarakat miskin dan tidak mampu. Program ini diselenggarakan secara nasional agar terjadi subsidi silang dalam rangka mewujudkan kesehatan yang menyeluruh bagi masyarakat miskin (Depkes RI, 2008).

INA-DRG adalah suatu sistem klasifikasi kombinasi dari beberapa jenis penyakit atau diagnosa dan prosedur atau tindakan pelayanan di rumah sakit dan pembiayaannya yang dikaitkan dengan mutu serta efektivitas pelayanan terhadap pasien. INA-DRG merupakan sistem pemerataan, jangkauan, dan berhubungan dengan mutu pelayanan kesehatan yang menjadi salah satu unsur dalam pembiayaan kesehatan. Selain itu, sistem ini juga dapat digunakan sebagai salah satu standar penggunaan sumberdaya yang diperlukan dalam pemberian layanan di rumah sakit (Depkes RI, 2009).

Di samping keberhasilan yang telah dicapai pada program jaminan kesehatan untuk masyarakat miskin ini, sebenarnya secara umum masih terdapat beberapa permasalahan di Indonesia yang perlu dibenahi, diantaranya adalah peran fungsi ganda sebagai pengelola, verifikasi belum berjalan optimal, kendala dalam pengajuan klaim, kurangnya pengendalian biaya, dan penyelenggara yang tidak mau menanggung risiko.

Tabel 2. Perbandingan antara Total Biaya Obat dengan Total Biaya Tindakan berdasarkan Total Biaya Riil Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) Pasien Jamkesmas di RSUD 2009

Bln	Total Tarif Paket INA-DRG (Rp)	Total Biaya Riil		Keuntungan RS		Kerugian RS	
		RITL	(Rp)	(%)	(Rp)	(%)	
Jan	387.541.984,77	448.302.260,40	-	-	60.760.275,63	15,7	-
Feb	591.734.564,64	505.201.111,46	86.533.453,18	14,6	-	-	-
Mar	291.003.843	441.108.653,07	-	-	150.140.810,07	51,6	-
Apr	204.288.808,27	437.044.422,79	-	-	232.755.614,52	113,9	-
Mei	379.773.375,06	457.740.341,80	-	-	77.966.966,74	20,5	-
Jun	445.795.590	515.518.365,39	-	-	69.722.775,39	15,6	-
Jul	419.026.809,61	514.706.007,39	-	-	95.679.197,78	22,8	-
Agt	419.212.996,38	342.214.418,74	76.998.577,64	18,4	-	-	-
Sep	351.786.883,31	292.833.840,40	58.953.042,91	16,8	-	-	-
Okt	359.977.554,12	461.190.031,89	-	-	101.212.477,77	28,1	-
Nov	468.724.150,43	523.973.949,54	-	-	55.249.799,11	11,8	-
Des	511.336.042,52	491.500.082,38	19.835.960,14	-	-	-	-
Σ	4.830.202.602,11	5.431.333.485,25	242.321.033,87	5,0	843.451.917,01	17,5	12,4
Selisih					601.130.883,14		

Sumber: Data Instalasi Pengendali Kerjasama & Instalasi SIM RSUD Surabaya, Oktober 2010

Tabel demi tabel kembali dibolak-balik oleh Direktur tersebut, dengan kerutan di dahi tak kunjung reda. Sekali lagi ia mencermati sebuah tabel. Pada tabel 2. yang sedang ia cermati, merupakan suatu tabel yang menggambarkan perbandingan antara total paket INA-DRG dengan total biaya riil Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) pasien jamkesmas di RSUH Surabaya tahun 2009.

601.130.833,14, atau rata-rata sebesar 12,4 %. Hal ini tentulah sesuatu yang patut diwaspadai dan merupakan permasalahan yang cukup serius pada kinerja rumah sakit. Dalam hal ini berarti bahwa aspek pengendalian biaya-biaya yang ada perlu dicermati secara lebih serius, rumah sakit sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan perlu menerapkan kendali mutu dan kendali biaya secara lebih efektif.

Selanjutnya Direktur tersebut mengamati data yang terdapat pada tabel 3, yaitu suatu data yang menggambarkan perbandingan antara total biaya obat dengan total biaya tindakan berdasarkan total biaya riil Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) Pasien Jamkesmas di RSUH Surabaya tahun 2009.

Tabel 3. Perbandingan antara Total Biaya Obat dengan Total Biaya Tindakan berdasarkan Total Biaya Riil Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) Pasien Jamkesmas di RSUH Surabaya 2009

Bln	Total Biaya RITL	Total Biaya Obat		Total Biaya Non Obat	
	(Rp)	Rp	%	Rp	%
Jan	448.302.260,40	66.042.150,40	15	382.260.110	85
Feb	505.201.111,46	139.538.113,46	28	365.662.998	72
Mar	441.108.653,07	90.082.534,07	20	351.026.119	80
Apr	437.044.422,79	88.924.376,79	20	348.120.046	80
Mei	457.740.341,80	97.134.536,80	21	360.605.805	79
Jun	515.518.365,39	69.762.775,39	14	445.775.590	86
Jul	514.706.007,39	95.882.148,39	19	418.823.859	81
Agt	342.214.418,74	53.333.034,73	16	288.881.384	84
Sep	292.833.840,40	64.948.296,40	22	227.885.544	78
Okt	461.190.031,89	123.519.785,54	27	337.670.246	73
Nov	523.973.949,54	116.945.976,54	22	407.027.973	78
Des	491.500.082,38	129.574.960,38	26	361.925.122	74
Σ	5.431.333.485,25	1.135.688.689,25	21	361.925.122	79

Sumber: Data Instalasi Pengendali Kerjasama & Instalasi SIM RSUH Surabaya, Oktober 2010

Pada tabel 3. tersebut menunjukkan bahwa biaya non obat (biaya di luar obat) memegang persentase terbesar dari total biaya riil RITL, yaitu sebesar 79 %. Biaya non obat ini terdiri dari biaya administrasi, biaya sewa kamar, biaya visite dan konsultasi dokter, serta biaya tindakan, baik tindakan operatif maupun non operatif di ruangan.

Setelah mengamati data yang ada, selanjutnya ia membalik lembaran yang ada di hadapannya dan kembali mengamati data yang ada pada tabel 4, data tersebut menggambarkan unsur tindakan rawat inap tingkat lanjut (RITL).

Tabel 4. Unsur Tindakan Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) Pasien Jamkesmas di RSUH Surabaya tahun 2009

Unsur Tarif Riil RITL Non Obat	Tindakan yang telah Dilakukan	
	Rp	%
Administrasi	21.562.500	0,50
Retribusi	24.369.000	0,57
Sewa Kamar	768.595.500	17,89
Sewa Alat Kesehatan	5.791.500	0,13
Visite Dokter & Konsultasi	81.426.250	1,90
Pemeriksaan Penunjang	853.615317	19,87
Tindakan Non Operatif	1.525.322.599	35,51
Tindakan Operatif	1.014.962.130	23,63
Total	4.295.664.796	100

Sumber: Data Instalasi Pengendali Kerjasama & Instalasi SIM RSUH Surabaya, Oktober 2010

Berdasarkan tabel 4 yang telah dicermati, diperoleh informasi bahwa unsur pelayanan biaya non obat, baik tindakan non operatif maupun tindakan operatif memegang persentase terbesar. Tindakan non operatif dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan di rumah sakit berupa hemodialisa, rehabilitasi medik, serta semua tindakan yang dilakukan di ruangan baik oleh dokter maupun perawat.

Selanjutnya Direktur tersebut membalik lembaran berikutnya. Pada tabel 5 yang tercetak pada halaman selanjutnya digambarkan tentang perbandingan antara total tarif paket INA-DRG dengan total biaya riil rawat inap tingkat lanjut (RITL).

Tabel 5. Perbandingan antara Total Tarif Paket INA-DRG dengan Total Biaya Riil Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) Pasien Jamkesmas di RSUH Surabaya Januari sd April 2011

Bulan	Total Tarif Paket INA-DRG (Rp)	Total Biaya Riil RITL (Rp)	Kerugian RS	
			Rp	%
Jan	214.476.713,43	256.205.515	41.728.801,57	19,46
Feb	247.741.985,00	338.953.258	91.211.273,00	36.82
Mar	264.031.331,60	308.190.775	44.159.443,40	16.73
Apr	309.169.242,04	342.105.129	32.935.886,96	10.65
Σ	1.035.419.272,07	1.245.454.677	210.035.404,93	Rata2=20,91

Sumber: Data Instalasi Pengendali Kerjasama & Instalasi SIM RSUH Surabaya, Oktober 2010

Berdasarkan tabel 5 tersebut dapat diketahui bahwa pada RSUH Surabaya untuk pelayanan RITL masih mengalami kerugian sebesar Rp. 210.035.404,93, yaitu rata-rata sebesar 20,91%., dengan demikian aspek pelayanan yang diberikan oleh petugas rawat inap dapat dinilai masih belum efektif dan efisien, sehingga rumah sakit masih menderita kerugian.

Seperti kata pepatah sudah jatuh tertimpa tangga, berbagai fakta yang ditemukan tersebut merupakan hantaman mental untuk yang kedua kalinya bagi Direktur tersebut, yang bagaimanapun merupakan permasalahan yang harus segera dicarikan solusinya.

PROFIL PERUSAHAAN RSUH SURABAYA

RSUH Surabaya Provinsi Jawa Timur berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 100X/MENKES/SK/X/200X merupakan rumah sakit dengan status rumah sakit kelas B Pendidikan. RSUH Surabaya Provinsi Jawa Timur berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 18X/441/KPTS/013/200X sebagai BLUD dengan status penuh.

RSUH Surabaya didirikan pada tahun 1993 atas inisiatif dan dana dari Pemerintah Propinsi Jawa Timur, serta hibah dari Pemerintah Luar Negeri. Nama 'RSUH' terkait dengan nilai sejarah tertentu yang dialami pada tahun 1990. Namun demikian, RSUH adalah rumah sakit umum yang terbuka dan melayani semua lapisan dan golongan masyarakat. RSUH menempati bangunan seluas 22.205 m2 pada area seluas 24.000 m2 di wilayah Surabaya. Bermula dari RSU

Kelas C Non-Pendidikan, dalam waktu 5 tahun RSUH telah menjadi RSU Kelas B Non-Pendidikan. Pada tahun 2004, RSUH menjadi sebuah Badan Layanan Umum (BLU). Saat ini, RSUH mampu menyediakan beragam pelayanan kesehatan yang didukung oleh SDM handal, peralatan medis mutakhir dan fasilitas yang memadai. Sampai akhir 2004, RSUH menyediakan total 227 tempat tidur rawat inap dengan klasifikasi VVIP, VIP A dan B, Utama 1 dan 2, serta Kelas 1, 2 dan 3. Unit Gawat Darurat 24-jam ditangani oleh dokter dan perawat berpengalaman. 22 Poliklinik Spesialis yang dilayani oleh dokter spesialis tetap antara lain mencakup Klinik Gigi dan Mulut, Kulit, Mata, Jantung, Rehabilitasi Medis, dll. 5 Pelayanan Spesifik meliputi Pelayanan Paripurna Medis dan Rohani, Pusat Rujukan Haji, Kulit dan Kosmetik, Poliklinik Gigi Spesialis dan Akupuntur. Pelayanan Bedah Sentral terdiri dari Bedah Umum, Tulang (Ortopedi), Saraf, Mata, Obstetri Ginekologi, Urologi, Digestif serta Kulit dan Kosmetik.

