

2

MEMPERBAIKI *PERFORMANCE* MANAGEMENT MASKAPAI X

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



Sumber: <https://katadata.co.id/analisisdata/2019/03/31/dampak-dari-aroma-duopoli-bisnis-penerbangan-di-indonesia> (15 Juli 2019)

Bisnis Penerbangan di Tanah Air

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan penduduk kelas menengah yang terus bertambah. Sejalan dengan meningkatnya roda perekonomian nasional, membuat industri penerbangan naik pamor. Moda transportasi udara bukan lagi hanya untuk gengsi, namun juga kebutuhan dan minat masyarakat untuk memanfaatkan moda transportasi tersebut. Berikut gambaran pertumbuhan penumpang maskapai di Indonesia:

Tabel 2.1 Pertumbuhan Penumpang Maskapai di Indonesia

	2010	2011	2012
Airline Passengers Indonesia	58.3	66.0	72.5
- Domestic (in million)	51.7	58.8	63.6
- Foreign (in million)	6.6	7.2	8.9

Sumber: Ministry of Transportation

Di antara penumpang domestik dan internasional, sampai saat ini jumlah penumpang domestik paling mendominasi. Tahun 2012, jumlah penumpang domestik mencapai 63,63 juta atau 87,79% dari total jumlah penumpang udara. Sedangkan sisanya yang 8,85 juta (12,21%) merupakan penumpang internasional. Total penumpang udara pada 2012 mencapai 72,47 juta, atau naik 8,87% dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak 66,04 juta (Mediadariset, 2013).

Manisnya bisnis sektor penerbangan di dalam negeri, menjadi pendorong bagi sejumlah maskapai untuk berlomba menguasai pasar penerbangan. Ceruk pasar yang besar dan potensial membuat persaingan antar-maskapai juga kian ketat. Maskapai penerbangan yang berhasil mengangkut atau menerbangkan penumpang lebih banyak, bisa disebut sebagai penguasa pasar penerbangan nasional.

Maskapai X berhasil menerbangkan 23,93 juta penumpang, disusul Garuda Indonesia 14,07 juta penumpang dan di posisi ketiga ada Sriwijaya Air yang mengangkut 8,1 juta penumpang. Maskapai penerbangan yang baru saja dipailitkan, Batavia Air, sesungguhnya memiliki pasar yang lebih besar dari maskapai penerbangan plat merah Merpati Airlines. Sepanjang 2012, Batavia Air berhasil mengangkut 6,01 juta penumpang. Sedangkan Merpati Nusantara Airlines hanya 2,11 juta penumpang.

Sementara itu, Kementerian Perhubungan mencatat ada empat perusahaan penerbangan niaga berjadwal yang akan meramaikan industri penerbangan di Indonesia pada 2013. Yakni Batik Air, Nam Air, Kartika Airlines, dan Jatayu. Batik Air dan Nam Air adalah maskapai baru, sedangkan Kartika Airlines dan Jatayu adalah maskapai lama tapi sudah lama tidak beroperasi.

Dirjen Perhubungan Udara Kemenhub Herry Bakti S. Gumay mengatakan munculnya maskapai maskapai baru ini menandakan pasar penerbangan nasional masih terus bertumbuh. Menurutnya, pasar penerbangan nasional masih terus bertumbuh sekitar 15%-20% per tahun, seiring pertumbuhan ekonomi nasional rata-rata 6% setahun. Besarnya potensi transportasi udara di Indonesia juga menarik minat maskapai penerbangan asing seperti Tiger Airways Singapura untuk membuka sejumlah rute baru di Indonesia pada 2013 (Mediatariset, 2013).

Sebagaimana laporan lembaga riset industri penerbangan, *Centre For Aviation*, pada 2014, Maskapai X menjadi maskapai yang menonjol, karena memiliki kapasitas angkut paling besar di antara maskapai lain di kawasan Asia Tenggara. Berikut rincian kapasitas angkut maskapai yang beroperasi di Asia Tenggara.

Tabel 2.2 Kapasitas Angkut Maskapai di Asia Tenggara

Maskapai	Kapasitas Angkut
Maskapai X	1.058.000
Garuda Indonesia	557.922
Air Asia	543.240
Malaysia Airlines	524.369
Thai Airways	493.138
Singapore Airlines	473.605
Vietnam Airlines	407.767
Cebu Pacific Airlines	377.201
Thai Airasia	281.520

Sumber: *Center For Aviation*, data per Mei 2014 (dalam *Jawa Pos*, 21 Februari 2015)

Data di atas menunjukkan, kapasitas Maskapai X dua kali lebih besar daripada rata-rata maskapai lain di Asia Tenggara. Per Mei 2014, jumlah armada yang dioperasikan Maskapai X mencapai 96 unit pesawat dan yang

masih dalam proses pemesanan sebanyak 561 unit pesawat. Sebagian besar penopang pendapatan Maskapai X adalah rute domestik, sehingga Maskapai X sangat bergantung pada rute-rute yang memiliki waktu tempuh tak lebih dari tiga jam atau rute pendek-sedang. Armada yang dioperasikan pun adalah yang berjenis *narrow body*.

Demikian juga sepanjang tahun 2012, Maskapai X juga telah meraih penumpang terbanyak di Indonesia, seperti pada tabel berikut.

Tabel 2.3 *Top Ten Largest Indonesian Airlines by Air Passengers in 2012*

	Domestic Passengers	International Passengers
Maskapai X	23.94	1.24
Garuda Indonesia	14.07	3.18
Sriwijaya Air	8.10	0.18
Batavia Air	6.02	0.41
AirAsia	1.72	3.19
Wings Air	2.09	0.09
Merpati	2.12	0.06
Citilink	1.44	-
Trigana Air	0.70	-
Kalstar Aviation	0.40	0.01

Sumber: *Investor Daily*

*in millions all airlines in the table above - except for Garuda Indonesia and Indonesia AirAsia - are banned from flying to the Eurozone due to safety concerns

Bisnis Maskapai X di pasar Indonesia juga tak mengalami kendala yang berarti, meski kondisi perekonomian berfluktuasi. Melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS serta harga minyak yang melambung pada paruh pertama tahun lalu, tak juga membuat bisnis maskapai ini surut. Maskapai X tetap melakukan ekspansi secara cepat. Para pengamat penerbangan juga dibuat takjub dengan ekspansi besar-besaran yang dilakukan oleh Maskapai X. Maskapai ini tidak dipandang sebelah mata kiprahnya di level regional.

Maskapai X memiliki 95 armada yang terdiri dari 2 Boeing 747-400, 2 B737-300, 4 buah B747-400, 19 B737-800, dan 68 buah B737-900ER. Yang masih dalam pemesanan, yaitu B737-MAX9 sebanyak 201 buah dan A320-neo serta A321-neo berjumlah 292 buah. Dengan kekuatan armadanya,

Maskapai X bisa dikatakan sebagai perusahaan transportasi udara swasta terbesar di Indonesia (Fadil Sugandi, 2014).

Maskapai X harus meminjam Rp3 miliar ke Angkasa Pura II untuk menalangi dana *refund* penumpang, yang bukan saja untuk kasus-kasus di dalam negeri. Tetapi juga karena Maskapai X berekspansi ke luar negeri (Malaysia dan Thailand).

Maskapai X juga tetap agresif memesan pesawat dalam jumlah besar. Untuk urusan tersebut, maskapai ini telah dua kali memecahkan rekor transaksi pembelian pesawat. Pertama, kontrak pembelian 230 unit pesawat Boeing yang disaksikan langsung Presiden Amerika Serikat saat itu, Barack Obama, di Bali pada November 2011. Pesanan Maskapai X terdiri atas 201 jenis Boeing 737 MAX dan 29 unit Next-Generation 737-900 Extended Range (ER). Total nilainya mencapai US\$21,7 miliar (Tim Tempo, 2015).

Bukan itu saja. Maret 2013, pendiri Maskapai X kembali bermanuver. Dia memesan 234 pesawat Airbus tipe A320 senilai US\$ 23,8 miliar. Ini sekaligus memecahkan rekor pembelian yang dilakukan Maskapai X sendiri, ketika memesan pesawat dari Boeing.

Banyak yang bertanya-tanya dengan rasa penasaran sekaligus curiga. Dari mana uang pendiri Maskapai X, sehingga bisa membeli ratusan pesawat dengan nilai ratusan triliun rupiah?

Menurut pendiri Maskapai X, sumber pembiayaan untuk membeli 230 unit pesawat tersebut adalah dari Bank Exim, Amerika Serikat. Pendiri Maskapai X sendiri tidak bisa berbicara terlalu terperinci tentang hal itu, karena merupakan hal yang sangat rahasia. Menurut pendiri Maskapai X, mereka telah juga menjalin hubungan cukup lama dengan Boeing sejak membeli 178 unit 737-900 ER.

Bisnis tak harus berbicara tentang uang. Modal mereka adalah kepercayaan. Boeing dan Bank Exim Negeri Paman Sam tentunya tidak akan begitu saja berbisnis dengan Maskapai X. Tentu, mereka sudah mempelajari rekam jejak Maskapai X.

Di manajemen Maskapai X sendiri tidak banyak pekerja asing. Orang asing hanya beberapa pilot dan petugas teknik. Pendiri Maskapai X percaya bahwa orang Indonesia mampu. Ada maskapai yang diatur orang asing malah bangkrut. Rumus industri penerbangan itu sederhana, tidak seperti membuat roket ke luar angkasa. Yang penting, produk disukai banyak orang dengan harga terjangkau.

Dalam pembelian pesawat secara besar-besaran tersebut, pendiri Maskapai X merahasiakan diskon yang diberikan. Dengan alasan karena mereka adalah pedagang, sehingga prinsipnya tidak akan membeli barang yang akan membuat diri sendiri susah. Apalagi sampai membuat karyawan menjadi pengangguran akibat perusahaan bangkrut. Manajemen Maskapai X selalu memikirkan nasib 11 ribu karyawan.

Pendiri Maskapai X memandang bahwa memberi sejumlah besar pesawat tersebut bukan suatu hal yang agresif. Dia merasa bahwa negara tetangga yang kecil saja mampu membeli pesawat dalam jumlah banyak. Apalagi Indonesia dengan *market* yang besar, seharusnya lebih mampu.

Dana yang digunakan untuk memesan ratusan pesawat dengan nilai ratusan triliun rupiah itu adalah dana dari pinjaman perbankan. Merupakan tanda tanya besar, karena *Forbes* tahun 2012 memperkirakan kekayaan Maskapai X sekitar Rp8,5 triliun. Namun, pendiri Maskapai X tertawa menanggapi perkiraan tersebut. Dia mengatakan *Forbes* salah menghitung.

