

Studi Kasus Bisnis & Manajemen:

EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN

• Penulis:
Sugiyanti, DKK

• Editor:
Maria Yosephine Dwi Hayu Agustini

Studi Kasus Bisnis & Manajemen:

Efisiensi dan Efektivitas Manajemen

PENULIS

Sugiyanti

Stevanus Abraham

Adi Sunardi

Agustinus Mulyono

Tobias Titus Nurvarianto

EDITOR

Maria Yosephine Dwi Hayu Agustini

Penerbit:

Universitas Katolik Soegijapranata

Studi Kasus Bisnis & Manajemen: Efisiensi dan Efektivitas Manajemen

Penulis : Sugiyanti
Stevanus Abraham
Adi Sunardi
Agustinus Mulyono
Tobias Titus Nurvarianto
Editor : Maria Yosephine Dwi Hayu Agustini

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

©Universitas Katolik Soegijapranata 2025

ISBN :
Desain Sampul : Hartoyo SP
Perwajahan Isi : Hartoyo SP
Ukuran buku : B5 (18.2 x 25.7 cm)
Font : Georgia 12
Tanggal Terbit : Maret 2025

Diterbitkan oleh:
Universitas Katolik Soegijapranata
Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019
Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021
Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur
Semarang 50234
Telpon (024)8441555 ext. 1409
Website: <https://www.unika.ac.id/upt-publishing/>
Email Penerbit: ebook@unika.ac.id

Dikeluarkan oleh:
Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang

KDT:

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku “***Studi Kasus Bisnis & Manajemen: Efisiensi dan Efektivitas Manajemen***” ini sebagai salah satu referensi bagi mahasiswa maupun akademisi dalam memahami kasus-kasus dalam bidang manajemen dan bisnis.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai berbagai tantangan manajerial yang dihadapi oleh perusahaan di berbagai sektor. Melalui pendekatan studi kasus, pembaca diajak untuk menganalisis, mengevaluasi, serta merumuskan solusi strategis terhadap permasalahan yang nyata di dunia bisnis. Dengan demikian, diharapkan mahasiswa tidak hanya memahami teori manajemen, tetapi juga mampu mengaplikasikan konsep-konsep tersebut dalam situasi bisnis yang kompleks dan dinamis.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan dan membutuhkan penyempurnaan lebih lanjut. Oleh karena itu, kami sangat terbuka terhadap kritik dan saran dari para pembaca demi peningkatan kualitas di masa mendatang. Semoga buku ini dapat menjadi sumber inspirasi, meningkatkan wawasan akademik, serta memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, baik di lingkungan akademisi maupun praktisi bisnis.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi seluruh mahasiswa, dosen, serta praktisi manajemen yang ingin memperdalam pemahaman mereka tentang studi kasus dalam dunia bisnis.

Semarang, 03 Maret 2025
Penulis

Sugiyanti, DKK

KATA PENGANTAR

Efisiensi dan efektivitas merupakan sebuah prinsip yang bukan saja menjadi *technical term* dalam ekonomi dan bisnis melainkan menjadi prinsip bagi siapapun dan organisasi apapun baik dalam aktivitas kecil maupun besar yang sifatnya spontan maupun yang terencana.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, manajemen yang efektif dan efisien menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan. Buku *case study* yang merupakan karya para mahasiswa Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata ini menyajikan sebanyak lima kasus yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas manajemen yang terjadi pada organisasi di bidang layanan medis, distribusi dan ritel, dan jasa konstruksi. Kasus yang disajikan membahas tentang pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam manajemen serta bagaimana hal tersebut dicapai. Dengan membaca kasus-kasus tersebut kita akan mendapatkan gambaran berbagai permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai aspek manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Buku ini ditujukan bagi para manajer, pengusaha, dan mahasiswa yang ingin memperdalam pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen melalui kasus nyata yang dihadapi perusahaan-perusahaan yang ditulis dalam masing-masing kasus. Dengan membaca buku ini, diharapkan para pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana cara mengelola sumber daya dengan efektif dan efisien serta meningkatkan kinerja organisasi.

Buku ini merupakan seri studi kasus yang dihasilkan para mahasiswa Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata. Saya percaya buku seri-seri berikutnya akan terus bertambah sehingga Program Studi akan semakin mampu memperkaya masyarakat dan terutama para pelaku bisnis akan pengetahuan praktikal bisnis. Atas terbitnya buku ini saya menyampaikan selamat kepada para mahasiswa penulis dan Pimpinan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata.

Akhirnya, saya sampaikan selamat membaca dan menikmati kasus-kasus dalam buku ini. Semoga buku ini memberikan pengetahuan yang berguna dan menginspirasi Anda semua dalam berbisnis atau yang akan berbisnis. Terima kasih. Tuhan memberkati.