Visi yang dimiliki oleh RSUH adalah “Rumah Sakit Pilihan Masyarakat, Prima dan Agamis dalam Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian”, sedangkan misi yang dimilikinya adalah: (1) Menyediakan pelayanan kesehatan dan pendidikan yang berkualitas melalui sumber daya manusia yang profesional, mukhlis dan komitmen tinggi; (2) Meningkatkan kualitas hidup sesuai harapan pelanggan; (3) Mewujudkan sarana dan prasarana yang memadai; (4) Mewujudkan wahana pembelajaran dan penelitian dalam upaya membentuk profesional yang handal; (5) Menanamkan budaya kerja sebagai bagian dari ibadah dan profesionalisme; (6) Mengembangkan program unggulan; dan (7) Mengembangkan jejaring dengan institusi lain. Motto yang dimiliki adalah menebar salam dan senyum dalam pelayanan.

Pelayanan RSUH ditunjang sepenuhnya oleh berbagai alat medis terkini, antara lain Endoskopi, Bronkoskopi, Elektro Kardiografi (ECG), Echocardiografi, Elektro Ensefalografi (EEG), CT Scan dan *Brain Mapping*. Fasilitas penunjang mencakup *Intensive Care Unit* (ICU), Radiologi, Rehabilitasi Medik, Laboratorium Klinik, Patologi Anatomi dan Gizi.

Pro Kontra pada Kinerja Petugas Pelayanan Kesehatan RSUH Surabaya: Berbagai Aspek

Direktur tersebut menyadari bahwa memberikan pelayanan di ruang rawat inap merupakan tantangan berat karena selalu berhubungan dengan orang sakit, dan

kondisi pasien yang perlu pendampingan khusus serta tugas administratif yang harus cepat diselesaikan, akan dapat membuat petugas yang merawat pasien di ruang rawat inap merasa cepat lelah dan bosan. Kelancaran pemberian pelayanan juga tergantung pada kerja sama pemberi pelayanan dan rekan kerja. Rekan kerja yang tidak mendukung, sulit bekerja sama, kurang bertanggungjawab terhadap tugas, dapat mengurangi semangat karyawan. Dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja para karyawan, dan lebih jauh akan berpengaruh pada kinerja organisasi. Secara diam-diam, Direktur tersebut bertekad untuk menyelidiki kinerja para petugas dari berbagai aspek!.

Dukungan antar karyawan yang terjalin selama ini di RSUD Surabaya sebenarnya cukup solid, namun nampak juga beberapa ketimpangan dukungan dari profesi yang lain di luar tim medis fungsional, misalnya masih terdapat beberapa ketidaksamaan persepsi paket INA-DRG antara tim medis fungsional, dengan jajaran manajemen, di samping itu juga terdapat ketidaksinkronan pelayanan yang diberikan oleh tim medis fungsional dengan penunjang non medis.

Di sisi lain, penguasaan petugas terhadap pekerjaan yang baru ternyata memang sangat rendah, sehingga menurunkan kinerja petugas, padahal telah dilakukan upaya untuk membuat disain pekerjaan sebaik mungkin dengan melakukan *rolling* untuk mengurangi tingkat kejenuhan para petugas. Karena seperti telah diketahui, bahwa pekerjaan yang membosankan, melelahkan, dan membuat jenuh akan menciptakan tingkat stres yang tinggi bagi karyawan, dan ini akan mempengaruhi ketepatan dan ketelitian para karyawan dalam mengikuti pola pelayanan rawat inap (Armstrong, 2003). Rendahnya kinerja petugas instalasi rawat inap sebagai pemberi pelayanan kesehatan bagi pasien Jamkesmas kuota tersebut berdampak pada tingginya kerugian Paket INA-DRG Rawat Inap Tingkat Lanjut (RITL) di RSUD Surabaya.

Implementasi Visi dan Misi

RSUH Surabaya sesungguhnya telah mempunyai visi dan misi yang kuat, tetapi ternyata masih banyak karyawan yang tidak mengimplementasikan visi dan misi dalam setiap aspek perilaku kerja, sehingga perilaku kerja karyawan tidak berfokus pada penyelesaian pekerjaan yang berkualitas, baik terhadap dimensi waktu maupun target yang diberikan. Hal ini membuat kinerja petugas instalasi rawat inap rendah apabila ditinjau dari mutu pelayanan dan proses pelayanan.

Faktor Organisasi

Titik Tolak Pemikiran Suatu Organisasi

Tujuan merupakan titik tolak dari segala pemikiran dalam suatu organisasi. Dengan adanya tujuan, maka akan memperjelas arah bagi kegiatan organisasi dan mempermudah untuk mengukur efektivitas kegiatan organisasi (Sumarni dan Suprihantono, 1999). Mulyadi dan Setiawan (1999), menjelaskan bahwa tujuan merupakan pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai pada masa mendatang, sehingga kinerja organisasi juga tergantung dari tujuan yang jelas dan terukur.

Tujuan RSUH Surabaya dalam menjalankan program jamkesmas ini sebenarnya adalah untuk menjalankan salah satu kewajibannya sebagai RS Pemerintah, namun bagaimanapun RSUH Surabaya harus mampu meningkatkan kinerjanya, yaitu mampu melakukan penanganan penyakit yang membutuhkan rawat inap secara lebih efektif dan efisien, sehingga biaya riil RITL, setiap kasus penyakit tidak jauh berbeda dengan paket biaya INA-DRG. Dan hal ini masih belum tercapai karena rendahnya kinerja petugas instalasi rawat inap.

Kebijakan Tentang INA-DRG

Sosialisasi merupakan bentuk penyampaian sebuah kebijakan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi. Keberhasilan suatu program akan sangat didukung oleh adanya sosialisasi yang secara kontinu dan terus menerus.

Sosialisasi tentang pelaksanaan INA-DRG dirasa kurang kontinu, karena tidak semua petugas yang bertugas memberikan pelayanan rawat inap mengetahui, mengerti, dan memahami secara detail mengenai setiap perubahan paket INA-DRG yang terbaru, dan yang diberlakukan oleh pemerintah. Hal ini juga memberikan dampak pada kinerja petugas yang memberikan pelayanan kesehatan.

Upaya untuk Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan medis harusnya diupayakan untuk dapat menghasilkan sebuah *output* pelayanan yang terstandarisasi, karena dengan adanya standar

kualitas pelayanan medis yang tinggi, maka diasumsikan tingkat kepuasan pelanggan juga akan semakin tinggi, dan ini akan berdampak pada dapat diterapkannya kendali biaya secara lebih efektif.

Kualitas pelayanan medis yang ada di RSUD ini telah sebenarnya telah cukup tinggi dan terstandarisasi, namun belum mengacu pada *clinical pathway* sebagaimana seharusnya, sehingga hal ini berpengaruh pada petugas pemberi pelayanan kesehatan di instalasi rawat inap.

Kepemimpinan dan Kebijakan dalam Implementasi Clinical Pathway

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok agar tercapainya tujuan. Pemimpin dibutuhkan untuk membangun suasana kerja yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang terbaik diperlukan pemimpin. Dengan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi, diharapkan mampu mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi, melalui penciptaan dan pemeliharaan kerja sama. Hal tersebut perlu didukung oleh para anggota organisasi sebagai pelaksana keputusan menjadi kegiatan yang terarah pada tujuan, baik yang dilaksanakan individual maupun tim.

Kepemimpinan setiap komite profesi yang ada selama ini cukup memberikan inspirasi dan cukup memberikan ruang untuk berdiskusi penanganan suatu penyakit, tetapi terkendala oleh kurangnya sistem *punishment* yang diberlakukan secara ketat. Akibatnya karyawan kurang memiliki motivasi kerja dan ketidakpedulian terhadap situasi kerja, serta tidak mematuhi aturan yang dibuat untuk berjalannya sebuah sistem. Sistem yang dimaksud adalah pelaksanaan INA-DRG yang terstandarisasi. Dari hal di atas adalah bersifat negatif dan berdampak pada kinerja individu yang rendah.

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan yang telah dibuat oleh pimpinan saat ini dirasa belum mencakup semua kebutuhan pelayanan medis pada rawat inap. Di samping itu kebijakan yang ada saat ini belum dirasa mencakup semua kebutuhan pelayanan medis pada rawat inap. Demikian juga tentang kebijakan mengenai bentuk dan implementasi konkrit dari tim pengampu pelayanan juga belum jelas, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja petugas pemberi pelayanan rawat inap.

Sumberdaya yang Dimiliki

Tingkat dan potensi kinerja suatu organisasi sangat tergantung pada sumberdaya yang ada pada masing-masing personil dalam organisasi. Salah satu sumberdaya yang sangat berpengaruh pada produktivitas adalah SDM di samping peralatan dan keuangan. Berkaitan dengan SDM, yang diperlukan adalah kemampuan pribadi. Dengan adanya sumberdaya yang baik, maka akan sangat mendukung pelaksanaan program yang telah ditentukan dalam organisasi.

Sumberdaya RSUH Surabaya saat ini dirasakan cukup dan sesuai dengan kualitas dan kuantitas. Hal ini tercermin dari jumlah karyawan yang cukup dan sesuai dengan analisis jabatan unit kerja. Kualitas pemberi pelayanan medis rawat inap cukup tinggi berdasarkan kelulusan kompetensi, baik dokter, perawat, maupun profesi lainnya. Keragaman spesialisasi pemberi pelayanan juga telah cukup memenuhi kasus penyakit yang ada di masyarakat saat ini. Tetapi sumberdaya organisasi saat ini belum memberikan kontribusi kemampuan yang maksimal selama bekerja, sehingga memiliki dampak negatif terhadap kinerja individu sebagai karyawan.

Lingkungan kerja secara fisik di RSUH Surabaya cukup nyaman. Ruang kerja ber-AC, kebersihan cukup baik, walaupun beberapa ruangan terkesan agak sempit, sehingga penataan untuk mebelair menjadi kurang baik dan menambah sempit ruang gerak para petugas ruang rawat inap.

Ketersediaan dana atau anggaran dapat menjadi suatu modal kerja yang memperkuat landasan finansial suatu organisasi. Dalam proses layanan pasien Jamkesmas ini diperlukan adanya perhitungan biaya operasional maupun biaya lainnya secara matang, apalagi dalam proses pelayanan pasien jamkesmas, pemberi layanan berupaya untuk memberikan pelayanan dan perawatan terlebih dahulu, baru kemudian diajukan sebagai bentuk klaim. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara *inflow* dan *outflow*, maupun ketersediaan dana atau anggaran, maka dapat menjadi suatu hambatan yang cukup besar dalam proses pelayanan selanjutnya. Dan terkait dengan hal ini, saat ini rumah sakit mengalami ketidakseimbangan antara pengeluaran dan pemasukan secara finansial dalam proses pelayanan pasien jamkesmas, sehingga mengganggu keseimbangan keuangan di rumah sakit.

Mekanisme Formal Pengelolaan

Gibson et al (1990) menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan suatu susunan posisi jabatan, pekerjaan, dan garis wewenang dalam organisasi. Struktur organisasi tersebut merupakan mekanisme formal dimana suatu organisasi dikelola, untuk menentukan strategi mencapai tujuan.