“Pertanyaan yang sama pernah ditanyakan beberapa menteri. Jawabannya, saya menjual negara ini. Yang saya jual itu Merah Putih. Saya bolak-balik ke US Exim Bank. Tidak pernah saya menjual diri sendiri. Begitu pula ketika saya di Prancis untuk membeli Airbus. Yang saya jual adalah prospek negeri ini. Memiliki bentangan dari Sumatera ke Papua sepanjang 5.000 kilometer, penduduknya 230 juta jiwa, perekonomiannya tumbuh 7%, dan transportasi udara yang paling murah. Mereka pasti berpikir, mendanai saya adalah hal yang masuk akal.”

Dugaan bahwa pemilik Maskapai X sebagai *fronting*, pengelola dana investor asing, dijawab pendiri Maskapai X. *Pertama*, dia tidak peduli dibilang seperti itu. *Kedua*, kalau iya, adalah *fronting*, maka tergolong *fronting* yang bagus. Tapi, jawaban sejujurnya, tidak benar bahwa dia adalah *fronting* dari dana orang lain. “Sekarang 100% saham perusahaan ini milik saya dan kakak saya,” kata pendiri Maskapai X. Mengapa, ketika berhasil, pendiri Maskapai X dibawa ke DPR, karena dianggap ada orang asing di belakangnya. “Jelek-jelek begini, paspor saya hijau. Warga Negara Indonesia. Apakah saya harus jadi warga Singapura, baru Anda hormati saya?”

Terkait dengan *go public*, pendiri Maskapai X mengatakan bahwa dia mau saja untuk *go public*, tapi dengan kondisi saat ini dia merasa lebih mudah mengambil keputusan. Contoh, pembelian pesawat. Kalau perusahaan sudah *go public*, perusahaan perlu menggelar rapat dengan

pemegang saham. Padahal, mereka sedang tidak perlu mencari uang dengan menjual saham ke publik. Saat Maskapai X memerlukan uang, US Exim memberikan pinjaman US\$ 2,1 miliar. Selain itu, Prancis dengan mudah juga bisa memberikan pinjaman.

Terlepas dari penobatan perusahaan penerbangan terbesar, Maskapai X banyak mengalami kendala dan permasalahan. Masalah tersebut bisa dikatakan merupakan sebuah krisis pencitraan yang buruk dari penumpang terhadap Maskapai X. Banyak sekali masalah. Mulai dari hilangnya bagasi penumpang keterlambatan jam terbang hingga 3-4 jam. Selain hal tersebut, banyak masalah dari internal karyawan Maskapai X. Mereka mengeluh karena kinerja tidak sesuai dengan upah yang didapat. Pernah juga pilot Maskapai X mogok. Banyak masalah kinerja yang harus dibenahi tim manajemen Maskapai X.

Bahkan, menurut pendiri, Maskapai X dikatakan merupakan maskapai paling buruk di dunia. Namun, masyarakat tidak memiliki pilihan. Pendiri Maskapai X juga mengakui, Maskapai X merupakan maskapai dengan pelayanan yang kurang memuaskan, untuk tidak mengatakan buruk. Di sisi lain, pendiri Maskapai X juga berkeyakinan, betapa bisnis penerbangan murah memiliki prospek cerah di Indonesia. Walaupun Maskapai X memiliki rapor merah dalam hal layanan, tidak mengganggu kinerja organisasi (*Jawa Pos*, Sabtu, 21 Februari 2015).

Rapor Merah Maskapai X

Konsumen adalah yang secara langsung bersentuhan dengan layanan maskapai. Dari laporan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), Maskapai X merupakan maskapai yang paling banyak diadukan masyarakat. Sepanjang 2014, terdapat 24 pengaduan terkait Maskapai X. Sementara Tiger Mandala Air dan AirAsia Indonesia menduduki peringkat terbanyak kedua sebagai maskapai yang diadukan masyarakat ke YLKI. Masing-masing terdapat enam pengaduan.

Sebagai maskapai besar, Maskapai X seharusnya tidak lagi berkutat dengan permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan. Banyaknya sorotan penerbangan dari lembaga internasional terhadap maskapai ini, seharusnya menjadi acuan bagi Maskapai X untuk terus memperbaiki kinerja.

Kekacauan sering terjadi pada akhir pekan. Apalagi saat *long weekend*. Seorang penumpang menceritakan dia mem-*booking* tiket Maskapai X secara

online dengan rute penerbangan internasional Singapura-Jakarta-Surabaya dengan jadwal keberangkatan pukul 09.00 waktu setempat. Dua hari sebelum waktu keberangkatannya, penumpang tersebut memperoleh kabar melalui SMS: rute penerbangan jam tersebut ditiadakan, dan dialihkan ke penerbangan berikutnya. Yaitu pukul 12.00 waktu setempat.

Tanpa berpikir panjang, sang penumpang melakukan *cross check* terhadap kebenaran informasi tersebut melalui telepon. Petugas Maskapai X tetapi juga ragu atas informasi tersebut. Pada informasi tentang jadwal Maskapai X, petugas mengamati bahwa pesawat dari Singapura ke Jakarta pukul 09.00 masih ada. Namun, karena petugas tersebut juga ragu, akhirnya disarankan agar *connecting flight* Maskapai X dari Jakarta ke Surabaya yang semula pukul 14.30, diundur pukul 17.30 saja agar lebih aman. Penumpang tersebut setuju.

Pada hari keberangkatan, dengan santai penumpang Maskapai X itu tiba sekitar pukul 09.00 di Bandara Changi, Singapura, untuk *check-in*. Pikirnya, saat itu adalah untuk penerbangan pukul 12.00. Namun, yang terjadi ternyata penerbangan pukul 09.00 tidak jadi ditiadakan. Tetap seperti rencana semula. Dengan agak panik penumpang tersebut segera mengerjakan proses *check-in* hingga *boarding*. Lantas, mendarat di Jakarta.

Penumpang tersebut segera mendatangi petugas tiket di konter Maskapai X untuk mengubah jadwal penerbangannya seperti sediakala. Dikatakan petugas konter Maskapai X, perubahan seharusnya saat berada di Bandara Changi. Saat ini, sudah tidak diperbolehkan untuk mengubah tiket. Kalaupun ingin mengubah, akan dikenai hampir seperti harga beli baru: sekitar 90% harga tiket. Itu pun semua tiket Maskapai X dari Jakarta menuju Surabaya sudah habis terjual. Peristiwa ini, akhirnya akan membuat konsumen berpikir ulang: apakah memang Maskapai X jadi pilihan utama?

Kasus *delay* atau keterlambatan penerbangan lumrah terjadi di industri penerbangan di Tanah Air. Namun, *delay* dapat berujung pada “rontoknya” reputasi maskapai jika tidak dikelola dengan baik. Hal itu yang pernah terjadi pada Maskapai X. Maskapai yang dikenal sering menunda jadwal penerbangan.

Rabu siang, 18 Februari 2015, Maskapai X kembali mengalami *delay* penerbangan. *Delay* kali ini berbuntut panjang. Banyak penumpang terpaksa menginap di terminal 1 dan terminal 3 Bandara Soekarno Hatta akibat tidak ada kejelasan pemberangkatan.

Kamis, 20 Februari 2015, *delay* Maskapai X masih berlanjut. Suasana terminal tiga Bandara Soekarno Hatta pada hari itu dipadati penumpang Maskapai X yang ingin *me-refund* tiket. Keriuhan tersebut membuat penumpang dari maskapai lain terganggu saat *boarding*.

Ribuan penumpang diprediksi mengalami kerugian akibat *delay* berkepanjangan Maskapai X. Kasus Maskapai X menjadi bulan-bulanan *netizen* (Dwi Wulandari, 2015). Kementerian Perhubungan RI yang (saat itu) dikomandani Menteri Jonan pun ikut terkena getah kasus tersebut. Dia dan kementeriannya pun dirisak *netizen*. Tanggal 20 Februari 2015, Maskapai X menjadi *trending topic* di Indonesia dan dunia. Isu bernada miring itu jadi topik paling hangat seluruh media massa di Tanah Air: media cetak, TV, maupun daring.

Sejak *delay* pertama, Rabu 18 Februari 2015 siang, Maskapai X belum memberi kepastian kejelasan durasi *delay* akan berakhir. Baru pukul 20.10 WIB ada kru Maskapai X memberi penjelasan. Namun, penjelasan kru itu dianggap kurang memuaskan konsumen. Maskapai X juga berupaya memanfaatkan media sosial lewat akun *twitter* resmi untuk meminta maaf. "Kami meminta maaf untuk pembatalan penerbangan beberapa rute tadi siang. Salam #Maskapai X," bunyi kicauan akun resmi Maskapai X. Sementara laman resmi Maskapai X tidak menayangkan permintaan maaf.

Kamis 19 Februari 2015, Maskapai X masih belum menunjukkan kejelasan tentang kapan *delay* tersebut akan berakhir. Termasuk, tentang dana *refund* penumpang. Pada akun *twitter* resmi, Maskapai X hanya mengicaukan permintaan maaf, tanpa sedikit pun menyinggung kompensasi dana *refund*. "Atas nama Maskapai X kami meminta maaf atas pembatalan jadwal penerbangan di Soekarno Hatta hari ini," bunyi permintaan maaf Maskapai X di akun @OfficialMaskapaiX.

Jumat, 20 Februari 2015, pukul 13.20 WIB bandara Soekarno Hatta disesaki ratusan calon penumpang Maskapai X dari berbagai rute yang antre untuk *refund* tiket dan mendapat kompensasi. Meski antrean sudah sangat panjang, tempat *refund* tiket dan kompensasi tak kunjung dibuka. Banyak penumpang marah-marah melampiaskan kekesalan. Kepala Pusat Komunikasi Publik Kemenhub JA Barata mengatakan ada rapat antara Kemenhub, PT Angkasa Pura II, serta Maskapai X pukul 09.00. "Rapatnya ditunggu dari pukul 09.00 WIB, tapi Maskapai X nggak datang-datang," jelas Barata (dalam *Detikcom*).

Pukul 12.00 WIB, Maskapai X kembali mendaratkan kicauannya di akun resmi *twitter*. “Berdasarkan hasil rapat tadi pagi, 20 Februari 2015, Otoritas Bandara Soekarno Hatta dan PT Angkasa Pura II menyiapkan bantuan talangan dana *refund*. Pengembalian PSC dan kompensasi bagi para penumpang Maskapai X yang jadwal keberangkatannya sebelum pukul 12.00,” demikian bunyi pesan *twitter* resmi Maskapai X.