Semarang, Februari 2025
Dekan Fakultas Ekonomis dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata

Drs. Theodorus Sudimin, MS

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
Profesiku Perawat, Siapa Yang ‘Merawat’ Aku? <i>Sugiyanti</i>	1
Masih Digdayakah Pemberian Insentif Untuk Mendongrak Penjualan? <i>Stevanus Abraham</i>	21
Solusi Digital Bagi Layanan Tidak Paripurna <i>Adi Sunardi</i>	29
Pertarungan Perebutan Pasar Mobil Listrik <i>Agustinus Mulyono</i>	37
Keluar Dari Labirin Marketing Tradisional <i>Tobias Titus Nurvarianto</i>	45
PROFIL PENULIS	53

PROFESIKU PERAWAT, SIAPA YANG 'MERAWAT' AKU?

Sugiyanti

Kegundahan Karena Perubahan Kebijakan

Pada pagi yang berawan, seperti biasa Tiyan berjalan menuju ruang kantor dengan langkah pasti. Sebagai Ketua Pengurus Yayasan BM yang mengelola Rumah Sakit BMS (nama disamarkan) di Jawa Tengah, Tiyan selalu datang ke kantor pagi hari. Tiba-tiba telepon di sakunya bergetar. Bergegas ia merogoh sakunya dan menjawab telepon yang masuk. Tiyan secara seksama mendengarkan suara atasannya di seberang sana yang menanyakan perihal surat yang dikirimkan kepadanya oleh Ketua Pengurus Serikat Karyawan lewat email. Betapa kaget hati Tiyan mendengarnya, karena ia belum sempat membuka email. Tiyan tercenung dengan perintah atasannya agar segera menyelesaikan masalah ini. Sebagai Ketua Pengurus Yayasan, Tiyan harus patuh pada perintah atasannya yang menjadi Pendiri/Pemilik Yayasan tersebut.

Sesampainya di kantor, Tiyan dengan tidak sabar segera menghidupkan komputer di meja kerjanya, lalu membuka email dan mencari surat yang dikatakan atasannya yang telah dikirim oleh Ketua Pengurus Serikat Karyawan. Tiyan membaca surat tersebut dengan hati berdebar-debar. Ia cermati kata demi kata, kalimat demi kalimat dari isi surat tersebut yang merupakan suatu permohonan untuk mengkaji ulang atas pemberlakuan struktur dan skala upah yang baru saja ditetapkan. Inti masalahnya adalah karyawan, khususnya perawat, merasa tidak puas dengan model pengupahan yang baru.

Sebagai pimpinan yang peduli terhadap nasib karyawan, Tiyan dengan serius membaca surat tersebut berulang-ulang, agar tidak keliru memahaminya. Di balik meja kerjanya, Tiyan merenung dan pikirannya terfokus pada surat yang baru saja dibacanya. Dia berpikir bahwa perawat merasa perubahan upah yang diterima tidak sesuai harapan. Tiyan mengingat-ingat peristiwa demi peristiwa akan apa yang terjadi dalam proses penyusunan struktur dan skala upah yang diterapkan saat ini. Dengan bingung, Tiyan mencari dan mengumpulkan data pendukung

untuk menelusuri kronologis hal tersebut. Ia membaca dengan cermat dan membolak-balik dokumen-dokumen terkait yang diambilnya dari almari arsip serta mencocokkannya dengan peraturan yang ada.

Tiyan semakin gelisah dan bertanya-tanya dimana letak kesalahan struktur dan skala upah yang barusan diberlakukan. Ia merasa bahwa struktur dan skala upah yang ada telah mengikuti peraturan yang berlaku. Kemudian ia membuka-buka Buku Pedoman Penggajian RS BMS dan membaca berulang kali peraturan-peraturan yang ada, namun belum menemukan titik kelemahan/kesalahannya. Tiyan banyak konsultasi ke pihak yang berwenang dan yang terkait guna mendiskusikan hal tersebut, agar ia segera menemukan solusi yang tepat. Banyak pertanyaan yang mengganggu pikirannya. Tiyan bertekad mencari tahu ketidaksesuaian upah yang diterapkan serta mencari upaya menyesuaikan struktur dan skala upah baru sehingga sesuai atau dapat diterima oleh karyawan, khususnya perawat. Struktur dan skala upah seperti apa yang bisa memenuhi harapan perawat? Sanggupkah yayasan atau pihak rumah sakit nantinya memenuhi upah yang sesuai dengan keinginan/harapan karyawan?

Profil RS BMS

RS BMS yang merupakan rumah sakit umum swasta didirikan pada tanggal 8 Desember 1949. RS BMS merupakan rumah sakit tipe C dengan kapasitas 108 tempat tidur. Usia yang sudah 75 tahun pada 2024 ini bukanlah waktu yang singkat. Sudah banyak peristiwa, sepele terjal, serta pelayanan yang telah dilakukan. RS BMS juga telah mengalami banyak kemajuan dalam hal peningkatan sumber daya manusia, penambahan fasilitas, peralatan-peralatan, inovasi pelayanan kesehatan, serta penataan ulang seluruh bagian pelayanan.