Analisis struktur organisasi pemberi pelayanan kesehatan rawat inap telah mengikuti standar normatif yang ada, yaitu struktur organisasi yang telah ditentukan oleh Pemprov Jatim dan Depkes RI. Dimana struktur organisasi yang ada dirasa cukup seimbang dan sangat baik. Tetapi pada kenyataannya banyak sekali masalah medis terikat pada aturan-aturan yang sifatnya secara hirarki harus mengikuti pejabat struktural. Oleh karena itu struktur organisasi tim medis fungsional harus mempunyai garis komando yang sedikit berbeda dari standar normatif, yaitu sesuai dengan yang ditentukan oleh Pemprov Jatim dan Depkes RI., dalam arti struktur organisasi yang ada cukup seimbang dan baik. Namun pada kenyataannya banyak sekali masalah medis yang terikat pada aturan-aturan yang sifatnya sangat hirarkis, sehingga masih perlu dilakukan perbaikan terkait dengan independensi setiap kelompok profesi yang merawat pasien.

Faktor Sumberdaya Manusia dan Program Manajemen Kinerja

Kompetensi Petugas

Kompetensi yang dimiliki oleh petugas ditopang oleh 2 (dua) hal yang sangat penting, yaitu pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan sebuah program. Pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari berbagai sumber. Pengetahuan, pemahaman, dan implementasi paket INA-DRG Program Jamkesmas petugas di ruang rawat inap sangat kurang, sehingga petugas sering merasa kesulitan dalam mengikuti pola penanganan suatu penyakit secara lengkap dan benar. Pemahaman maupun implementasi terhadap proses pelayanan rawat inap belum maksimal, dan hal ini mempengaruhi kinerja para petugas.

Sedangkan keterampilan berkaitan dengan pengenalan bahan, input, atau apa yang dapat diolah, dimana berkaitan dengan berbagai tahap pelaksanaan pengolahan, serta bobot dan jumlah energi yang dibutuhkan, bahkan beberapa penyimpangan dan perkecualiannya. Keterampilan petugas terhadap penanganan suatu penyakit cukup memadai, karena semua dokter telah lulus standar kompetensi. Namun *clinical pathway* tidak dijalankan secara optimal, karena tidak adanya koordinasi yang komprehensif dari pihak manajemen untuk melakukan sosialisasi secara kontinu kepada komite profesi yang ada. Dan hal ini semua berdampak negatif pada kinerja karyawan sebagai individu.

Kepuasan Kerja

Penelitian Zhang (2009) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja individu maupun output organisasi. Salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sistem imbalan dan penghargaan, baik materiil maupun non materiil.

Kepuasan kerja petugas rawat inap selain dokter cukup tinggi, hal ini nampak pada kinerja petugas rawat inap yang berdedikasi tinggi dan berorientasi pada target, namun sebaliknya kepuasan kerja para dokter rendah. Hal ini nampak dari semakin banyaknya komplain para dokter terhadap sistem pelayanan kesehatan yang telah berjalan, misalnya sering tidak tersedianya obat kegawatdaruratan yang di farmasi RSAH, demikian juga ada beberapa alat kesehatan yang tidak tersedia. Kepuasan kerja para dokter yang rendah ini, akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan organisasional maupun tujuan kerja (Anwar, 2000). Menurut Siagian (1996), motivasi kerja diartikan sebagai dorongan kerja yang timbul karena berbagai faktor kebutuhan. Hal ini sesuai dengan faktor pengukuran kinerja, dimana kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh motivasi.

Motivasi petugas rawat inap sangat rendah dalam melaksanakan tugas pelayanan maupun perawatan pasien Jamkesmas yang terstandar. Banyak faktor

yang mempengaruhi motivasi petugas yang sangat rendah dalam perawatan pasien jamkesmas, salah satunya adalah karena petugas tidak merasakan dampak finansial secara langsung dari proses perawatan yang telah diberikan. Depkes membayar tagihan atas klaim Jamkesmas secara berkala 4 kali dalam setahun, dan inipun juga memerlukan proses verifikasi pengadministrasian yang sangat rumit dan berbelit-belit. Rendahnya motivasi petugas rawat inap ini mau tidak mau juga akan membawa dampak pada kinerja yang rendah, karena bagaimanapun motivasi memiliki hubungan yang sejalan dengan kinerja.

Komitmen

Pada beberapa penelitian, banyak menyebutkan adanya pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja individu (Kadir, 2001). Komitmen adalah sesuatu yang dibutuhkan untuk terciptanya pelayanan medik yang bermutu dan profesional. Penyamaan dan penyatuan visi dan misi dapat dilakukan melalui diadakannya pertemuan-pertemuan karyawan yang berhubungan dengan kebersamaan dan penyegaran, agar tercipta suasana yang lebih segar dan nyaman.

Komitmen petugas terhadap pekerjaan masih rendah. Hal ini terlihat dari tidak dilaksanakannya pekerjaan yang diberikan, misalkan pada petugas rawat inap, dimana untuk formularium yang seharusnya secara normatif mengalami pembaharuan setiap 6 (enam) bulan sekali, tetapi telah lebih dari 1 (satu) tahun tidak dilaksanakan. Tujuan dari perbaikan formularium setiap 6 (enam) bulan sekali adalah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan kebutuhan yang ada. Komitmen yang rendah menunjukkan kinerja karyawan yang rendah.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah dimana seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya, mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, di samping untuk organisasi.

Keterlibatan kerja yang ada saat ini di RSUH cukup baik. Hal ini terlihat dari kerjasama lintas profesi yang sangat baik, yaitu antara dokter dengan perawat, ataupun petugas profesi yang lainnya, namun seringkali masih terjadi kurangnya komunikasi antara petugas medis pemberi pelayanan dengan karyawan lain yang

bertugas di bagian administratif maupun pemegang kebijakan (top manajemen), dalam menetapkan kebijakan yang menjadi penengah antara kebijakan Depkes RI dengan kejadian riil di lapangan, karena berbagai masalah yang seringkali tidak terselesaikan dapat mengakibatkan keterlibatan kerja menjadi kendor. Hal ini memberikan pengaruh besar terhadap kinerja petugas yang memberikan pelayanan kesehatan di instalasi rawat inap.

Jadwal Kerja

Jadwal kerja akan mempengaruhi kinerja petugas, hal ini meliputi ada tidaknya jadwal kerja yang jelas, sejauh mana jadwal tersebut ditepati. Dimana semakin banyak jadwal kerja yang tidak ditepati oleh para petugas, maka kinerja juga akan semakin rendah.

Jadwal kerja di RSUH Surabaya sebenarnya telah tertata dengan sangat baik. Jadwal kerja yang diterapkan adalah sama dengan jadwal kerja yang ada di institusi pemerintahan, yaitu pk 08.00-16.00 WIB. Tetapi kepatuhan petugas pemberi pelayanan rawat inap terhadap jadwal kerja yang diterapkan sangat rendah, bahkan sering juga mengacaukan jadwal kerja yang telah ada. Hal ini tentunya memberikan dampak buruk terhadap kinerja para karyawan.

Disiplin Kerja

Moenir (1983) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha yang dilakukan untuk menciptakan suatu tujuan lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna, dan berhasil guna, melalui suatu sistem pengaturan yang tepat. Handoko (1994) mengemukakan bahwa disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasi.

Disiplin kerja para petugas pemberi pelayanan rawat inap sangat kurang. Hal ini terlihat dari kepatuhan dalam mengikuti prosedur administrasi maupun prosedur medis pelayanan pasien Jamkesmas sangat kurang. Jam visite pelayanan dokter tidak pernah tepat. Hal tersebut merupakan salah satu penyebab ketidaksesuaian *Length of Stay* (LoS) terhadap diagnosis suatu penyakit. Ketidakdisiplinan ini merupakan cerminan kinerja yang rendah. Rendahnya kinerja akan membawa dampak pada menurunnya kinerja organisasi.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan tentang *clinical pathway* sebenarnya telah dilaksanakan sebelum pelaksanaan INA-DRG, tetapi belum dilaksanakan pengembangan, yang berupa implementasi *clinical pathway*, sehingga pelaksanaan *clinical pathway* berjalan kurang efektif. Hal ini berdampak buruk pada kinerja petugas pemberi pelayanan kesehatan di instalasi rawat inap

Audit, Supervisi, dan Feedback

Audit dan supervisi merupakan suatu proses pengendalian sebuah program yang dilakukan oleh *top management* untuk bisa mengarahkan staf ataupun bawahannya untuk menjalankan fungsi masing-masing dengan baik. Sedangkan *feedback* merupakan informasi mengenai kinerja yang relatif berdasarkan fakta dan obyektif. Dengan adanya *feedback* maka persepsi yang salah dari para karyawan dapat segera dikoreksi, di samping itu adanya *feedback* dapat menimbulkan konsekuensi internal maupun sosial dari organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Tindakan yang dilakukan oleh *top management* terkait dengan *feedback* ini sangat minim, hal ini nampak pada longgarnya peraturan dan kecurangpatuhan terhadap formulir obat jamkesmas.

Di samping itu di RSUD Surabaya juga tidak ada jadwal kerja diterapkan secara jelas dan tidak ada peraturan yang mengatur sejauh mana jadwal tersebut harus ditepati, bahkan pemberi layanan rawat inap seringkali tidak mematuhi jadwal kerja yang telah diterapkan, padahal semakin sering tidak ditepatinya jam kerja, akan membuat kinerja semakin rendah. Padahal seharusnya jadwal kerja tersebut telah tertata dengan baik, yaitu sesuai dengan instansi pemerintah yang lain, untuk jam kerja di RSUD Surabaya ini juga adalah jam 08.00-16.00 WIB.

Sistem Imbalan

RSUH Surabaya merupakan RS Pemerintah, dimana pemberi pelayanan kesehatan rawat inap di RS diberikan gaji sesuai dengan peraturan pemerintah berdasarkan jabatan atau golongan dengan status pegawai negeri sipil (PNS),

akan tetapi sistim imbalan di luar gaji pokok telah ditetapkan berdasarkan aturan BLUD, yaitu merupakan system remunerasi. Di samping itu, masih terdapat pula penghargaan jangka panjang non financial, yaitu berupa pemberangkatan umroh Kedua jenis penghargaan tersebut, yaitu sistem remunerasi maupun pemberangkatan UMROH adalah bertujuan untuk meningkatkan motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Atau dengan kata lain adalah untuk mengelola kinerja karyawan.