Dana talangan, menurut *Head of Corporate Secretary* Maskapai X Group Capt DA via rilis yang disebar ke sejumlah media, Maskapai X mengalami sedikit kendala. Kendala berupa keterbatasan dana tunai di bandara yang bertepatan hari libur Imlek. Tak lama berselang, Maskapai X kembali berkicau meminta kesabaran penumpang terkait dana *refund*. “Untuk info selanjutnya mengenai proses penyelesaian talangan *refund* mohon bersabar. Tks,” demikian kicauan resmi akun *twitter* Maskapai X.

Maskapai X dinilai kurang proaktif mengelola krisis. Hal ini jauh berbeda dengan krisis AirAsia. Pada kasus AirAsia, pengelolaan krisis langsung dikomandani Tony Fernandes, CEO AirAsia. Bahkan, CEO-pun turut aktif men-tweet informasi terkini melalui akun media sosial pribadinya. Termasuk, mengirim surat elektronik pribadi ke seluruh penumpang. Tak mengherankan, jika publik pun banyak berempati pada kasus jatuhnya pesawat AirAsia.

Hal tersebut tidak dilakukan pucuk pimpinan Maskapai X. Pendiri Maskapai X tidak terlihat aktif menjadi *spoke person* atau juru bicara di saat krisis. Hanya *Head of Corporate Secretary* Maskapai X Group Capt DA terlihat aktif menghadapi media. Padahal, turun tangannya sang CEO, sangat diperlukan dalam menciptakan kesan di benak publik bahwa perusahaan memang benar-benar serius menangani krisis, alias perusahaan tidak “main-main.”

Masih banyak pengaduan masyarakat terhadap maskapai menjadi ironi. “Di tengah pertumbuhan maskapai yang begitu pesat, dibutuhkan regulator yang *full power*,” bunyi pernyataan YLKI beberapa waktu lalu. YLKI membandingkan dengan banyak negara lain, misalnya di Amerika Serikat di mana regulator benar-benar menerapkan sanksi bagi maskapai yang tidak disiplin. Menurut YLKI, di Indonesia, sanksi yang dijatuhkan regulator ke maskapai sangat minim.

Teori Performance Management

Kinerja

Secara sederhana, kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja bagus sangat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Agar berkinerja prima, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus memiliki kompetensi. Yaitu keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki. Selanjutnya, akan dikemukakan mengenai definisi kinerja dan teori tentang kinerja.

a. Definisi Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang dicapai seorang karyawan selama suatu periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus mempunyai kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki.

Selanjutnya Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atas fungsi dari suatu pekerjaan tertentu sebagai hasil karya individu atas fungsi dari pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu.

Hadari Nawawi (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Menurut As'ad (2003), kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Darokah (dalam Ilyas, 2001), kinerja adalah suatu catatan *output* hasil pada suatu fungsi jabatan kerja oleh seluruh aktivitas kerja dalam periode waktu tertentu. Pengertian tentang kinerja, yaitu hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam

suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2004).

Selanjutnya Kopelman (1998) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja (*Performance*=P) adalah hasil interaksi antara motivasi (*Motivation*=M) dan kemampuan (*Ability*=A) yang dalam teori atribusi dirumuskan dengan $P = f(M \times A)$ (Ilyas, 2001).

b. Teori tentang Kinerja

Heider (1958) mengemukakan tentang teori atribusi atau *expectancy theory*, yaitu bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan. Dirumuskan $P = f(M \times A)$, di mana P (*Performance*) merupakan fungsi M (*Motivation*) dan A (*Ability*) (As'ad, 2003). Konsep di atas juga didukung oleh Maier (1965), Lawler dan Porter (1967), serta Vroom (1964). Berdasarkan teori tersebut, seorang individu yang rendah dalam salah satu komponen, akan menurunkan tingkat kinerjanya (As'ad, 2003).

Selanjutnya Muchlas (1997) menjelaskan meskipun seseorang memiliki kemauan dan kemampuan, tetapi mungkin saja bisa terdapat penghalang yang dapat menghambat prestasinya. Penghalang tersebut dapat berasal dari lingkungan, kelengkapan, teman kerja, peraturan, prosedur kerja dengan alokasi waktu yang cukup, dan sebagainya (As'ad, 2003).

c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Gibson (1987) mengatakan ada tiga aspek yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Yaitu aspek individu, organisasi, dan psikologis. Aspek individu meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis, di mana kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Aspek psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Aspek ini menurut Gibson (1987) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya, dan demografis. Sedangkan aspek organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Menurut Nitisemito (2001) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain: 1) jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, 2)

penempatan kerja yang tepat, 3) pelatihan dan promosi, 4) rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), 5) hubungan dengan rekan kerja, dan 6) hubungan dengan pemimpin.

Sedangkan Lower dan Porter (1968), membahas tentang beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu: 1) Faktor motivasi, merupakan dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah laku dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat, sehingga dapat meningkatkan kinerja. 2) Faktor kepuasan kerja, merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dan akan memengaruhi peningkatan kinerja. 3) Faktor kondisi fisik pekerjaan, kondisi yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terganggu dalam melaksanakan tugas akan menyebabkan rendahnya kinerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa nyaman dan tenang melaksanakan tugasnya, akan meningkatkan kinerja. 4) Faktor kemampuan kerja karyawan. Karyawan harus memiliki kemampuan yang cukup baik secara fisik maupun mental.

d. *Performance Management dan Performance Appraisal*

1) *Performance Management*

Performance management adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim, dan pribadi yang digalang oleh lini manajer (Amstrong, 2004). Sedangkan menurut CIPD, *performance management* adalah ide menolong orang untuk memahami kontribusi yang dapat mereka berikan terhadap tujuan strategis organisasi dan memastikan bahwa keahlian dan usaha yang tepat difokuskan untuk hal-hal yang penting bagi organisasi yang dapat membawa dampak bagi kinerja organisasi.

Lebih lanjut, Amstrong menyebutkan dua kriteria *performance management* yang efektif, yaitu: (1) keterlibatan karyawan dalam menyumbangkan pemikiran mengenai hal-hal yang perlu dicapai serta (2) mengelola dan mengembangkan orang-orang yang ada dengan cara yang memungkinkan tujuan tersebut tercapai.

Berdasarkan ide dasar *performance management*, beberapa organisasi menyatakan tujuannya dalam penerapan *performance management*, yaitu: (IRS *Employment Trends*, 1 August 2003, pp 12–19)

- a) Memampukan, memotivasi, dan memberi penghargaan bagi karyawan untuk melakukan hal terbaik yang dapat mereka lakukan (*Armstrong World Industries*).
- b) Memfokuskan karyawan pada hal-hal yang tepat dan melakukannya dengan tepat. Mengaitkan tujuan pribadi setiap karyawan dengan tujuan organisasi (*Eli Lilly & Co*).
- c) Mengelola secara proaktif, kinerja yang menunjukkan akuntabilitas dan sesuai dengan tujuan organisasi (*ICI Paints*).
- d) Pendekatan sistematis mengenai performa organisasi yang terkait dengan akuntabilitas individu dengan target dan aktivitas organisasi (*Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust*).
- e) Keselarasan antara tujuan pribadi karyawan dengan tim, divisi, dan organisasi. Pemaparan tujuan organisasi yang jelas dengan penggunaan alat ukur. Mengawasi perkembangan kinerja dan tindakan lanjutan yang diperlukan (*Macmillan Cancer Relief*).
- f) Proses dan cara bersikap di mana para manajer mengelola kinerja dari orang-orangnya untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi (*Standard Chartered Bank*).
- g) Semua orang mempunyai kejelasan mengenai apa yang mereka harus capai serta standar yang diharapkan, serta bagaimana berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi; menerima umpan balik yang adil, tepat, serta pembinaan untuk memotivasi karyawan mencapai kemampuan terbaik yang dapat mereka peroleh (*Marks & Spencer Financial Services*).
- h) Mengoptimalkan potensi individu dan tim untuk membawa manfaat bagi diri mereka sendiri dan bagi organisasi; berfokus pada pencapaian tujuan mereka (*West Bromwich Building Society*).

Secara umum, Cascio (Cascio, 2013, p. 333) menyebutkan tiga hal yang penting dalam *performance management*, yaitu mendefinisikan performa, memfasilitasi performa, dan mendorong performa.

- a) Mendefinisikan performa--dengan memerhatikan tiga elemen, yaitu tujuan, pengukuran dan penilaian. Tujuan terkait dengan performa khusus yang diharapkan, seperti persentase konsumen yang puas. Tujuan berfungsi memobilisasi usaha secara terus-menerus. Implikasi praktis dari tujuan adalah: *pertama*, penetapan tujuan yang spesifik dan

menantang. *Kedua*, pengukuran, adalah bagaimana manajer mengukur ketercapaian tujuan yang ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi angka pada performa yang diharapkan. *Ketiga*, penilaian, adalah saat ketika *performance appraisal* dilaksanakan.

- b) Memfasilitasi performa--manajer berupaya mengeliminasi penghalang ketercapaian tujuan, seperti alat yang tidak berfungsi dengan baik, tata letak ruang kerja yang tidak efisien, metode kerja yang tidak efektif, dan seterusnya. Hal kedua adalah memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, seperti biaya, bahan baku, dan tenaga kerja. Kekurangan sumber daya saat harus mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan menekan karyawan dalam bekerja dan berakibat performa yang rendah. Hal ketiga adalah pemilihan karyawan dengan selektif. Manajer harus dapat melihat karyawan yang tidak tepat pada posisi tertentu, karena hal ini berdampak pada jumlah karyawan yang terlalu banyak, pemborosan biaya tenaga kerja, dan penurunan produktivitas.
- c) Mendorong performa--dapat dilakukan melalui tiga hal, yaitu: menyediakan penghargaan yang pantas, diberikan pada waktu yang tepat, dan dengan cara yang tepat. Manajer dapat memberikan beberapa pilihan penghargaan seperti insentif, cuti, benda-benda tertentu, atau keistimewaan khusus yang dapat dipilih oleh karyawan saat mencapai performa yang diharapkan.

Berdasarkan proyek penelitian yang dilakukan Amstrong dan Baron tahun 1998 (Amstrong, 2015 p. 47), *performance management* dilihat sebagai berikut.

- a) Keterkaitan elemen-elemen organisasi.
- b) Proses berkelanjutan. Bukan terbatas pada penilaian di sebuah waktu tertentu.
- c) Fokus pengembangan karyawan. Bukan pada upah yang pantas diterima sesuai performa yang ditunjukkan.
- d) Lini manajer menerima *performance management* sebagai proses alami dari kegiatan manajemen.
- e) Pendekatan berbeda bagi sebuah organisasi dan karyawan yang kekhasannya dipandang logis.

Baird (1986) mengemukakan definisi manajemen kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek. Melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Dessler (2003), definisi manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Udekusuma (2007) mendefinisikan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai. Tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan lebih besar.

Menurut Ruky (2001), manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

- a) Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.

- b) Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa mendatang.

- c) Pembinaan karyawan.

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan meningkatkan prestasinya.

Menurut Williams (1998), terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Tahapan ini menjadi suatu siklus manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lain:

- a) Tahap pertama: *directing/planning*. Merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar/basis pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahannya konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Indikator-indikator target juga didefinisikan di tahap ini.

Khera (1998) menyatakan penentuan target/*goal* akan efektif bila mengadopsi SMART. SMART singkatan *Specific, Measureable, Achievable, Realistic, dan Timebound* (dalam Ilyas, 2006). Sebuah target harus jelas apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya (*specific*), terukur keberhasilannya (*measureable*), dan orang lain dapat memahami/melihat keberhasilannya. Target harus memungkinkan untuk dicapai, tidak terlalu rendah atau berlebihan (*achievable*), masuk akal dan sesuai kondisi/realita (*realistic*), serta jelas sasaran waktunya (*timebound*).

- b) Tahap kedua: *managing/supporting*. Merupakan penerapan *monitoring* pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada *manage*, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya. Jalur yang dimaksudkan di sini adalah kriteria maupun proses kerja yang sesuai dengan prosedur berlaku dalam suatu organisasi.
- c) Tahap ketiga: *review/appraising*, mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan *flashback/review* kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai/diukur (*appraising*). Tahap ini memerlukan dokumentasi/record data yang berkaitan dengan objek yang dievaluasi. Evaluator harus bersifat objektif dan netral agar didapat hasil evaluasi yang valid.
- d) Tahap keempat: *developing/rewarding*. Berfokus pada pengembangan dan penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap tindakan yang dilakukan selanjutnya. Keputusan dapat berupa langkah perbaikan, pemberian *reward/punishment*, melanjutkan suatu kegiatan/prosedur yang telah ada, dan penetapan anggaran.

Menurut Armstrong (1998), manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Mathis dan Jackson (2002) menguraikan sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Menurut Villere (2002), ada empat kunci keberhasilan di dalam organisasi di mana seorang bekerja, yaitu sebagai berikut.

- a) Hubungan yang saling mendukung dan mempercayai harus dikembangkan dan dipupuk pada seluruh rantai perintah. Karyawan harus merasa bahwa mereka adalah anggota tim yang sama tanpa memperhatikan di mana tempat mereka dalam organisasi. Pendekatan-pendekatan kekasaran, ketidakpedulian, dan permusuhan kepada orang-orang dan masalah harus sepenuhnya ditentang, dan digantikan dengan kerja sama tim, dan saling memedulikan.
- b) Organisasi dan anggotanya tidak dapat efektif kecuali sasaran yang samar digantikan dengan sasaran-sasaran yang spesifik dan dapat diukur. Teknik-teknik harus diciptakan untuk:
 - 1) menetapkan rencana dan sasaran yang realistis;
 - 2) membuat sasaran dan rencana spesifik tetapi tidak kaku;
 - 3) menetapkan sasaran singkat, sedang, dan jangka panjang;
 - 4) menetapkan tanggal-tanggal target;
 - 5) memperbarui dan memperbaiki sasaran serta rencana.
- c) Keterampilan harus dikembangkan untuk mengatasi kelambanan dan perlawanan komponen organisasi terhadap perubahan.
- d) Beberapa anggota organisasi memerlukan dukungan dan perhatian khusus untuk berubah dari komponen organisasi menjadi prestasi produktif.

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/peninjauan kinerja,

penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut harus dijalankan berkelanjutan.

Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

- a) Fungsi kinerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
- b) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c) Apa arti konkret “melakukan pekerjaan yang baik.”
- d) Bagaimana karyawan dan penielianya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
- e) Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- f) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya (Bacal, 2001).

Selanjutnya, Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut.

- a) Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama: dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara manajer dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
- b) Sebuah proses: manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka. Namun, juga kegiatan atau proses di mana setiap orang mencapai hasil kerja maksimal dari hari ke hari. Peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara objektif sedemikian rupa.
- c) Saling pengertian: untuk meningkatkan kinerja setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
- d) Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. *Performance management* mempunyai tiga fokus: *Pertama*, bagaimana manajer dan pimpinan kelompok dapat bekerja efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. *Kedua*, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para manajer dan tim kerjanya. Dan *ketiga*, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerja.

- e) Pencapaian: *Performance management* adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimiliki, dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Adapun tujuan dari *performance management* adalah (Williams, 1998; Armstrong & Baron, 2005; Wibisono, 2006): a) Mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir. b) Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi. c) Membantu penentuan keputusan organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi, kinerja tiap bagian dalam organisasi, dan kinerja individual. d) Meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan. e) Mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat, dan produktif, sehingga hasil kerja optimal.

Performance management yang efektif akan memberi beberapa hasil, di antaranya adalah: a) tujuan yang jelas bagi organisasi dan proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan; b) integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja; c) kejelasan yang lebih baik mengenai aspirasi dan tujuan organisasi; d) pelaksanaan dialog berkelanjutan antara manajemen dengan pekerja; e) pengembangan lingkungan yang lebih terbuka; f) perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan; g) mendorong pengembangan pribadi.

Alan Brache (2002) menuliskan tujuh asumsi yang dapat menghambat kinerja organisasi:

- a) Asumsi 1:

Perbaikan-perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Asumsi ini mengabaikan kenyataan bahwa mengelola pekerja di tempat kerja hanyalah satu aspek dari tanggung jawab pimpinan untuk mengelola kinerja. Padahal, masih banyak aspek lain yang memengaruhi kinerja, seperti sumber daya manusia yang tersedia, suasana fisik pekerjaan, aliran kerja, penghargaan dan hukuman, serta informasi yang diberikan kepada karyawan.

- b) Asumsi 2:

Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif.

- c) Asumsi 3:
Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja. Adanya uraian jabatan atau pedoman prosedur tentu saja tidak menjamin bahwa orang-orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Karyawan mempunyai dua kebutuhan dasar dalam bidang ini: pernyataan jelas tentang hasil yang diharapkan untuk hasil kerja mereka dan standar spesifik yang menggambarkan kualitas kinerja yang diharapkan dari setiap bidang hasil.
- d) Asumsi 4:
Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi.
- e) Asumsi 5:
Penilaian kinerja tahunan memberi umpan balik yang dibutuhkan karyawan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja. Umpan balik tahunan betapapun bernilainya adalah tidak cukup. Karyawan di semua tingkat membutuhkan informasi yang jauh lebih sering yang diberikan secara formal dan informal, tentang apa pekerjaan mereka dan bagaimana hasilnya.
- f) Asumsi 6:
Tidak perlu memerhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran organisasi.
- g) Asumsi 7:
Unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami dan sulit diraba.

2) *Performance Appraisal*

Performance appraisal, tidak jarang diartikan sebagai *performance management*. Terdapat perbedaan yang sangat mendasar *performance management* dengan *performance appraisal*. Cascio (2013) mendefinisikan *performance management* dan disandingkan dengan *performance appraisal*.

Performance management ibarat kompas yang menunjukkan keberadaan seseorang terhadap tujuannya. Sebagaimana kompas, tugas dari seorang manajer adalah untuk menunjukkan posisi seorang karyawan dan membantu berfokus serta berusaha terhadap tujuan tersebut, dilakukan setiap hari, dan tidak periodik. Sedang *performance appraisal* adalah bagian dari *performance*

management berupa tugas administratif yang umumnya dilakukan setahun sekali untuk mengindikasikan dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan seorang karyawan atau kelompok terkait dengan pekerjaannya.

Sementara untuk pelaksanaannya, lini manajer bertanggung jawab untuk *performance management* yang dilakukan setiap hari sepanjang tahun. Manajer sumber daya manusia bertanggung jawab untuk *performance appraisal* pada suatu periode yang telah ditentukan.

Performance appraisal memainkan peran yang sangat penting dalam keseluruhan proses *performance management*. Melalui *performance appraisal*, seorang karyawan dapat mengetahui performa dirinya di mata organisasi serta memberi gambaran bagi manajer mengenai hal-hal yang dibutuhkan karyawan untuk peningkatan dan pengembangan diri agar dapat berkontribusi maksimal bagi organisasi.

Secara spesifik, terdapat lima tujuan *performance appraisal* sebagaimana dikemukakan Cascio (Cascio, 2013, p. 336).

- a. Justifikasi formal oleh organisasi mengenai performa yang tinggi maupun rendah, sehingga dapat diketahui tindakan yang diperlukan karyawan: penghargaan maupun pendisiplinan.
- b. Kriteria dalam validasi tes. Hasil tes berkaitan dengan hasil penilaian.
- c. Umpan balik bagi karyawan, sehingga berfungsi sebagai umpan balik untuk pengembangan pribadi dan karier karyawan.
- d. Identifikasi pengembangan yang dibutuhkan serta tujuan program pelatihan sebagai tindak lanjutnya.
- e. Diagnosis masalah organisasi melalui kebutuhan karyawan.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi di organisasi. Karena itu, upaya mengadakan penilaian terhadap kinerja di organisasi menjadi penting. Melalui penilaian kinerja, akan ada umpan balik untuk perbaikan kinerja karyawan dan sebagai bahan pimpinan untuk menaikkan jenjang karier karyawan yang berprestasi. Organisasi juga dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu secara objektif.

Sebagaimana Simamora dikutip dan diterjemahkan Nurhayati (2008), "Kinerja karyawan adalah tingkat di mana para karyawan mencapai

persyaratan pekerjaan.” Selanjutnya Hasibuan (2006) menjelaskan, “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.”

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008), “Kinerja atau dalam bahasa Inggris *performance*, hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan penilaian kinerja merupakan sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, serta hasil kerja karyawan. Termasuk tingkat kehadiran. Perusahaan tidak cukup sekadar mempunyai sistem penilaian kinerja. Namun, sistem tersebut harus efektif, diterima, dan dapat digunakan dengan baik.