Sistem Manajemen Kinerja

Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja, (a) Pertama, model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek, sehingga keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian; (b) Kedua, fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik; (c) Ketiga, keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi; (d) Keempat, penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur; (e) Kelima, evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

Pertanyaan Kasus

1. Bagaimana kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG terkait dengan penanganan Pasien Jamkesmas?
2. Apakah informasi tentang Meruginya RSUH Surabaya dalam menangani Pasien Jamkesmas merupakan dampak dari kondisi kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG?
3. Bagaimana kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG terkait dengan penanganan Pasien Jamkesmas?
4. Apakah informasi tentang Meruginya RSUH Surabaya dalam menangani Pasien Jamkesmas merupakan dampak dari kondisi kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG?
5. Ada berbagai aspek yang menjadi faktor-faktor untuk memberikan penilaian terhadap kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG, dapatkah anda menguraikan berbagai aspek tersebut?
6. Dari berbagai aspek yang menjadi faktor-faktor penilaian kinerja para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG apakah yang dapat anda usulkan untuk melakukan perbaikan pada manajemen kinerja bagi RSUH Surabaya, agar kinerja yang dimiliki oleh para petugas Pelayanan Kesehatan Rawat Inap Tingkat Lanjut INA-DRG terkait dengan penanganan Pasien Jamkesmas dapat ditingkatkan?
7. Bagaimana anda dapat menjelaskan bahwa dengan memperbaiki kondisi internal terkait dengan manajemen kinerja bagi RSUH Surabaya dapat sekaligus dipakai untuk mengatasi sorotan publik tentang “kegagalan direktur RSUH Surabaya dalam menjalankan manajemen rumah sakit”?
8. Diskusikan serta berikan saran tentang langkah-langkah konkrit yang harus dilakukan oleh Direktur RSUH Surabaya tersebut untuk mengatasi permasalahan yang dihadapinya dan yang saat ini telah merupakan ancaman terhadap kepemimpinan dan kinerja rumah sakit yang dipimpinnya itu!

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Kesehatan RI (2009), *Pedoman Pelaksanaan Jamkesmas*.
- Depkes RI (2008), *Pedoman Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Masyarakat*, Depkes RI Press., Jakarta.
- Depkes (2009), *Pedoman Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Masyarakat*, Depkes RI Press., Jakarta.
- Rancangan Peraturan Gubernur Jawa Timur (2011), *Penjabaran anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun Anggaran 2011*.

15

DESAIN BALANCED SCORECARD PADA RESTO KPS

*Kasus ini disusun oleh,
Dianne Frisko,
Yuliana Kurniawan
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya*

Perayaan hari bulan purnama setiap tanggal 15 pada bulan ke delapan kalender penanggalan Cina memiliki kenangan tersendiri bagi keluarga pemilik restoran KPS. Setiap tanggal perayaan ini, khususnya momen ini di tahun (masehi) 2012, restoran warisan keluarga turun temurun yang berlokasi di Surabaya ini telah memasuki usia ke 60 tahun. Sebuah perjalanan panjang yang membuktikan bahwa usaha keluarga di bidang rumah makan ini sangat baik dikelola hingga mampu bertahan ditengah pertumbuhan pesaing yang sangat pesat.

Kasus ini disusun untuk keperluan bahan ajar dan tidak dimaksudkan untuk menunjukkan keberhasilan atau kegagalan pengambilan keputusan. Beberapa informasi penting telah dikaburkan untuk melindungi kerahasiaan organisasi atau perusahaan.



Sumber gambar:

1. <http://www.voanews.com/content/shark-fins-going-out-of-favor-among-young-chinese-malays-139375038/168436.html>, (07 Januari 2014; 09:35)
2. <http://cvhorison.indonetwork.co.id/971381/dried-blacktip-shark-sirip-hiu-hitam.htm>, (07 Januari 2014; 11:04)
3. <http://www.abc.net.au/science/features/sharksoup/>, (07 Januari 2014; 09:33)
4. <http://www.pikiran-rakyat.com/node/240457>, (07 Januari 2014; 11:06)

Dibawah pengawasan dan manajemen dua bersaudara Bapak Danyo dan Bapak Denli sebagai pemilik dan direksi saat ini, kinerja restoran KPS senantiasa dievaluasi dan dilakukan pembenahan baik strategis maupun teknis guna meningkatkan daya saing. Manajemen ingin membawa restoran KPS yang lahir saat bulan dalam kondisi sempurna enam dekade lalu, meniru filosofi keberadaan bulan, untuk terus berada di atas, bersinar dan dinikmati keberadaannya sepanjang masa.

SELAYANG PANDANG PERKEMBANGAN BISNIS RUMAH MAKAN

"Manusia hidup bukan untuk makan tetapi manusia butuh makan untuk bisa hidup" pepatah kuno ini menjadi salah satu kepercayaan yang banyak dianut para pelaku bisnis di sektor makanan dan minuman hingga saat ini. Makanan sebagai kebutuhan pokok setiap manusia menggambarkan harapan bahwa bisnis ini tidak akan pernah mati selama manusia ada. Hal ini didukung dengan data PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia, 2009) yang menyatakan bahwa pertumbuhan rumah makan lebih dari 10% setiap tahunnya. Di Surabaya, ditemukan bahwa sektor industri ini memberi kontribusi sebesar 30,70% terhadap total produk domestik bruto regional Surabaya (BPS, 2009). Hingga tahun 2010 di Surabaya, data PHRI mengungkap, ada 500 rumah makan berbadan hukum (belum termasuk warung, depot, dan kantin-kantin yang tersebar di penjuru kota).

Prospek bisnis yang dipercaya tidak akan mati, dan menjanjikan keuntungan besar, menuntut pengelolaan yang baik tidak hanya dari kualitas produk makanan dan minuman yang disajikan namun juga kualitas layanan pendukung seperti: inovasi, kecepatan waktu penyajian, kenyamanan ruang, karyawan yang melayani, prasarana, dan layanan lainnya. Bisnis yang tampak mudah dijalani ini, dengan jumlah pemain yang sangat banyak, akan mendatangkan risiko kegagalan yang tinggi pula jika tidak di dukung oleh kualitas produk dan layanan penunjang yang dikelola baik. Perkembangan teknologi informasi yang berdampak pada mudah dan mudahnya informasi tentang inovasi produk makanan, rumah makan, dan layanan rumah makan, membuat nilai tawar customer menjadi tinggi dan dapat dengan mudah berpindah dari satu rumah makan ke rumah makan yang lain.

Fenomena yang terjadi di industri sektor jasa hiburan, hotel, dan rumah makan saat ini, mendorong Bapak Danyo dan Denli untuk terus memutar otak menyusun strategi hingga tindakan bersifat teknis agar restoran KPS dapat terus bertahan dan memberi keuntungan.

MENATA VISI MEMBANGUN STRATEGI

Sejak awal berdiri, Resto KPS dikenal sebagai rumah makan dengan keahlian sajian makanan Chinese food, dengan spesialisasi produk makanan berbahan dasar ikan dan kepiting. Namun, sejak satu dekade belakangan, pemilik mengambil keputusan untuk memfokuskan spesialisasi Resto KPS pada penyajian makanan dengan menggunakan dasar *shark fin* atau sirip ikan hiu. Kedua pemilik melihat peluang makanan sehat dan sepakat bahwa pemilihan bahan dasar *shark fin* ini, terkait khasiat positif bagi kesehatan siapa saja yang mengkonsumsinya. Adapun segmen pasar yang dibidik Resto KPS adalah konsumen kelas menengah ke atas, dan sebagian besar berusia dewasa. Untuk itu penyajian menu-menu makanan sehat dengan layanan dan fasilitas yang tersaji di rumah makan dirancang untuk mendukung selera konsumen tersebut.

Tabel 1. Khasiat kesehatan dari bagian tubuh ikan hiu bagi manusia

<i>Khasiat daging, sirip, dan beberapa bagian tubuh ikan hiu (kumpulan dictionary of sharks)</i>
<ul style="list-style-type: none">◆ Meningkatkan ketahanan tubuh (menjaga stamina) ; menghilangkan letih lesu, pegal linu◆ Berfungsi sebagai desinfektan pada luka dan luka bakar◆ Sebagai penguat fungsi dan penyembuh penyakit hati◆ Berkhasiat untuk penyakit diabetes mellitus (menstabilkan kadar gula darah dalam tubuh)◆ Berkhasiat sebagai pelembab , pelicin dan penghalus kulit◆ Berkhasiat untuk kesehatan tukak lambung dan usus dua belas jari◆ Menstabilkan fungsi kerja jantung◆ Dapat mencegah kanker◆ Squalene (minyak hati ikan hiu) sebagai penguat dan penambah gairah hidup, terutama bagi lansia.

Bapak Danyo dan Denli telah menyusun rencana kedepan bagi Resto KPS ditengah persaingan rumah makan saat ini. Mereka menetapkan visi bahwa Resto KPS menjadi rumah makan terdepan dalam menghasilkan produksi makanan berbahan dasar *shark fin* yang berkualitas tinggi. Duo pemilik ini meyakini bahwa kemampuan khusus dalam mengolah sirip ikan hiu yang dimiliki resto KPS, serta dukungan supplier akan mampu meningkatkan jumlah pelanggan loyal bagi restoran ini. Sejak lima tahun terakhir kedua pemilik terus merancang, menerapkan dan mengevaluasi strategi hingga tindakan yang dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Seringkali dalam tahapan tersebut, kedua pemilik berselisih paham dalam pengambilan keputusan.

“Visi dan misi kami kedepan mampu mengolah shark fin dan menghasilkan produksi makanan yang berkualitas, menyehatkan serta membuat shark fin dikenal dan dapat dinikmati oleh masyarakat luas... kedepannya, kami pingin menjadi restoran unggulan dalam menyajikan makanan dengan bahan utama sirip ikan hiu..supaya bisa tercapai, maka kami slalu berusaha memenuhi apa keinginan pelanggan, dari kualitasnya maupun budgetnya”
.... (Narasumber: bapak Danyo)

Perbedaan pendapat berawal dari pendapat bapak Danyo bahwa untuk menjadi restoran yang unggul maka restoran harus mampu menjangkau masyarakat luas untuk menjadi pelanggan Resto KPS, sehingga harus diupayakan untuk tetap menjaga kualitas produk dengan menyesuaikan harga jual yang dapat dijangkau lebih banyak pelanggan.

Untuk keunggulan kompetitif, menurutku ya dari spesialisasi produk makanan yang disajikan disini, yaitu shark finnya, karena disini, nggak (read: tidak) semua restoran menghadirkan bermacam-macam menu shark fin. Kalaupun ada, harganya ya mahal-mahal dan nggak semua orang bisa makan. Jadi nilai saing kita ya harga itu tadi, harga makanan yang kita tawarkan jauh lebih murah dibandingkan restoran-restoran lain yang punya menu sirip ikan hiu...(narasumber: bapak Danyo)

Berdasar data yang diperoleh, menu makanan dari sirip ikan hiu merupakan makanan yang dikenal dengan harga cukup tinggi di beberapa rumah makan di seluruh kota di dunia. Di Amerika harga satu porsi sup sirip

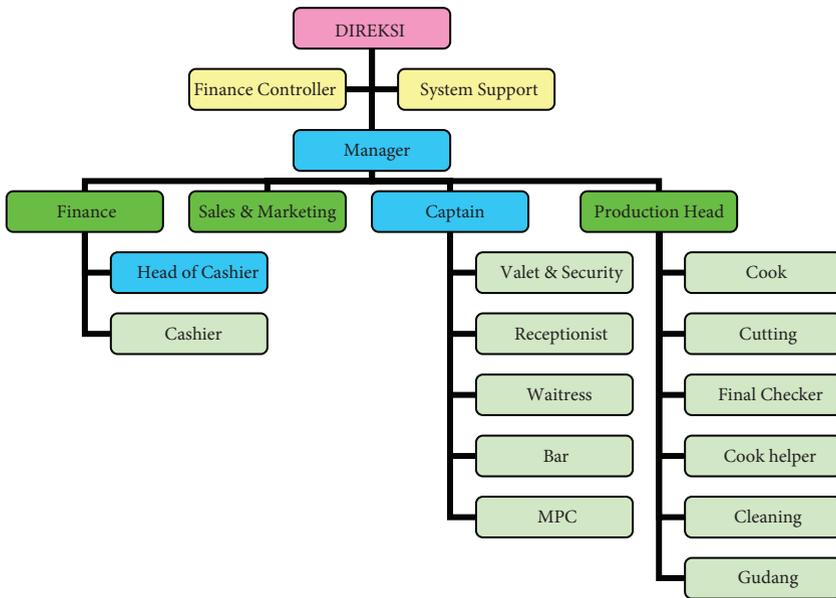
ikan hiu (shark fin soup) berkisar US \$100 per mangkuk kecil. Hal ini termasuk juga di Indonesia, di rumah makan yang menyediakan menu shark fin, rata-rata menjual dengan kisaran harga diatas Rp. 100.000,- /porsi , bahkan di Jakarta beberapa rumah makan mewah menawarkan harga terendah Rp 350.000,- menu shark fin per porsi kecil.

Berbeda dengan argumen bapak Denli yang menyatakan untuk mencapai posisi unggul, restoran harus fokus pada tipe pelanggan dan menjaga dengan memberi layanan yang prima khusus bagi segmen pelanggan yang dibidik. Menurutnya, kualitas produk disertai layanan prima, menyebabkan harga jual akhir yang ditawarkan merupakan harga premium, hal ini sesuai dengan karakteristik pelanggan loyal yang tidak terlalu mempermasalahkan harga, asal kepuasan produk dan layanan tercapai. Pendapat bapak Denli mengacu pada contoh sukses beberapa perusahaan multi nasional yang menerapkan strategi berbeda yang tetap eksis keberadaannya dengan tipe pelanggan setia yang tidak lagi mementingkan harga. Menurut dia, kunci sukses utama adalah pada terciptanya kepuasan pelanggan.

“kami memiliki mimpi untuk unggul dalam mengolah shark fin dan menghasilkan produksi makanan yang menyehatkan dan berkualitas,.. untuk itu pelanggan harus dimaintain supaya mereka puas dan loyal pada restoran kami...kalau loyal, mereka gak lagi peduli harga, yang penting puas makan makanan sehat sama layanan yang nyaman buat mereka...”

(Narasumber: bapak Denli)

Meskipun dalam beberapa hal, kedua pemilik sering berselisih pendapat,dalam aktivitas operasional sehari-hari, baik bapak Danyo dan Denli berusaha memperlihatkan kerjasama yang baik di depan seluruh karyawan. Kolaborasi kepemimpinan keduanya mampu menciptakan rasa hormat dimata para karyawan, dan nilai kekeluargaan yang dijunjung tinggi mendukung profesionalisme kepemimpinan mereka. Total karyawan KPS berjumlah sekitar lima puluh orang, termasuk manajer utama, kepala bagian produksi, marketing dan keuangan, beserta jajaran staf operasional dibawah kordinasi masing-masing bagian. Bagi karyawan, dua pimpinan tertinggi yang juga pemilik KPS selalu terlihat rukun



Gambar 1. Struktur organisasi Resto KPS

UPAYA STRATEGIS RESTO KPS DALAM PERBAIKAN KINERJA

Kepemimpinan bapak Danyo dan Denli membawa beberapa perubahan dalam Resto KPS yang berdampak pada kinerja yang positif. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2009-2012) profitabilitas badan usaha stabil, dengan persentase profit rata-rata 20%-25% tiap periode, dihitung dari omzet penjualan bersih Resto KPS. Angka ini diperoleh menggunakan perhitungan tradisional dengan melihat pada total penjualan dikurangi dengan seluruh beban operasional, tanpa dilakukan analisis lebih mendalam secara akuntansi.

Kinerja keuangan yang stabil di setiap periodenya di resto KPS, mengandung arti ada masa-masa penjualan tinggi, dan ada bulan-bulan tertentu omzet rendah sehingga, jika ditotal dalam satu periode tahunan maka profitabilitas cenderung stabil. Menurut pihak manajemen, kinerja keuangan masih memiliki peluang ditingkatkan, untuk itu beberapa upaya perbaikan terus dilakukan. Upaya meningkatkan revenue ditempuh dengan kebijakan

memperluas pangsa pasar dengan menawarkan harga jual yang terjangkau untuk menu-menu yang disajikan, dengan harapan agar semakin banyak pelanggan yang datang ke resto KPS. Disisi lain, dalam meningkatkan profitabilitas, manajemen juga melakukan efisiensi biaya termasuk dalam proses pengolahan bahan baku sirip ikan hiu.

Dalam upaya perbaikan itu, Resto KPS yakin kualitas makanan yang dijaga selama ini sangat berperan penting dalam menciptakan keunggulan demi pencapaian visi usaha mereka. Bahan dasar sirip ikan hiu merupakan bahan baku makanan berharga mahal dan memerlukan keahlian khusus dalam mengelolanya. Di beberapa toko penjual sirip ikan hiu yang kebanyakan di wilayah pecinan di kota-kota besar Indonesia, harga jual sirip ikan hiu diatas Rp. 5.000.000,- (lima juta rupiah) untuk tiap kilogramnya.

Tabel 2. Standar kualitas bahan baku sirip ikan hiu di resto KPS

Standar suplai bahan baku sirip ikan hiu (<i>shark fin</i>) yang akan diolah Resto KPS:
<i>Jenis sirip ikan hiu yang dipakai → sirip ikan hiu jenis putih.</i>
Ada dua jenis sirip ikan hiu, yaitu putih dan yang kehitaman. Hal ini ditetapkan karena proses pembersihan tulang rawan sirip yang tidak mudah. Untuk sirip yang warnanya kehitaman proses pembersihan akan lebih sulit dan memakan waktu serta biaya, disamping itu kurang menarik untuk disajikan.
<i>Sirip ikan hiu harus benar-benar dalam keadaan mentah → belum mengalami proses pengolahan apapun.</i>
Hal ini penting karena pengolahan yang salah sedikit saja, akan merusak sirip ikan hiu tersebut.
<i>Sirip ikan hiu dengan ukuran tinggi berkisar antara 15-20 cm.</i>
Tinggi sirip ikan hiu mempengaruhi harganya. Semakin tinggi maka semakin mahal harganya. Bahan baku yang dipakai KPS adalah 15 cm. Standar ini ditetapkan karena jika siripnya terlalu kecil, maka akan kurang menarik untuk disajikan dan mengurangi kualitas produk yang berdampak pada kepuasan pelanggan.

Hubungan baik dengan pihak yang mensuplai sirip ikan hiu terus dilakukan, demi mendapat bahan baku yang semakin sulit dicari saat ini. Adapun proses penyimpanan ikan hiu dalam frozen hanya mampu bertahan maksimal 1(satu) bulan. Proses penyimpanan sirip ikan hiu setelah dibersihkan juga harus diperhatikan. Sirip ikan hiu yang sudah dibersihkan dan disimpan,

dalam waktu 2-3 hari akan kembali memunculkan bau “ámis”nya. Proses pembersihan dan pengolahan menjadi masakan juga membutuhkan ketrampilan khusus. Pengolahan bahan baku yang salah, dapat berakibat hilangnya khasiat kesehatan dalam masakan sirip ikan hiu yang disajikan.

Pihak manajemen resto KPS sangat memperhatikan kualitas produk menu makanan yang disajikan demi menjaga kepuasan pelanggan. Untuk itu, setiap saat selalu dipastikan pihak dapur mengolah *shark fin* dengan cara yang benar dan bahan pelengkap yang digunakan untuk memasak juga dipastikan sehat dan higienis. Resto KPS memilih bahan-bahan pendukung produknya yang bermanfaat bagi kesehatan dengan mengimpor bahan-bahan herbal dari Tiongkok, dipadu dengan bumbu dapur khas Indonesia yang dipercaya dapat memberikan khasiat positif bagi kesehatan.



Gambar 2. Bahan mentah sirip ikan hiu yang belum diolah

Resto KPS berupaya melakukan efisiensi biaya dan proses operasional sehari-hari guna menjaga profitabilitas dengan tidak mengabaikan standar kualitas bagi pelanggan. Selain menjaga hubungan baik dengan supplier dalam kepastian bahan baku dan kestabilan harga bahan baku, KPS juga melakukan efisiensi biaya produksi dengan cara proses pencucian dan pengolahan sirip ikan hiu hingga siap dimasak, seluruhnya dilakukan sendiri oleh bagian dapur (cook/chef) yang memang ahli dalam mengolah sirip ikan hiu. Dari tangan chef yang ahli tersebut dapat menghasilkan varian produk makanan berbahan sirip ikan hiu yang banyak ragamnya, dan sesekali menciptakan menu-menu khusus sesuai pesanan customer. Selama ini berbagai menu makanan sirip ikan hiu ditawarkan dengan harga yang relatif lebih terjangkau dibanding makanan sejenis di rumah makan lain.



Gambar 3. Berbagai menu makanan berbahan utama sirip ikan hiu
(Contoh menu: Sup asparagus shark fin ; nasi goreng shark fin ; sup shark fin)

Kepuasan pelanggan yang datang untuk menikmati menu makanan di Resto KPS, tidak hanya ditempuh dengan menyajikan menu makanan dengan kualitas baik dari bahan baku yang baik pula, namun harus juga ditunjang pelayanan dan fasilitas yang ditawarkan. Menurut bapak Danyo, Resto KPS juga memperhatikan desain dan tata ruang rumah makan yang disesuaikan dengan pelanggan yang lebih banyak dari kaum usia dewasa/usia lanjut.

“Untuk keunggulan kompetitif, menurutku ya dari spesialisasi produk makanan yang disajikan disini, yaitu shark finnya, karena kan di Surabaya ini, nggak semua restoran menghadirkan bermacam-macam menu shark fin.Semua orang kan pasti sudah tahu kalo makanan itu menyehatkan dan banyak khasiatnya. Selain produk kita, menurutku kita juga punya nilai lebih dari desain style restoran yang emang cenderung oldiest. Tapi kan emang pelanggan kita 50 persen lebih itu pelanggan tua-tua yang sudah dari jaman ‘engkong’ku...” (Narasumber: bapak Denli)

Bapak Denli berpendapat bahwa pengukuran kepuasan pelanggan selama ini telah dilakukan langsung oleh pemilik. Pelanggan yang sering datang ke Resto KPS akan dikenal pemilik bahkan mungkin dari generasi pendiri Resto KPS. Nilai-nilai yang diturunkan oleh keluarga pemilik adalah setiap pemilik wajib menjadikan pelanggan yang datang sebagai keluarga dengan memastikan pemberian pelayanan yang terbaik seolah sedang melayani orang tua atau keluarga sendiri.

“Beberapa pelanggan restoran ini memang pelanggan-pelanggan yang loyal sekali sama KPS. Hubungan mereka dengan kami pun cenderung dekat bahkan hampir seperti keluarga. Karena dari dulu yang menangani adalah keluarga kita, maka beberapa dari mereka akan langsung mencari kami untuk memesan menu ‘langganan’ mereka yang bahkan biasanya disertai permintaan-permintaan menu khusus. Kami pun terkadang sudah hafal karakter menu dari pelanggan-pelanggan loyal kami.” (Narasumber: bapak Denli)

Upaya memuaskan pelanggan juga dilakukan Resto KPS melalui penyajian variasi menu makanan yang cukup banyak ragamnya. Beberapa menu yang menjadi andalan KPS dan yang paling sering dipesan pelanggan diantaranya sharkfin soup dan nasi goreng sharkfin, dipastikan akan selalu ada setiap hari agar tidak mengecewakan pelanggan yang datang untuk memesan. Dibandingkan dengan rumah makan lain yang menawarkan menu sharkfin, resto KPS menyajikan ragam menu yang lebih banyak dengan alternatif harga yang relatif lebih terjangkau.