Hal yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja, di antaranya adalah tujuan penilaian, instrumen penilaian--meliputi metode dan kualitas yang dicirikan *validity*, *reliability* dan *practicality*--, standar penilaian, siapa yang menilai dan yang dinilai, waktu penilaian, pelatihan bagi penyelia, *feedback*, dan implikasi.

e. Sistem *Performance Management*

Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar dalam sistem *performance management*, *Pertama*, model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, *performance management* sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar-aspek, sehingga keberhasilan *performance management* ditentukan keseluruhan aspek yang ada dalam organisasi. Tidak ditentukan bagian per bagian. *Kedua*, fokus pada proses dan hasil. *Performance management* menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik. *Ketiga*, keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subjek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. *Keempat*, penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. *Performance management* mencakup penilaian kinerja

objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur. *Kelima*, evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. *Performance management* yang baik mampu menyediakan 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.

Profil Perusahaan Maskapai X

Maskapai X merupakan salah satu maskapai penerbangan terkemuka di Indonesia di bawah naungan PT Maskapai X. Maskapai ini pertama kali didirikan sejak Oktober 1999 oleh pendiri Maskapai X dan mulai mengudara sejak 30 Juni 2000. Rute penerbangan pertamanya, yakni Jakarta-Pontianak, menggunakan pesawat Boeing 737-200.

Sejak pertama kali diperkenalkan ke publik, maskapai ini telah dapat diterima masyarakat. Maskapai X menawarkan layanan penerbangan yang berkualitas dengan harga terjangkau. Tahun 2003, Maskapai X menjadi ketua Konferensi Internasional Asia Pacific Regional Aviation (ARA) yang diselenggarakan 19 November 2003 di Singapura.

Maskapai X adalah *low cost carrier* yang saat kasus ini ditulis, menyumbang sekitar 40% pangsa pasar industri penerbangan di Indonesia. Fakta tersebut membuat Maskapai X menjadi maskapai terbesar di Indonesia dalam pangsa pasar domestik: melayani lebih dari 60 tujuan--baik nasional maupun internasional (Asia Tenggara dan Arab Saudi)-- dan mengoperasikan lebih dari 226 penerbangan per hari.

Dalam perkembangannya, Maskapai X juga telah menjadi maskapai penerbangan resmi Miss Universe dan Puteri Indonesia sejak tahun 2004 serta Miss ASEAN tahun berikutnya. Maskapai X menjalin kerja sama untuk pembangunan Myanmar Airlines dengan mengirim langsung kru dan teknisi ke Myanmar. Selain itu, melalui armada terbaru Boeing 737-900ER yang merupakan generasi terbaru Boeing's Next Generation 737, Maskapai X menjadi salah satu operator terbesar dan pembeli perdana pesawat tersebut.

Dengan misi mengacu pada pelayanan yang konsisten, keselamatan dan keamanan, serta berpegang teguh pada komitmen dan dedikasi yang tinggi dalam pengoperasian layanan penerbangan, Maskapai X berkembang

menjadi salah satu maskapai penerbangan pilihan konsumen. Maskapai X telah mengangkasa dengan berbagai tujuan penerbangan di lebih dari 36 kota di Indonesia serta menembus hingga Singapura, Malaysia, dan Vietnam. Dibantu total 15 armada, yaitu Boeing 737-900ER, Boeing 737-300, 400, dan MD-90, yang akan terus bertambah pada tahun-tahun berikutnya. Tahun 2004, Maskapai X memperoleh penghargaan *Best Brand Award* dari SWA.

Kinerja Maskapai X

November 2011, Maskapai X menjadi berita utama global ketika melakukan pembelian 230 pesawat Boeing seharga US\$21.700.000.000. Pembelian melibatkan 201 737 MAX dan 29 pesawat 737-900 ER serta terus meningkatkan armada penerbangan untuk lebih dari 400 pesawat pada 2017. Maret 2013, Maskapai X memecahkan rekor dengan memesan 234 pesawat dari Prancis berbasis Airbus dengan harga total € 18.400.000.000 (US\$24.000.000.000). Melalui pembelian tersebut, Maskapai X siap mempertahankan, bahkan meningkatkan pangsa pasar domestik untuk mengambil keuntungan dari sektor penerbangan yang menguntungkan di Asia Pasifik.

Maskapai X telah menunjukkan pertumbuhan kuat beberapa tahun terakhir jika dikaitkan dengan pertumbuhan industri penerbangan di Asia Pasifik. Kawasan tersebut merupakan wilayah penerbangan yang paling cepat berkembang di dunia. Maskapai X juga memiliki rata-rata pertumbuhan lalu-lintas udara 7% di Indonesia.

Industri penerbangan saat ini menjadi mesin pertumbuhan ekonomi di Asia Tenggara dan salah satu pemicu pertumbuhan ekonomi terbesar di Asia Pasifik. Pertumbuhan Maskapai X ditunjang kondisi Indonesia sebagai negara kepulauan terbesar di dunia—dengan ribuan pulau. Perjalanan udara menjadi pilihan logis untuk perjalanan cepat, memiliki masyarakat kelas menengah yang berkembang, serta makin banyak menggunakan pesawat untuk transportasi domestik dan internasional.

Selain itu, status *investment grade* Indonesia membuat biaya ekspansi yang lebih murah bagi perusahaan dalam negeri. Perkembangan politik di kawasan akan memberi peluang baru sektor penerbangan Asia Tenggara mulai 2015 ke atas. Pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN menghasilkan kesatuan politik dan ekonomi yang lebih kohesif bagi negara anggota, serta mendorong liberalisasi perjalanan udara yang lebih

kompetitif di antara negara anggota ASEAN sejak 2015. Seperti terjadi pada Malaysia Airlines, AirAsia, dan Singapore Airlines, penting bagi maskapai penerbangan Indonesia untuk siap memenuhi kompetisi ini.

Kekurangan bisnis penerbangan di Indonesia umumnya adalah kekurangan sumber daya manusia (pilot), manajemen lalu-lintas udara yang tidak memadai, serta kurangnya infrastruktur perjalanan udara. Infrastruktur meliputi kurangnya bandara sesuai ukuran (termasuk landasan pacu) dan jalur jalan tol atau kereta api dari dan ke bandara.

Persaingan ketat dapat mengurangi margin keuntungan bisnis penerbangan. Sementara investasi modal tetap tinggi. Perusahaan maskapai dengan kombinasi manajemen yang buruk menelan sejumlah korban dalam beberapa tahun terakhir, seperti Mandala Airlines (pengambilalihan perusahaan oleh perusahaan ekuitas Saratoga Capital dan Tiger Airways), Pacific Royale, dan Batavia Air.

Pertanyaan Kasus

1. Bagaimana kinerja Maskapai X terkait kontradiksi Maskapai X memiliki kemampuan dan dukungan finansial yang kuat, namun di sisi lain Maskapai X merupakan maskapai yang banyak menuai kritik?
2. Apakah informasi tentang rapor merah Maskapai X menunjukkan Maskapai X kurang memperhatikan layanan?
3. Ada berbagai aspek yang menjadi faktor-faktor untuk memberikan penilaian terhadap kinerja Maskapai X. Dapatkah Anda menguraikan berbagai aspek tersebut?
4. Dari berbagai aspek yang menjadi faktor-faktor penyebab rapor merah Maskapai X, apakah yang dapat Anda usulkan untuk melakukan perbaikan manajemen kinerja bagi Maskapai X, agar kinerja Maskapai X bisa maksimal?
5. Bagaimana dapat menjelaskan bahwa dengan memperbaiki kondisi internal terkait manajemen kinerja Maskapai X dapat sekaligus dipakai untuk mengatasi cacu-maki publik terhadap Maskapai X?
6. Diskusikan serta berikan saran langkah-langkah konkret yang harus dilakukan bos Maskapai X untuk mengatasi permasalahan yang dihadapinya saat ini. Terutama, agar ke depan kinerja Maskapai X kian berkibar, dan rapor merahnya makin membaik.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. 2003. *Managing People*, Ed 1, Jakarta: Gramedia Press.
- Armstrong, M., Baron, A. 2004. *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., 2015. *Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Armstrong, M, Angela Baron. 1998. *Performance Management: The New Reality*, Institute of Personnel and Development.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Baird, L. 1986. *Managing Performance*, New York: John Wiley.
- Cascio, W. F. 2013. *Managing Human Resources*. Mc. Graw Hill.
- Depkes RI. 2008. *Pedoman Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Masyarakat*, Jakarta: Depkes RI Press.
- Depkes RI. 2008. *Petunjuk Teknis Administrasi Klaim dan Verifikasi Jamkesmas*, Jakarta: Depkes RI Press.
- Depkes RI. 2009. *Pedoman Pelaksanaan Jaminan Kesehatan Masyarakat*, Jakarta: Depkes RI Press.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resources Management*, Tenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- _____. 2013. *Human Resource Management*. Harlow, England: Pearson.
- Direktorat Jenderal Anggaran. 2008. *Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga*, Jakarta: Departemen Keuangan RI Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Dwi Wulandari, 20 Februari 2015. *Delay Berkepanjangan, Cuma Ini Langkah PR Maskapai X saat Mengelola Krisis, Headline Public Relations*.
- Jawa Pos, Sabtu 21 Februari 2015. *Maskapai X, Maskapai yang Dicaci tapi Dikangeni*.
- Fadil Sugandi, Senin 24 Maret 2014. *Maskapai Indonesia Maskapai X*.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.

- Ilyas Y. 2001. *Kinerja Teori & Penelitian*, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI Depok.
- Mediatariset, Maret 2013. *Profil Perusahaan Penerbangan di Indonesia*.
- Moenir, A. S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta: Gunung Agung.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Ed 1, Yogyakarta: Aditya Media.
- Nitisemito, Alex S. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Porter, L.W & Lawler, E.E. 1968. *Managerial Attitude and Performance*, Himewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Prabu Negara, Anwar. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai dan Basri. 2004. *Manfaat Penilaian Kinerja*, Jurnal <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04>.
- Rivai, Veithzal, dan Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia.
- Setya W, Tryning Rahayu. 2013. *Biografi Maskapai X: Riset*.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Tempo, *Bos Maskapai X: 100 Persen Perusahaan Milik Saya*, Tempo, Senin 23 Februari 2015.
- Udekusuma. 2007. *Definisi Manajemen Kinerja*.
- Zhang, Y. 2009. *Mediating Effect of Mental Models on Search Performance and Experience in Web Environment*, ALISE 2009, Denver, CO, January.



Penyunting:
Freddy Mutiara
Werner R. Murhadi
Bonnie Soeherman

INDONESIA

Business Cases

Member of:



Accredited by:



MM-UBAYA

Magister Akuntansi
Universitas Surabaya

INDONESIA

Business Cases

Penyunting:
Freddy Mutiara
Werner R. Murhadi
Bonnie Soeherman

INDONESIA

Business Cases



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
DEPOK

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Freddy Mutiara, Werner R. Murhadi, Bonnie Soeherman

Indonesia Business Cases/Freddy Mutiara, Werner R. Murhadi, Bonnie Soeherman
—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2019.

xx, 220 hlm., 23 cm.

Bibliografi ada di setiap bab

ISBN 978-623-231-144-2

Hak cipta 2019, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2019.2414 RAJ

Freddy Mutiara

Werner R. Murhadi

Bonnie Soeherman

INDONESIA BUSINESS CASES

Cetakan ke-1, Oktober 2019

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Nuraini

Setter : Eka Rinaldo

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

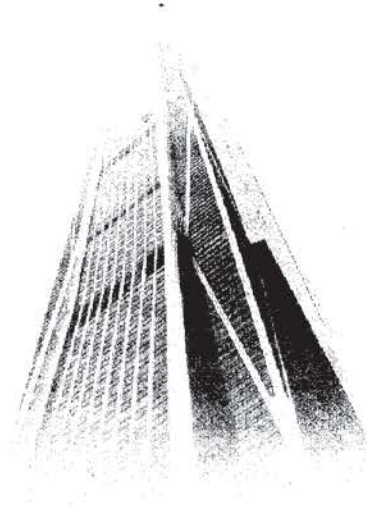
Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id <http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.
Bandung-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.

PRAKATA



Internet untuk segala alias *internet of things* (IoT) telah dimanfaatkan dalam berbagai sektor bisnis. Mulai dari pelacakan lokasi kendaraan logistik, pengaturan armada, manufaktur, pendidikan, asuransi, agrobisnis, hingga perangkat elektronika cerdas.

Telematic insurance dan *dynamic pricing*, yakni pemanfaatan kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*) untuk menentukan premi asuransi telah dikembangkan. Premi dihitung tidak hanya berdasarkan rasio klaim atau statistik secara agregat. Namun, juga berdasarkan informasi mengenai gaya hidup, tingkat pengeluaran, kebiasaan mengemudi, dan berbagai data lain terkait calon tertanggung dapat dihitung oleh teknologi AI.

Era digital mengubah dengan cepat dan mendasar cara-cara beraktivitas secara masif. Kolaborasi internet cepat generasi ke-5 (5G), IoT, AI, dan komputasi awan (*cloud computing*) menghasilkan apa yang disebut sebagai revolusi industri (tahap) 4.0. Sebuah lompatan jauh dari revolusi industri pertama atau 1.0 yang dimulai pada abad ke-18: ditandai dengan penemuan mesin uap untuk upaya meningkatkan produktivitas yang bernilai tinggi.

Sekolah bisnis di level pascasarjana, dalam hal ini khususnya Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (UBAYA), merespons perubahan besar yang sudah di depan mata tersebut. Pascasarjana FBE UBAYA telah

terakreditasi internasional *the Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow* (ABEST21) dan *Association of Accredited Schools of Business International* (AASBI), serta terakreditasi A Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Kurikulum dan perangkat pengajaran didesain untuk menyambut revolusi industri 4.0 serta globalisasi dunia bisnis dengan tetap bermuatan kearifan lokal, dan *link-and-match* dunia bisnis dan industri dengan sekolah bisnis.

Tujuan utama penulisan buku kasus bisnis 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 maupun mahasiswa. Kasus bisnis adalah cerita yang dapat memfasilitasi kemampuan 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 Manajemen dan Magister Akuntansi—sehingga bobot cerita dan rancangan pertanyaan diskusi disesuaikan dengan KKNi (Kerangka Kompetensi Nasional Indonesia) level 8.

Meskipun demikian, para akademisi yang mengajar di S-1 juga dapat menggunakan buku ini dengan memodifikasi pertanyaan diskusi sesuai tujuan mata kuliah penggunaannya. Selain itu, buku ini juga dapat digunakan sebagai sumber inspirasi bagi 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.

Buku ini berisikan 12 kasus bisnis yang meliputi bidang-bidang kajian manajemen pemasaran, *performance management*, ekonomi manajerial, *accountability & spirituality in business*, *behavioral aspect in accounting*, keuangan korporat, manajemen strategik, sistem pengendalian manajemen, serta *talentpreneurship & business modelling*. Para penulis adalah akademisi senior di Program Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Pascasarjana FBE UBAYA. Mereka pakar di bidang masing-masing dan memiliki reputasi nasional/internasional, pengetahuan teoretis, serta wawasan praktik yang memadai. Selaku Ketua Program Studi, tak lupa kami

mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya untuk dukungan yang diberikan kalangan bisnis dan industri dalam penulisan dan penerbitan buku ini. Selamat membaca kasus-kasus bisnis Indonesia dalam buku ini. Semoga bermanfaat. (*)

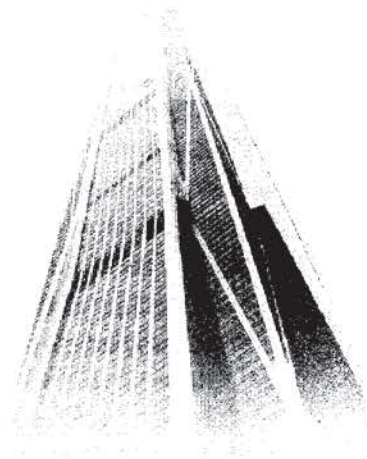
Dr. Werner R. Murhadi

Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Universitas Surabaya

Dr. Bonnie Soeherman

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi
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 di luar kasus. Kemudian mengembangkan ide kreatif dan logis untuk pemecahan masalah tersebut.
- **Semangat *curiosity***. Salah satu yang diharapkan tumbuh dalam diri mahasiswa adalah rasa ingin tahu yang tinggi. Untuk dapat memahami masalah dalam studi kasus dan memberikan solusi, maka mahasiswa diharapkan mencari tahu mengenai objek 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. Maka, kesabaran dan ketekunan dalam mencari informasi terkait kasus 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. Studi kasus memberi kesempatan mahasiswa mengungkapkan gagasan dan di sisi lain mendengar gagasan pihak lain. Dalam studi kasus tujuan utama adalah bukan mencari solusi yang sesuai dengan realitas yang diambil 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 disertai alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

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

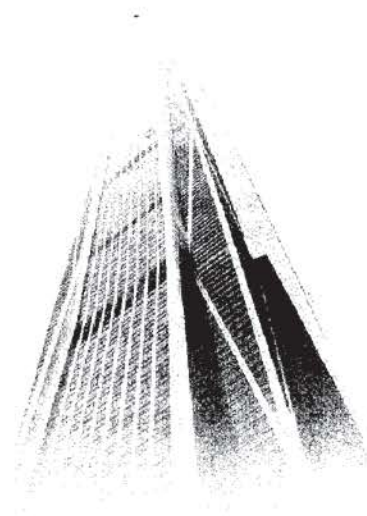
- **Membaca kasus.** Ketika pertama kali membaca kasus, mahasiswa diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai “hutan” dan bukan “pohon” yang ada dalam hutan tersebut. Artinya, tahap pertama membaca kasus adalah bertujuan mencari gambaran umum dari kasus tersebut. Setelah membaca satu kali, mahasiswa dianjurkan untuk membaca kedua atau ketiga kalinya dengan memberikan poin-poin penting mengenai kasus tersebut: meliputi permasalahan utama dalam kasus dan informasi penting. Tahapan menemukan masalah dalam kasus merupakan tahapan paling penting dalam studi kasus. Dalam beberapa studi kasus, adakalanya 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 di dunia nyata. Karena itu, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu memahami kasus secara isi (konten). Namun, juga secara kontekstual bisnis yang dinamis. Dianjurkan mahasiswa untuk mencari segala informasi yang terkait mengenai perusahaan dan

situasi yang dialami perusahaan pada masa itu. Kesadaran mengenai kondisi kontekstual bisnis ini sangat membantu mahasiswa dalam menemukan masalah dan solusi.

- **Mendefinisikan masalah.** Sering kali mahasiswa terperangkap dan tidak bisa membedakan antara gejala/*symptoms* dan masalah riil yang dihadapi perusahaan. Sebagai contoh suhu tubuh seorang anak ditensi mencapai 39 derajat. Apakah penyakitnya berarti penyakit panas? Tentu saja tidak, karena panas itu hanya merupakan gejala respons dari tubuh yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam tubuh anak tersebut. Sedangkan penyakitnya bisa berupa demam berdarah, tifus, maupun infeksi lain.
- **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 alternatif solusi. Jadi analisis yang baik diharapkan mampu menghasilkan berbagai alternatif solusi, dan dengan mempertimbangkan segala hambatan, dipilih alternatif terbaik yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.
- **Alam diskusi kelas.** Diharapkan mahasiswa mampu mempertahankan solusi dengan baik. Namun, mahasiswa juga diharapkan tidak menutup masukan dari peserta diskusi lain dalam rangka meningkatkan kualitas dari solusi yang diberikan.