Disamping itu, KPS juga menawarkan beberapa menu olahan sharkfin yang baru hasil inovasi dari chef, maupun juga beberapa menu baru yang disajikan berasal dari ide-ide dan masukan dari pelanggan. Hal ini merupakan salah satu keistimewaan yang jarang ditemui di rumah makan lain. Pelanggan Resto KPS dapat memberi ide untuk menu baru untuk kemudian diuji coba oleh chef hingga mendapat komposisi rasa, khasiat, hingga penyajian final, maka ide tersebut tidak jarang menjadi menu baru yang masuk dalam daftar menu makanan yang ditawarkan resto KPS. Beberapa pelanggan KPS mengungkapkan hal seperti inilah yang menjadi salah satu alasan kuat mengapa mereka mau kembali makan di resto KPS.

KPS juga selalu memperhatikan standar kualitas menu yang disajikan. Saat ada hasil produksi (sajian masakan) yang gagal, maka hasil produksi itu tidak akan dihidangkan kepada pelanggan. Produk (sajian) yang gagal biasanya dikarenakan tekstur sirip ikan hiu yang menjadi pecah setelah selesai diolah, berubah menjadi sedikit kehitaman, dan sirip ikan hiu yang kurang lunak. Manajemen menetapkan batas toleransi kerugian atas bahan baku sebesar

5% dari total nilai bahan baku yang ada. Stock opname dapur dilakukan setiap 1-2 minggu sekali guna mengukur tingkat persentase kerugian yang dialami. Sedangkan untuk produk akhir berupa masakan yang dikategorikan cacat, selama ini masih dimungkinkan untuk diolah kembali, dengan tetap mempertahankan standar kualitas menu yang ditentukan.

TEROBOSAN MODERN STRATEGI MARKETING DALAM UPAYA MEMPERLUAS PANGSA PASAR

Dalam pandangan Bapak Danyo dan bapak Denli, meskipun pelanggan yang dibidik cenderung berusia lanjut, namun upaya-upaya pemasaran yang modern dan memperhatikan kenyamanan pelanggan perlu dilakukan. Saat ini, Resto KPS telah membuka layanan jasa antar (*delivery service*) untuk menu-menu makanan dan minuman untuk wilayah Surabaya dan sekitarnya. Hal ini merupakan sesuatu yang baru bagi Resto KPS karena *delivery service* belum pernah dilakukan selama 50(lima puluh) tahun rumah makan ini berdiri. Kekhawatiran akan mengecewakan pelanggan atas pesanan yang tidak fresh, dapat teratasi dengan inovasi packaging dan moda penyimpan makanan di kendaraan karyawan bagian *delivery service* ini.

Sejak tahun 2006, Resto KPS juga telah melebarkan sayap dengan membuka cabang lain. Saat ini resto KPS telah memiliki dua cabang yang berlokasi di Surabaya Barat dan Timur. Kedua cabang ini didesain dengan interior yang lebih modern dengan sajian menu utama yang sama dengan yang ditawarkan Resto KPS pertama yang ada di area pusat kota Surabaya. Disamping itu, kedua cabang juga menawarkan menu chinese food lain yang juga mendapat respon positif dari pelanggan dengan segmen keluarga (*family*). Harapan bapak Danyo dan Denli terobosan strategis ini dapat mendekatkan Resto KPS kepada seluruh pelanggannya di Surabaya dan sekitarnya, disamping memperkenalkan Resto KPS pada pelanggan baru dalam upaya memperluas pangsa pasar di Surabaya dan sekitarnya. Untuk itu kegiatan pemasaran melalui pemasangan iklan di media cetak – beberapa surat kabar nasional dan lokal, serta memasang iklan di radio, secara berkala terus dilakukan untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Resto KPS juga mengadakan *member card* dan *guest comment card* atas usulan bapak Danyo. Member card dipersembahkan bagi pelanggan KPS

dengan disertai beberapa fasilitas promo maupun discount yang menarik. *Guest comment card* adalah kartu yang bertujuan mengukur tingkat kepuasan pelanggan KPS. Menurut pak Danyo, semakin banyak keluhan yang masuk dan tercatat dalam *comment card* tersebut dapat menunjukkan seberapa puasnya pelanggan atas menu dan layanan yang diberikan. Sekaligus dapat memberi masukan bagi pemilik dan manajemen untuk mengatasi keluhan-keluhan pelanggan melalui tindakan perbaikan, dan terus berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Disisi lain pak Denli menganggap keberadaan *comment card* ini kurang pas dengan tipe pelanggan yang sebagian besar usia tua, beliau berpendapat kepuasan pelanggan adalah tanggungjawab pemilik. Hal ini nyata pada kurang efektifnya keberadaan kartu tersebut, malah seringkali pelanggan mencari dan hanya mau berbicara langsung kepada pemilik KPS saja jika mereka ada keluhan. Sebagian besar pelanggan KPS enggan menyampaikan saran dan komentar kepada karyawan (waitress), jika pemilik tidak hadir/tidak ada di restoran. Melihat kondisi ini, seringkali pak Denli mengusulkan keberadaan *comment card* Resto KPS dihentikan, karena hanya akan menimbulkan kekecewaan, pemborosan dan tidak memberi manfaat bagi kemajuan KPS.

TANTANGAN DAN PERMASALAHAN YANG DIHADAPI RESTO KPS

Perselisihan pendapat diantara pemilik yang juga merangkap direksi di Resto KPS, bermula dari masalah dan tantangan yang dihadapi KPS dalam upaya mencapai visi menjadi terdepan dalam menu makanan berbahan dasar sirip ikan hiu. Menurut bapak Danyo menjadi unggul berarti pangsa pasar harus luas, untuk itu harga jual menu yang ditawarkan harus relatif murah dibanding pesaing lainnya. Disamping itu, ragam menu olahan yang ditawarkan harus cukup banyak dan bervariasi, disesuaikan dengan selera pasar yang beragam. Sedangkan bapak Denli berpendapat menjadi unggul bagi resto KPS harus fokus pada segmen pasar yang dibidik yaitu pelanggan dewasa yang selama ini menjadi pelanggan loyal. Menurut bapak Denli, kepuasan pelanggan seperti ini harus dilakukan melalui penyajian berbagai layanan dan fasilitas yang mengutamakan kualitas sesuai permintaan mereka, dan untuk itu harga jual menu harus disetting premium dan berkelas. Menurutnya, layanan yang *customized* dan

berkualitas sesuai keinginan pelanggan akan membuat pelanggan puas dan tidak terlalu memikirkan harga jual yang tergolong premium.

Beberapa tantangan yang dihadapi KPS datang dari pihak internal maupun external badan usaha. Ditengah ketatnya bisnis sektor makanan dan minuman, posisi Resto KPS di Surabaya sudah cukup baik dengan memberi karakter rumah makan yang berbeda dan spesifik, yaitu rumah makan dengan menu berbagai variasi makanan dari sirip ikan hiu yang memiliki khasiat kesehatan bagi yang mengkonsumsinya. Hasil penelitian terbaru *University of Maryland Medical Center* dan *American Cancer Society* menemukan bahwa sirip ikan hiu merupakan komposisi utama obat kanker, disamping beberapa khasiat sirip maupun organ lainnya bagi kesehatan yang sudah diketahui masyarakat.

Khasiat kesehatan dari bahan sirip ikan hiu, memicu kebutuhan konsumsi sirip ikan hiu dunia meningkat. Hal ini berdampak pada semakin punahnya populasi hiu di beberapa Negara, dan meningkatnya perburuan liar terhadap spesies hiu, serta mendongkrak semakin tingginya harga ikan hiu sebagai bahan baku beberapa produk akhir baik berupa makanan maupun obat-obatan. Data menunjukkan setiap tahunnya rata-rata 60.000 ekor hiu mati di sekitar laut Scotlandia dan Inggris.

Larangan perburuan hiu di beberapa Negara, dan diterbitkannya kebijakan menjadikan hiu sebagai satwa yang dilindungi menjadi tantangan yang harus mulai dipikirkan Resto KPS, untuk menentukan kepastian suplai bahan baku rumah makan KPS di masa depan. Di Negara seperti Taiwan, Inggris, Kanada, Scotlandia bahkan telah muncul larangan untuk mengkonsumsi sirip ikan hiu. Di Indonesia, tahun 2012, pemerintah daerah raja empat – Papua menerbitkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 9 tahun 2012 tentang larangan penangkapan hiu di perairan laut kabupaten raja empat. Berdasar peraturan tersebut bagi penangkap hiu dapat dikenakan sanksi pidana maupun denda puluhan juta rupiah. Akhir-akhir ini pemerintahan propinsi (pemprov) DKI Jakarta tengah menjadikan wacana akan mengeluarkan peraturan serupa untuk wilayah perairan laut provinsi DKI Jakarta. Fakta ini menjadi tantangan serius yang harus mulai dipikirkan oleh manajemen resto KPS bagi keberlanjutan usaha rumah makan ini.

Dari pihak internal badan usaha, beberapa masalah internal terkait isu sumber daya manusia-karyawan Resto KPS dialami khususnya mereka di bagian *front-office* seperti waitress, receptionists, maupun beberapa karyawan

pembantu di dapur. Penetapan jam kerja yang dinilai memberatkan bagi karyawan menjadi pemicu utama tingginya *turn-over* karyawan front-line di resto KPS. Jam operasional resto KPS setiap hari (tanpa hari libur) adalah pukul 10.00-14.00 wib dan 17.00-22.00 wib. Tidak ada shift jadwal jam kerja bagi karyawan, setiap hari karyawan masuk pagi, break saat rumah makan tutup dan diwajibkan masuk lagi saat sore hingga Resto KPS tutup malam hari pukul sepuluh.

“kita kerja setiap hari 10 jam sehari... harusnya itungannya 2(dua) shift ... restoran buka pagi, dan sore buka lagi...capek, rumah jauh ga bisa pulang pas break, restoran ga ada libur...kalo dilihat gajinya, ya kurang...”
(Narasumber: waitress)

Keluhan yang disampaikan karyawan bagian front-line tersebut, sebagian besar karena merasa kelelahan dengan jam kerja yang dinilai tidak adil. Bagi karyawan yang jarak tempat tinggal ke lokasi resto KPS jauh, waktu istirahat (resto tutup) tidak memungkinkan mereka untuk pulang beristirahat. Disamping itu remunerasi yang didapat dari resto KPS menurut mereka tidak sepadan dengan tipe jam kerja dan kelelahan yang mereka alami.

Dalam satu periode, angka *turn-over* karyawan khususnya bagian *front-office* mencapai 20% dari jumlah karyawan. Hal ini berdampak pada kesulitan terciptanya *sharing-knowledge* antar karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan resto KPS ini. Disisi lain, keengganan manajemen untuk menyediakan media komunikasi terkait visi dan nilai-nilai badan usaha kepada seluruh karyawan yang dihubungkan dengan pengukuran kinerja karyawan menyebabkan tidak tersampainya nilai-nilai Resto KPS ke setiap karyawan secara detil dalam menciptakan layanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Kesulitan berbagi informasi dan pengetahuan diantara karyawan *front-office*, terkait informasi seputar pelanggan, terlebih pelanggan yang loyal pada Resto KPS, mempengaruhi layanan yang diberikan karyawan pada pelanggan. Hal ini dapat menurunkan tingkat kepuasan pelanggan, yang juga berdampak pada in-efisiensi operasional badan usaha, hingga akhirnya mengancam kinerja keuangan resto KPS.