Akhirnya, studi kasus memfokuskan pada proses yang ada dalam pembelajaran dengan mengaitkan 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 memberi bekal kepada mahasiswa saat berkecimpung di dunia bisnis. (*)

DAFTAR ISI



PRAKATA	v
PENDAHULUAN	ix
DAFTAR ISI	xiii
TABEL PETA KASUS BERDASARKAN TOPIK BAHASAN	xix
KASUS MANAJEMEN PEMASARAN	
1. PERAN KUALITAS LAYANAN DI RUMAH SAKIT BUGAR	1
Peta Persaingan Rumah Sakit di Surabaya	2
Kondisi Rawat Jalan di Rumah Sakit Bugar	5
Kualitas Layanan di Rumah Sakit Bugar	10
Pertanyaan Kasus	12
Daftar Pustaka	13

KASUS PERFORMANCE MANAGEMENT

2. MEMPERBAIKI PERFORMANCE MANAGEMENT MASKAPAI X	15
Bisnis Penerbangan di Tanah Air	16
Rapor Merah Maskapai X	21
Teori <i>Performance Management</i>	25
Profil Perusahaan Maskapai X	38
Kinerja Maskapai X	39
Pertanyaan Kasus	40
Daftar Pustaka	41

KASUS EKONOMI MANAJERIAL

3. BATIK OF MADURA IN THE PHASE OF TWISTING: THE CASE OF CITRA BATIK	43
A Brief History of Batik	45
The Batik Patterns in Indonesia	46
The Batik of Madura	50
The Case of Citra Batik	52
Questions on the Nature and Scope of Managerial Economics	59
Questions on the Production Strategy	59
Questions on the Pricing Strategy	60
Questions on Government and Managerial Strategy	60
References	60

KASUS ACCOUNTABILITY & SPIRITUALITY IN BUSINESS

4. TRANSFORMASI BISNIS SOSIAL	65
Latar Belakang Komunitas Satria	66
Landasan Filosofis Satria	68
Tahapan Transformasi	71
Pertanyaan Kasus	81

5. SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA: KASUS ANALIS KREDIT	83
Latar Belakang Bank X	84
Proses Kerja Analis Kredit	85
Rasionalitas vs Spiritualitas	88
Pertanyaan Kasus	95
 KASUS BEHAVIORAL ASPECT IN ACCOUNTING	
6. MENGURANGI RISIKO DARI BIAS KEPUTUSAN DALAM PERDAGANGAN SAHAM	97
Investasi Saham	98
Lingkungan Perdagangan Saham	98
Tentang <i>Entry-Exit Strategy</i>	101
Bagaimana Meminimasi Risikonya?	105
Renungan Bias Keputusan dan Analisis Teknis	113
Daftar Pustaka	114
 KASUS KEUANGAN KORPORAT	
7. FENOMENA UNDERPRICING DALAM PENETAPAN HARGA IPO	115
Mengapa Perusahaan IPO?	116
IPO di Indonesia	117
Manajemen Laba dan Konflik Kepentingan saat IPO	118
Diskusi Kasus IPO	121
Daftar Pustaka	131
 8. CAPITAL BUDGETING: RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK SEKAR WANGI	 133
Sejarah Rumah Bersalin Sekar Wangi	134
Misi dan Tujuan	135
Kunci Sukses Rumah Sakit	135
Produk dan Layanan	136

Kondisi Pasar	136
Analisis Daya Saing	138
Fasilitas Fisik	139
Letak dan Transportasi	140
Data Demografi	140
Data Sosial Ekonomi	141
Promosi dan Pemasaran	141
Sumber Daya Manusia	141
Analisis Investasi	142
Daftar Pustaka	146

KASUS MANAJEMEN STRATEGIK

9. SATU LAGI DARI MAYORA	147
Latar Belakang	148
Tentang Mayora	148
Milestone Mayora	149
Visi dan Misi Perusahaan	150
Tinjauan Pemasaran	151
Kopiko	152
Torabika	153
Teh Pucuk Harum	154
Tinjauan Operasi	156
Proses Produksi	156
Tinjauan SDM	158
Tantangan ke Depan	161
Daftar Pustaka	162
10. SEMEN INDONESIA: KOKOH TAK TERTANDINGI	163
Komposisi Kepemilikan Semen Indonesia	164
Sekilas SMGR	165
Fasilitas Produksi dan Kapasitas	166

Transformasi Perusahaan	167
Persaingan Industri Semen	173
Analisis Persaingan	176
Diskusi Kasus	179
Lampiran 1	180
Lampiran 2	182
Lampiran 3	183
Lampiran 4	184
Lampiran 5	185
Lampiran 6	186
Lampiran 7	189
Daftar Pustaka	191

KASUS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

11. SOSIOKULTUR DAN SPIRITUALITAS DI BALIK HARMONISASI AKULTURASI YAYASAN HAJI MOHAMMAD CHENG HO SURABAYA	193
Multikulturisme Metropolitan Surabaya	194
Gambaran Yayasan Haji Muhammad Cheng Ho	195
Landasan Sikap Laksamana Cheng Ho	196
Konsep dan Arsitektur Masjid Cheng Ho	197
Kegiatan Operasional	198
Budaya Organisasi Yayasan	199
Sistem Pengendalian Manajemen	200
Komitmen Pelayanan	200
Akuntabilitas Melebihi Manusia	201
Pencapaian Target dan Imbalan	201
Kekaryawanan dan Budaya Organisasi	202
Diskusi Kasus	204
Daftar Pustaka	204

KASUS TALENTPRENEURSHIP & BUSINESS MODELLING

12. MEMAHAMI MODEL BISNIS DAN INFORMASI GOJEK	205
Peluang di Balik Masalah Kota Besar	206
Gojek, Solusi Karya Anak Bangsa	207
Akselerasi Pertumbuhan dan Peran Investor	209
Perbaiki Layanan, Rekrut <i>Programmer</i> dari India	209
Pengembangan Variasi Layanan	210
Analisis dan Evaluasi Bisnis	211
Daftar Pustaka	212
 PROFIL PENULIS	 213

Tabel Peta Kasus Berdasarkan Topik Bahasan

Manajemen Pemasaran	Performance Management	Ekonomi Manajerial	Accountability & Spirituality in Business	Behavioral Aspect In Accounting	Keuangan Korporat	Manajemen Stratejik	Sistem Pengendalian Manajemen	Talent-preneurship & Business Modelling
Peran Kualitas Layanan di Rumah Sakit Bugar	Memperbaiki Performance Management Maskapai X	Batik of Madura in The Phase of Twisting: The Case of Citra Batik	Transformasi Bisnis Sosial	Mengurangi Risiko dari Bias Keputusan dalam Perdagangan Saham	Fenomena Underpricing dalam Penetapan Harga IPO	Satu Lagi dari Mayora	Sosikultur dan Spiritualitas di Balik Harmonisasi Akulturasi Yayasan Haji Mohammad Cheng Ho Surabaya	Memahami Model Bisnis dan Informasi Gojek
			Spiritualitas di Tempat Kerja: Kasus Analisis Kredit		Capital Budgeting: Rumah Sakit Ibu dan Anak Sekar Wangi	Semen Indonesia: Kokoh Tak Tertandingi		

Tabel Peta Kasus Berdasarkan Topik Bahasan

Manajemen Pemasaran	Performance Management	Ekonomi Manajerial	Accountability & Spirituality in Business	Behavioral Aspect in Accounting	Keuangan Korporat	Manajemen Stratejik	Sistem Pengendalian Manajemen	Talentpreneurship & Business Modelling
Peran Kualitas Layanan di Rumah Sakit Bugar	Memperbaiki Performance Management Maskapai X	Batik of Madura in The Phase of Twisting: The Case of Citra Batik	Transformasi Bisnis Sosial	Mengurangi Risiko dari Bias Keputusan dalam Perdagangan Saham	Fenomena Underpricing dalam Penetapan Harga IPO	Satu Lagi dari Mayora	Sosikultur dan Spiritualitas di Balik Harmonisasi Akulturasi Yayasan Haji Mohammad Cheng Ho Surabaya	Memahami Model Bisnis dan Informasi Gojek
			Spiritualitas di Tempat Kerja: Kasus Analisis Kredit		Capital Budgeting: Rumah Sakit Ibu dan Anak Sekar Wangi	Semen Indonesia: Kokoh Tak Tertandingi		

PROFIL PENULIS



Adhicipta Raharja Wirawan *game designer*, dosen di Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (Ubaya), penulis dan pengajar sekaligus praktisi di bidang *Information System* dan *Startup Digital Company*. Pengalaman di bidang *startup company* sejak 2012 dalam *TELKOM Indigo Fellowship* untuk bidang game dan animasi. Pengalaman dan prestasi ini mendapat apresiasi dari Kementerian Ekonomi dan Perdagangan Pemerintah Jepang untuk belajar *creative economy* di Tokyo, Jepang, tahun 2015.

Selain berpengalaman sebagai pelaku, juga memberikan pelatihan dan konsultasi kepada sesama pelaku *startup digital company* di Indonesia. Tahun 2018 mengembangkan perusahaan *startup* di bidang *Financial Technology-Crowdfunding*, yaitu dukungkreasi.com yang bertujuan membantu pelaku industri kreatif menggalang dana untuk mewujudkan produk kreatif mereka.

-- 000 --



Bonnie Soeherman memulai karier akademisnya sejak tahun 2001. Setelah menyelesaikan studi Doktoral Ilmu Akuntansi di Universitas Airlangga, Surabaya, Bonnie mendapat kepercayaan sebagai Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Surabaya, program pascasarjana yang tengah mengembangkan konsentrasi *innovation accounting* pertama di Indonesia. Selain di Universitas Surabaya, pencinta wayang ini juga menjadi dosen tamu di universitas swasta dan negeri.

Semangat sebagai pengajar membawanya ke dunia pelatihan sejak tahun 2007. Bonnie telah memberikan berbagai seminar, konsultasi, dan *workshop* bisnis, inovasi, dan kepemimpinan berbasis *experiential learning* di perusahaan-perusahaan menengah dan korporat, serta pelatihan metodologi penelitian kualitatif di dunia pendidikan. Saat ini, Bonnie adalah *official training partner* Telkom Indonesia, *Human Empowerment Expert* PT Synergy Ultima Nobilus, dan *Trainer Associate* Kompas Gramedia. Berbagai pengalaman yang telah diperoleh dia bagikan melalui buku-buku bisnis terbitan Kompas-Gramedia Group dan situs <http://bonnie.inspirasisolusibisnis.com/>. Penulis dapat dihubungi di bee7179@gmail.com

-- 000 --



Deddy Marciano, lahir di Kota Surabaya, menyelesaikan program sarjana bidang Ilmu Manajemen Operasional dari Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya. Melanjutnya studi di program *master of management* konsentrasi Keuangan dan Investasi dari Universitas Gadjah Mada dan doktor ilmu manajemen kekhususan Perbankan dan Investasi pada *sandwich program* antara Universitas Gadjah Mada dan University of Kentucky, Amerika.

Selain gelar akademik, juga memperoleh gelar profesi WMI (Wakil Manajer Investasi), CBC (*Certified Behavioral Consultant*) dan CSA (*Certified Security Analyst*). Menjadi staf pengajar di Universitas Surabaya sejak tahun

2000, saat ini menjadi Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya.

Selain bekerja dalam bidang akademik, Deddy Marciano juga bekerja sebagai konsultan, peneliti, dan *trainer* di Bank Indonesia, Kementerian Perindustrian, Kementerian Koperasi dan UMKM, UNIDO (*United Nation Industrial Development Organization*--organisasi di bawah PBB).