....dulu yang menangani adalah keluarga kami, maka beberapa dari mereka akan langsung mencari kami atau ko Danyo untuk memesan menu

'langganan' mereka ... bahkan biasanya dengan wanti-wanti jangan pakai garam, tidak mau bawang, dan lain-lain.." (Narasumber: bapak Denli)

Tingkat turn-over karyawan resto KPS yang cukup tinggi berdampak pada nilai-nilai kekeluargaan yang sejak semula hingga saat ini menjadi *corporate value* yang dikenal pelanggan, tidak dapat tercipta dengan baik di lingkup karyawan khususnya bagian front-office. Karyawan yang telah mengikuti training dan briefing terkait *corporate value* (= menjadikan seluruh pelanggan adalah keluarga), untuk itu harus kenal dan melayani pelanggan dengan baik, sama seperti melayani keluarga. Diharapkan para karyawan dapat mengenali nama, serta selera/pantangannya pelanggan-pelanggan lama dan loyal di resto KPS. Nilai-nilai inilah yang terus dijaga oleh pemilik dan diteruskan secara turun temurun dalam keluarga pemilik resto KPS. Pelanggan loyal datang ke resto KPS selain karena menu makanan, mereka juga datang terutama karena suasana dan layanan yang diberikan rumah makan berdasar nilai-nilai kekeluargaan tersebut.

Sejauh ini permasalahan yang dihadapi adalah beberapa pelanggan menyampaikan keluhan kepada pemilik karena waitress sering ganti-ganti dan mereka terpaksa mengulang secara spesifik menu pesanan mereka setiap kali mereka datang untuk makan di resto KPS. Harapan para pelanggan tersebut, karena mereka sudah lama dan sering makan di resto KPS, seharusnya pihak rumah makan telah mengetahui kebiasaan dan ciri khas selera menu mereka, sebagaimana layaknya melayani keluarga.

"...tamu yang datang, mencari pak Danyo atau pak Denli..., kalo ga kelihatan, ya mereka ga akan ngomong apa keluhannya...biasanya langsung ngomel-ngomel sendiri, dan nanti kalo pas datang lagi ktemu bapak, baru mereka nyampai'in keluhan mereka yang sudah lewat beberapa hari atau beberapa minggu itu...kadang sepele, mereka ngomel karena pas pesan dulu dikasi bawang, padahal mereka udah biasa pesen ga pake bawang katanya..."(Narasumber: waitress)

Dominasi pemilik yang menjaga nilai-nilai resto KPS secara turun-menurun, yaitu melayani pelanggan sebagaimana keluarga sendiri, menempatkan posisi pemilik sebagai sasaran utama bagi seluruh pelanggan dalam menyampaikan keluhan, saran maupun komentar. Kurangnya media komunikasi untuk berbagi informasi kepada karyawan dan persepsi bahwa

pemilik lebih dicari daripada karyawan (waitress), memberi dampak dismotivasi bagi karyawan. Hal ini mempengaruhi motivasi kerja beberapa karyawan dalam melayani pelanggan; ditambah belum adanya pengukuran kinerja yang spesifik di setiap divisi; permasalahan gaji dan fasilitas yang dinilai tidak sebanding dengan tuntutan kerja, menurunkan motivasi kerja yang juga menjadi penyebab tingginya turn-over karyawan.

”...disini apa-apa kalo sama tamu, apa lagi yang sudah tua....maunya cuma ngomong sama bapak (baca: pemilik)... jadi percuma, kita maunya nglayani baik-baik, tapi kalo ga dibilangin kan kita ga tau maunya pesen menu detilnya yang kayak apa...apalagi saya kan baru ktemu sama pelanggan itu...waktu magang ga pernah dibilangin pelanggan mana maunya apa, kebiasaannya apa...”(Narasumber: waitress)

Manajer resto KPS mengakui bahwa selama ini belum ada pengukuran kinerja terhadap karyawan khususnya bagian *front office* yang dapat diterapkan oleh restoran. Selama ini, mekanisme penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan langsung tiap bagian. Pihak kepala *front office* akan berusaha menilai karyawannya tidak hanya dari pengetahuan dan *attitude* yang dimiliki namun juga menilai *team work* mereka, yaitu kemampuan karyawannya untuk dapat bekerja sama dan saling mendukung bagian divisi yang lain. Hal ini dilakukan dengan cara *interview* kepada anggota tim yang lain, untuk menanyakan kinerja salah seorang temannya. Menurut manajer resto KPS, sejauh ini cara penilaian seperti ini cukup efisien dan efektif untuk menilai kemampuan *team work* karyawannya.

Kelemahan berikutnya terkait pengukuran kinerja kepuasan pelanggan, resto KPS belum memiliki database pelanggan dan sistem yang terintegrasi antara sistem *member card* yang digunakan dengan data transaksi yang dilakukan oleh setiap pelanggan yang memiliki *member card*. Sehingga KPS tidak dapat mengetahui berapa kali pelanggan tersebut telah melakukan transaksi setiap periodenya, atau berapa peningkatan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan yang bersangkutan. Sehingga pengukuran tingkat loyalitas dan retensi pelanggan belum dapat diukur berdasar data yang akurat.

Keberadaan *comment card* juga belum optimal dalam distribusi dan pengisiannya oleh pelanggan. Sebagian besar pelanggan tidak merasakan pentingnya mereka mengisi *comment card* baik mereka puas ataupun kecewa

atas layanan resto KPS. Tipikal pelanggan dewasa maupun berusia lanjut merasa lebih nyaman untuk berkomunikasi langsung secara verbal kepada waitress maupun pemilik, dari pada harus mengisi dokumen yang menurut mereka cukup merepotkan. Rekap data yang diperoleh dari comment card yang terkumpul juga belum tercatat dan terhubung dengan database yang jika dikelola dengan baik sesungguhnya dapat memberi masukan untuk evaluasi kinerja resto KPS.

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA BERDASAR STRATEGI

Bapak Danyo dan Denli menyadari bahwa dalam upaya meningkatkan daya saing, dan melakukan ekspansi demi tercapai visi rumah makan yang telah berdiri enam dekade, terdapat berbagai kendala dan tantangan baik dari internal maupun eksternal yang harus dihadapi badan usaha KPS ini. Ditengah beda pendapat yang sering terjadi antara mereka, keduanya memiliki spirit yang sama untuk mempertahankan warisan usaha dan terus meningkatkan kinerja resto KPS untuk menjadi rumah makan yang unggul dengan ciri khas khusus pada menu dan layanannya. Berawal dari visi dan misi badan usaha, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan resto KPS, mereka menganalisa opportunities dan ancaman yang ada untuk menetapkan strategi bersaing yang tepat. Harapannya, dengan strategi bersaing yang tepat dapat digunakan untuk menyusun pengukuran kinerja yang bersifat holistic dan berdasarkan strategi, serta mampu meminimalisir permasalahan dan kendala yang dihadapi.

Saat ini kedua pemilik dibantu beberapa manajemen resto KPS terus berdiskusi untuk merancang sebuah sistem manajemen stratejik dalam kerangka Balanced Scorecard. Mengacu pada semangat mencapai tujuan dan visi KPS, dan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan untuk menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kesempatan yang ada, dengan menetapkan strategi yang efektif, diharapkan Balanced Scorecard mampu mengakomodasi kebutuhan manajemen KPS. Diskusikan dan berikan opini anda disertai argumentasi strategis yang logis dalam bangunan kerangka Balanced Scorecard tersebut.

Pertanyaan Kasus

1. Berikan opini anda disertai argumentasi yang logis mengacu pada kondisi internal dan eksternal Resto KPS terkait pemilihan strategi yang tepat bagi resto KPS
2. Diskusikan value proposition yang sesuai bagi resto KPS dalam menyusun sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada strategi. (*hint: anda dapat menggunakan analisa SWOT maupun analisa industri Five Forces – M.Porter*)
3. Diskusikan desain kerangka Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja yang strategik dalam upaya mencapai visi resto KPS. Anda dapat mendiskusikan dan menyusun *strategy map* dengan menentukan tema, tujuan strategic, dan indikator kinerja yang saling terkait antar setiap perspektif keuangan dan non-keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Apkrindo.2011. Apkrindo:Prospek Bisnis Kafe & Restoran Di Jatim Cukup Bagus (online). (<http://wartapedia.com/bisnis/korporasi/3446-apkrindo-prospek-bisnis-kafe-a-restoran-di-jatim-cukup-bagus.html>, diakses 26 Mei 2012)
- _____. 2010. Apkrindo :Apkrindo Optimistis Kuliner Jatim Kalahkan Jakarta (online). (<http://www.kabarbisnis.com/m/read/2816219>)
- Badan Pusat Statistik (BPS). 2009. Produk Domestik Regional Bruto (online). (<http://www.bps.go.id>) diakses, 16 Desember 2011)
- Jpmi. 2011. Taiwan Negara Asia Pertama Larang Sirip Hiu (online). (<http://jpmi.or.id/2011/12/10/taiwan-negara-asia-pertama-larang-sirip-hiu.html>, diakses, 16 Desember 2011)
- Kabar bisnis. 2009. Pertumbuhan Ekonomi Jatim 4.76% (online). (http://www.kabarbisnis.com/life-style/makro/284875-Pertumbuhan_ekonomi_Jatim_4_76_.html,diakses 16 Mei 2011)
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard* :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta :Erlangga.
- _____. 2001. *The Strategy Focus Organization*. Boston, Massachusetts: Havard Business School Press.
- _____. 2004. *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts:Havard Business School Press.
- _____. 2007. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Havard Business Review July-August 2007.

- Luis, Suwardi dan Bimoro, Prima A. 2007. *Step by Step in Cascading: Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: PTGamedia Pustaka Utama
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Canada: John Willey & Sons, Inc
- Suprpto, Hadi. 2009. Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia - PHRI (online). (<http://bisnis.vivanews.com/news/read/28333-2009>, diakses 16 Mei 2012)
- Vivanews. 2010. 10 Makanan Terlarang Di Dunia (online). (<http://vivanews.com/news/read/143382>, diakses 16 Desember 2011)

PROFIL PENULIS



Bonnie Soeherman adalah, akademisi, trainer, sekaligus praktisi yang menekuni bidang industri kreatif. Lebih dari sepuluh tahun menjalani kehidupan luar biasa dengan berbagi dan memberi pelatihan di fakultas bisnis Universitas Surabaya, beberapa sekolah bisnis lain, dan perusahaan menengah dan besar seputar *entrepreneurship* dan strategi inovasi seperti PT Telkom dan berbagai anak perusahaannya. Kecintaan terhadap Seni Perang, Kitab Ramayana, dan filosofi Jepang menjadi keunikan sekaligus kelebihan pemikiran Boni dalam memandang fenomena bisnis secara holistik. Berbagai pemikirannya telah diterbitkan oleh Kelompok Kompas Gramedia dan dipresentasikan berbagai forum akademis, diantaranya adalah: Setiap Hari itu Perang, Bersiaplah Menang; Hati Sang Jenderal; Seni Perang Sun Zi & Sistem Pengendalian Manajemen; *Decoding* Ramayana; dan LastingLean. Dengan usia yang relatif muda, saat ini Boni sedang menyelesaikan disertasi tahap akhir pada jenjang S3 Ilmu Akuntansi Universitas Airlangga sekaligus menjadi tim kontributor perancangan *road map* Kemenparekraf hingga tahun 2018.



Dianne Frisko K., lulusan Magister Akuntansi Universitas Indonesia, adalah dosen tetap di Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Surabaya. Dianne mengajar beberapa mata kuliah diantaranya Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen. Hingga saat ini beliau telah mengerjakan beberapa riset dan studi kasus terkait topik-topik Corporate Social Responsibility, Akuntansi Lingkungan dan Sistem Pengendalian Strategik.

Beliau juga terlibat dalam beberapa proyek CSR, Sistem Pengendalian Strategik di beberapa badan usaha dan lembaga-lembaga asing.



Dudi Anandya, lahir di Surabaya dan mencapai gelar sarjana di bidang teknik listrik, dan selanjutnya meraih Doktor di bidang Marketing dari Universitas Indonesia. Dalam karirnya bergabung dengan Universitas Surabaya sejak tahun 2002, dan sejak itu terlibat dalam banyak kegiatan seperti mengajar, penelitian, dan menjadi editor dewan Manajemen & Bisnis (Mabis) journal. Bidang keahlian utama adalah perilaku konsumen, riset pemasaran, komunikasi pemasaran terpadu, dan pemasaran global. Sebagian besar dari pokok bahasan

dalam penelitiannya berkaitan dengan perilaku konsumen dan Internet Marketing. Jabatan yang diemban sampai 2014 adalah kepala laboratorium pemasaran jurusan Managemn, dan juga dewan editor jurnal Manajemen & Bisnis jurnal dan reviewer untuk jurnal SBM ITB.



Fitri Novika Widjaja, Lahir di Pasuruan tahun 1972 telah menyelesaikan studi Sarjana Statistika pada tahun 1995 dan studi Magister Manajemen Teknologi pada tahun 2002 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Pada tahun 1996 mulai mengajar di Jurusan Manajemen Universitas Surabaya pada mata kuliah Statistika Bisnis, Manajemen Operasi, Manajemen Hubungan Pelanggan, Jaminan dan Pengendalian Kualitas dan Manajemen

Logistik. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengambil topic kualitas layanan . Pada tahun 2007 sampai dengan 2009 menjadi PIC pada implementasi Program Hibah Bersaing (PHK A3) yang diperoleh dari DIKTI dan sejak tahun 2007 sehingga sekarang menjadi Ketua Laboratorium Manajemen Operasi.



Hery Pratono adalah dosen Ilmu Ekonomi Universitas Surabaya. Latar belakang pendidikan adalah Sarjana Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada dan Master in Development Management dari Asian Institute of Management. Saat ini beliau sedang mengambil program doktor di Universiti Utara Malaysia, dengan minat pada entrepreneurial orientation dan social entrepreneurship. Beberapa kasus yang ditulisnya sudah dipublikasi di Emerald Emerging Market Case Studies.



Liliana Inggrit Wijaya, telah menjadi ketua jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya sejak 2011. Karirnya dimulai sebagai dosen dengan bidang utama manajemen keuangan, meliputi keuangan korporat, keuangan personal, analisis investasi dan teori portofolio, serta beberapa subyek multidisiplin seperti manajemen strategik, etika bisnis dan sistem informasi manajemen, kepemimpinan, dan kewirausahaan. Berbagai artikel telah diterbitkan, antara lain dengan topik *good corporate governance, financial performance, corporate social responsibility, personel finance, financial behavior, banking and finance* dan analisis pasar saham. Jabatan struktural yang diemban sebelumnya adalah Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Surabaya hingga 2011, ketua Jurusan Manajemen 2007 dan Wakil Dekan pada tahun 2003. Sebagai Direktur Eksekutif pada Program Hibah Kompetisi A3 Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya, untuk Program Eksternal Efisiensi, diberikan oleh Dirjen Dikti Pemerintah Indonesia dari 2007-2009. Selain karier di bidang akademik, juga sebagai trainer dan konsultan "*financial planner*" termasuk *investment project purposes, retirement planning* dan *estate planning, business project planner* serta *entrepreneurship*.



Noviaty Kresna Darmasetiawan, Doktor dalam bidang Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Master dalam bidang Ilmu Administrasi Niaga Program Pascasarjana Universitas Brawijaya dengan minat khusus pada Kepemimpinan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. Sarjana Psikologi dan Psikolog dalam bidang Psikologi Klinis Universitas Surabaya. Saat ini bertugas sebagai Ketua Laboratorium

Manajemen Sumberdaya Manusia Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya. Beberapa hasil riset yang telah dipublikasikan beberapa jurnal internasional dan mendapatkan pengakuan secara internasional diantaranya adalah: “*Organizational Trust, Willingness to Share, Membership Involvement, and Knowledge Obtaining (Study on Health Industrial Cluster: PERSI, GP Farmasi, and Gakeslab Association in East Java)*”, “*Application Concept of Social Capital Theory and Social Exchange Theory on Organizational Trust, Willingness to Share, Membership Involvement, and Knowledge Obtaining Dimensions in Industry Cluster*”, serta “*Application Concept of Social Capital Theory and Social Exchange Theory: The Comparison of Collaboration Strategy in Knowledge Obtaining in Indonesia and China*”



Putu Anom Mahadwartha, penulis lahir pada 23 Desember 1973, di Gianyar Bali. Setelah menamatkan SMA di Bali, selanjutnya menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Sempat bekerja pada perusahaan sekuritas sebelum memutuskan melanjutkan studi S2 di Magister Manajemen Universitas Indonesia pada 1998. S3 diselesaikan pada 2004 di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

Penulis pernah memperoleh penghargaan sebagai peneliti terbaik LIPI bidang ekonomi pada 2008, selanjutnya memperoleh research grant baik internasional maupun nasional. Selain sebagai dosen, penulis aktif menulis

paper ilmiah, dan paper populer di media massa seperti Indonesia Finance Today. Aktivitas lainnya adalah konsultan bisnis dan manajemen khususnya dibidang keuangan korporasi. Kasus bisnis dalam buku ini merupakan salah satu praktik bisnis nyata yang telah memperoleh ijin dari klien penulis. Saat ini penulis adalah Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya.



Silvia Margaretha, Dosen tetap Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Surabaya, sekaligus Direktur dari Centre for Professional Development (CPD UBAYA). Selain aktif didalam kegiatan mengajar, dia juga banyak terlibat sebagai peneliti dan konsultan bisnis khususnya didalam menangani kebutuhan market research dan penyusunan marketing plan bagi perusahaan, serta tercatat sebagai salah seorang pengajar didalam program sertifikasi Indonesia Certified Professional Marketer (ICPM) yang merupakan program sertifikasi profesi marketer dibawah lisensi Indonesia Marketing Association (IMA).



Sujoko Efferin, is a senior lecturer and Chair of the Master of Accounting programme of the Faculty of Business and Economics Universitas Surabaya. He is also a professional trainer in the fields of management control system, leadership and organisational culture. He has published articles in various international journals, books and symposiums, such as: *Journal of Accounting and Organizational Change* (2014), *Accounting, Organizations and Society* (2007), *Joint Conference of Baba House NUS and Chinese Heritige Centre NTU* (2013), *Institute of Southeast Asian Studies-Singapore*, 2006, and *Global Management Accounting Research Symposium-Michigan State University-US* (2005).



Werner R. Murhadi adalah seorang dosen dan peneliti yang fokus pada bidang keuangan korporat dan keuangan personal serta manajemen strategi. Menyelesaikan Program S1 dari Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, S2 dari Universitas Gadjah Mada dan S3 dari Universitas Brawijaya yang semuanya diperoleh dengan predikat Cum Laude. Penulis juga merupakan konsultan independent dan narasumber di beberapa radio dan stasiun televisi serta contributor dalam Koran bisnis nasional. Berbagai penelitian telah dilakukan dan dipublikasikan baik dalam jurnal/proceedings dalam negeri maupun luar negeri. Dua buku telah ditulisnya dengan judul “Analisis Laporan Keuangan, Proyeksi dan Valuasi Saham” dan “Analisis Saham: Pendekatan Fundamental”.



Bertha Silvia Sutejo, penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 7 Maret 1981. Lulusan S1 Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 2003 dan S2 Universitas Gadjah Mada 2006. Penulis juga telah memperoleh gelar profesi wakil manajer investasi di pasar modal. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen Tetap Fakultas Bisnis dan Ekonomika. Pernah menjabat Manajer Bisnis Centre for Professional Development dan sekarang dipercaya menjadi Wakil Dekan Fakultas Industri Kreatif. Selain aktif dalam bidang pengajaran, penulis juga aktif dalam penelitian, publikasi paper ilmiah dan pengabdian masyarakat termasuk mendapatkan hibah dari Dikti. Kegiatan penulis yang lain adalah sebagai trainer dan konsultan bisnis dan manajemen khususnya bidang keuangan korporat dan pasar modal.

Indonesia Business Cases

"Kasus-kasus yang dipilih membuka wawasan dan pengembangan kompetensi mahasiswa S2 bisnis untuk bersaing di era AFTA"

Soegijo, S.H., M.Ak. - Direktur Wonokoyo Jaya Corporindo

"studi kasus bisnis yang menyajikan ulasan dan analisis yang holistik, tajam dan tuntas. Sangat bermanfaat bagi praktisi bisnis, mahasiswa dan akademisi"

Dr. dr. Ekawahyu Kasih, S.H., M.M., M.H. - Praktisi bisnis dan akademisi

Kasus-kasus yang dibahas dalam buku ini mencakup:

- Kasus 1** Bank Danamon: Nilai Wajah AFTA
- Kasus 2** Japfa Comfeed Indonesia sebagai Pakpand Indonesia
- Kasus 3** Telaah Kinerja Keuangan: PT UUM Untuk Maju (PT UUM)
- Kasus 4** Reach My Dream
- Kasus 5** Melangkah Menuju Masa Depan
- Kasus 6** Kerja sama Strategis Antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Bank JATIM
- Kasus 7** Borwita Citra Prima: Kasus Industri Distribusi di Kawasan Indonesia Timur
- Kasus 8** Business Environment And Entrepreneurship: The Case of Putera Sampoerna
- Kasus 9** Sustainable Business Innovation To Win Competition: A Case Study Of Innovation By Wayan In Bullfrog Farming, Bali
- Kasus 10** PT Danau Luas Mendalam
- Kasus 11** Strategi Merek Dan Saluran Distribusi Untuk Bersaing Dalam Industri Daging Olahan
- Kasus 12** Studi Kasus Perancangan Sistem Informasi Bisnis
- Kasus 13** Sistem Pengendalian Manajemen Pada CV HMJ
- Kasus 14** Meruginya RSUH Surabaya Tangani Pasien Jamkesmas
- Kasus 15** Desain Balanced Scorecard Pada Resto KPS


**Mitra
Wacana
Media**
Penerbit

ISBN 978-602-318-006-6



9 786023 180011



Magister Manajemen & Magister Akuntansi
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

Member of: AACSB
INTERNATIONAL