-- 000 --



Dedhy Sulistiawan dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (Ubayu) sejak tahun 2001. Saat ini Dedhy menjadi Ketua Jurusan Akuntansi Ubayu periode 2015-2019 dan 2019-2023. Dedhy juga berperan aktif dalam setiap interaksi dengan pihak eksternal sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Dalam kegiatan asosiasi profesi, Dedhy terdaftar sebagai pengurus IAI Wilayah Jawa Timur. Dedhy juga berkiprah secara aktif di *Social Science & Business Research Network* (SSBRN), sebuah jejaring penelitian internasional dengan anggota yang terdistribusi di lebih dari 45 negara, sebagai *chairman*.

Selain itu, Dedhy juga menjadi *reviewer* simposium nasional dan internasional, misalnya *reviewer* Simposium Nasional Akuntansi (SNA), the 2nd SSBRN Symposium di Kuala Lumpur, the 3rd SSBRN Symposium di Osaka, JBFEM Symposium di Singapura, the 2nd JBFEM Symposium di Penang, Malaysia, dan masih banyak lainnya.

Dalam hal publikasi, Dedhy *guest editor* pada *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, *International Journal of Mobile Learning and Organisation* (terindeks Scopus), dan *International Journal of Project Management and Organisation* (terindeks Scopus), dan masih banyak lainnya. Selain sebagai *reviewer* dan editor, Dedhy juga berpengalaman menjadi pembicara atau *trainer* tentang eksperimen ataupun perdagangan saham dan *creative accounting*, kuliah umum, serta berbagai simposium internasional di Singapura, Osaka, Hong Kong, Taiwan, Thailand, dan Kuala Lumpur.

-- 000 --



Dudi Anandya, lahir di Kota Pahlawan Surabaya dan menempuh pendidikan sarjana di metropolis ini. Lulus dengan gelar Sarjana Teknik dari Jurusan Teknik Elektro tahun 1998, kemudian melanjutkan studi ke Universitas Indonesia pada 1999. Tahun 2001 lulus dari Program Magister Universitas Indonesia bidang manajemen pemasaran.

Dalam kariernya, bergabung dengan Universitas Surabaya tahun 2002 dan menjadi dosen manajemen pemasaran di Fakultas Ekonomi. Sebagai dosen, keaktifan meliputi mengajar, meneliti, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain aktivitas tridharma, juga aktif menjadi pengurus berkala ilmiah manajemen dan bisnis.

Gelar doktor di bidang manajemen pemasaran diraih tahun 2010 setelah menyelesaikan studi di Universitas Indonesia. Saat ini tercatat sebagai *reviewer* untuk beberapa jurnal, seperti *Gama IJB*, *Marketing Intelligence and Planning*, serta beberapa jurnal lain.

-- 000 --



Idfi Setyaningrum mengabdikan sebagai staf pengajar di Universitas Surabaya (Ubaya) sejak tahun 1997. Tamatan S1 dan S2 Jurusan Statistika Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya dan saat ini sebagai kandidat doktor di Jurusan Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga. Aktif sebagai dosen di Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Ubaya konsentrasi Bisnis Internasional, dengan bidang minat *productivity*, *behavior economics* dan model ekonomi.

Di bidang penelitian berbagai hibah telah diperoleh antara lain dari Kemenristekdikti, PRISMA-AusAid, PNFI-Diknas, PTPN XII, Pemkab Mojokerto, Sampoerna, dan lain lain. Beberapa hasil penelitian dipublikasi di jurnal dan seminar baik nasional maupun internasional. Di bidang

Pengabdian kepada Masyarakat sejak tahun 2010 hingga saat ini setiap tahun mendapatkan hibah dari Kemenristekdikti. Mulai skema Ipteks bagi Wilayah di Mojokerto, Ipteks bagi Produk Ekspor Pengrajin Batik di Pamekasan Madura, Ipteks bagi Masyarakat Pengusaha Kripik dan Onde- Onde di Mojokerto, dan saat ini sedang menjalankan Hibah Program Pengembangan Desa Mitra di Ekowisata Tanjung, Mojokerto, Jawa Timur.

-- 000 --



Noviaty Kresna Darmasetiawan dosen, peneliti, dan praktisi di bidang HR, Organisasi, dan *Strategic Management*. Mengenyam pendidikan S-1 di Fakultas Psikologi Universitas Surabaya, lulus tahun 1993. Kemudian menempuh Pendidikan Program Profesi Psikolog dari ISPSI (1994), S-2 di Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang, dengan peminatan Kepemimpinan dan Pengembangan SDM (1999-2001). Pendidikan S-3 diselesaikan pada Program Doktor Manajemen Universitas Brawijaya, Malang (2009-2013). Noviaty memiliki gelar profesional sebagai praktisi di bidang HR, *Certified Behavior Consultant* (CBC).

Menjadi dosen tetap di Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (Ubaya) sejak tahun 1995, saat ini menjadi Wakil Rektor bidang Keuangan dan Sumber Daya Manusia (2019-2023). Noviaty aktif sebagai *HR consultant*, *researcher*, dan *trainer* bersama *Centre for Professional Development*, *Centre for Business and Industrial Service* Ubaya, serta Pusat Konsultasi dan Layanan Psikologi Ubaya.

Berpengalaman sebagai tenaga ahli di institusi pemerintahan, serta saat ini aktif sebagai ketua proyek multitalahun untuk pengembangan masyarakat dan kemitraan wilayah di Kabupaten Bojonegoro mulai 2017. Beberapa korporasi bisnis terkemuka di Indonesia yang pernah dilayani seperti PT Panggung Elektronik, PT Marga Bumi, PT BJSP Balikpapan, RS Adi Husada Surabaya, PT Yamaha Indonesia Motor Manufacturing, dan lain-lain.

-- 000 --



Sujoko Efferin saat ini menjabat sebagai dosen tetap akuntansi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (Ubaya) dan Ketua Pusat Kewirausahaan dan Inovasi di Ubaya. Dia juga menjadi konsultan dan *trainer* bidang Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Budaya Organisasi di berbagai perusahaan. Sujoko mendapatkan pendidikan S-1 Jurusan Akuntansi dari Ubaya, *Honours Master of Commerce in Accountancy* (University of Wollongong, Australia), *Master of Arts in Social Research Methods* (University of Manchester, Inggris) dan *Ph.D. in Management Control System* (University of Manchester, Inggris).

Dia telah memublikasikan karyanya di berbagai jurnal dan simposium internasional, antara lain: *Journal of Accounting in Emerging Economies* (2016); *Journal of Accounting and Organizational Change* (2015); *book chapter* di *Peranakan Communities in the Era of Decolonialization and Globalization* yang diterbitkan oleh *Baba House NUS and Chinese Heritage Centre* (NTU) (2013); *Accounting, Organizations and Society*–Elsevier (2007) (menjadi artikel dalam bidang bisnis, manajemen, dan akuntansi yang paling banyak diunduh di seluruh dunia versi *Science Direct* tahun 2007); *book chapter* di *Southeast Asia's Chinese Businesses in an Era of Globalization: Coping with the Rise of China* yang diterbitkan oleh *Institute of Southeast Asian Studies-Singapore* (2006); dan *Global Management Accounting Research Symposium*-Michigan State University-US (2005). Sujoko juga telah menulis beberapa buku nasional, antara lain: *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas* (Yayasan Rumah Peneleh, 2016); *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi* (Elex Media, 2010), serta *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif* (Graha Ilmu, 2008).

-- 000 --



Suyanto adalah dosen tetap Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Surabaya (Ubaya) dan saat ini menjabat Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Ubaya. Bidang pengajaran yang ditekuni adalah ekonomika makro, bisnis internasional, dan ekonometrika. Di bidang penelitian, berbagai hibah telah diperoleh dari institusi dalam dan luar negeri, di antaranya Kemenristekdikti, Bank Indonesia, AusAID, EAWAG Swiss, dan pemerintah kabupaten di Jawa Timur.

Lebih dari 30 publikasi telah diterbitkan di jurnal internasional dan nasional terkemuka. Publikasi jurnal internasional di antaranya di *World Development*, *Journal of Development Studies*, *the Developing Economies*, *Applied Economics*, *Journal of Asian Economics*, *Journal of Productivity Analysis*, *Asia Pacific Journal of Economics and Business*. Gelar S-1 diperoleh dari UGM dengan predikat *Cumlaude*, gelar S-2 dari *Australian National University* (ANU) dengan predikat *Distinction*, dan gelar S-3 dari Curtin University berpredikat *Distinction*. Studi S-2 dan S-3 Suyanto didanai oleh *Australian Development Scholarship* (ADS) dari Pemerintah Australia.

-- 000 --



Werner R. Murhadi sosok akademisi dan konsultan bisnis yang fokus pada bidang keuangan, investasi, studi kelayakan, dan manajemen strategik. Menyelesaikan program sarjana di Universitas Surabaya, magister di Universitas Gadjah Mada dan doktoral di Universitas Brawijaya. Semuanya diperoleh dengan predikat *Cumlaude*.

Berbagai penelitian ilmiah telah dipublikasikan dan dipresentasikan baik dalam konferensi di dalam maupun luar negeri. Beberapa buku yang telah ditulis antara lain *Analisis Laporan Keuangan*, *Proyeksi dan Valuasi Saham*, *Analisis Saham: Pendekatan Fundamental*, *Indonesia Business Cases*, dan *Perencanaan Keuangan Profesional*.

INDONESIA

Business Cases

Studi kasus adalah sebuah proses pembelajaran dengan pendekatan nyata untuk mempelajari kasus yang terjadi dan respons manajemen terhadap kasus tersebut. Magister Manajemen & Magister Akuntansi Pascasarjana FBE Ubaya berhasil mengembangkan aplikasi ilmu manajemen melalui pengembangan kumpulan studi kasus di Indonesia agar para mahasiswa memiliki kemampuan beradaptasi pada era *internet of things*. Selamat memasuki era *Society 5.0*!

Alex Kurniawan, S.E., M.Ak.

Manajer Dana Pensiun PPPK Petra, Konsultan, dan Akademisi

The book provides practical insights with various actual Indonesia flavor cases. Case studies and problem solving from national thinkers, business leaders with heightened focus on creative perspective to helps students understand the growing integration of technology in today's globally connected world to execute tactical and strategic business decision. Postgraduate School FBE UBAYA success to kept up to date and maintained its respected position among students, educators and business society through "Indonesia Business Cases"

Rico Tedyono, S.T., M.Sc., M.M.

Co-founder & COO Komunal (Fintech P2P Lending)



PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Jl. Raya Leuwilinggung No. 112
Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956
Telp: 021-84311162 Fax: 021-84311163
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI
EKONOMI