RS BMS mempunyai luas lahan 23.681 m² dan luas bangunan 9.544 m². Bangunan lama yang berlantai satu difungsikan untuk pelayanan kepada pasien. Sedangkan bangunan untuk ruang perkantoran dan aula terdiri dari 2 (dua) lantai dengan fasilitas tangga manual. Bangunan baru yang terdiri 3 (tiga) lantai yang dibangun pada tahun 2021 difungsikan untuk menambah fasilitas pelayanan rawat jalan yang dilengkapi dengan fasilitas *lift* untuk pasien, keluarga pasien, serta pengunjung.

RS BMS memiliki jumlah karyawan sebanyak 386 orang, yang terdiri dari karyawan tetap sejumlah 332 orang dan selebihnya merupakan

karyawan magang/kontrak. Karyawan tersebut mencakup tenaga medis, tenaga kesehatan, dan tenaga non kesehatan. Tenaga Medis (Named) adalah dokter, sedangkan Tenaga Kesehatan (Nakes) meliputi tenaga perawat, bidan, radiografer, analis kesehatan, terapis, perekam medis, ahli gizi/dietisien, dan sanitarian. Mereka tersebar di berbagai bagian/instalasi, seperti di bidang keperawatan, kebidanan, instalasi radiologi, instalasi laboratorium, instalasi gizi, instalasi rekam medis, rehabilitasi medik, sanitasi.

Semua karyawan berperan sesuai dengan profesi, tugas dan pekerjaan serta tanggung jawab masing-masing. Tenaga non kesehatan bertugas di bagian pendaftaran, petugas administrasi, kasir, keuangan, Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIM RS), Hubungan Masyarakat (Humas), *marketing*, keamanan, *cleaning service* atau rumah tangga, sopir dan sebagainya.

Fasilitas pelayanan di RS BMS adalah pelayanan medik terdiri dari Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Bedah Sentral (IBS), Instalasi Rawat Jalan (yang mencakup Poli Umum, Poli Gigi dan Poli Spesialis), Instalasi Rawat *Intensive* (yang meliputi perawatan ICU, ICCU, PICU dan NICU), pelayanan rawat inap (terdiri dari perawatan dewasa, perawatan anak, maternitas untuk ibu dan bayi), pelayanan penunjang (yaitu Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiologi, Instalasi Farmasi, Instalasi Rekam Medis, Instalasi Gizi dan Instalasi Rehabilitasi Medik untuk fisioterapi dan hidroterapi), pelayanan penunjang lainnya (antara lain pelayanan *Home Care*, *Pastoral Care*, *Medical Check Up* (MCU), Senam Hamil dan Pijat Bayi). Salah satu bentuk penambahan fasilitas pelayanan kesehatan di RS BMS adalah layanan rehabilitasi medik dengan menjadikan pelayanan hidroterapi sebagai layanan unggulan, karena merupakan satu-satunya pelayanan yang dimiliki oleh rumah sakit swasta di wilayah tersebut (Gambar 1).



Gambar 1. Fasilitas Pelayanan Hidroterapi

Semua tenaga kesehatan dan tenaga non kesehatan bekerja sama untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Masing-masing tenaga berkolaborasi dan mempunyai tata hubungan kerja dalam pelayanan kesehatan demi pasien sesuai dengan uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang masing-masing.

Tenaga medis atau dokter terbagi dalam dokter spesialis, dokter umum dan dokter gigi. Dokter spesialis yang berpraktik di RS BMS sebanyak 50 orang, sedangkan jumlah dokter umum ada 12 orang dan 1 orang dokter gigi.

Pelayanan untuk pasien rawat jalan dilakukan di Poliklinik yaitu di Instalasi Rawat Jalan Terpadu, didukung oleh berbagai dokter spesialis, yaitu dokter spesialis penyakit dalam, anak, obsgin, bedah umum, bedah digestif, bedah mulut, saraf, mata, Tenggorokan Hidung dan Telinga (THT), paru, jantung dan pembuluh darah, kedokteran jiwa, kulit dan kelamin, orthopedi, urologi, fisik dan rehabilitasi, radiologi, patologi klinik, anestesi dan forensik.

Setiap rumah sakit, baik milik pemerintah maupun swasta, harus selalu mengikuti program akreditasi yang dilakukan oleh lembaga akreditasi yaitu Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) atau Kementerian Menteri Kesehatan (Kemenkes) Republik Indonesia setiap 4 (empat) tahun sekali. Tujuan dilakukannya akreditasi secara periodik ini adalah untuk menjamin keselamatan pasien, tenaga medis, dan tenaga kesehatan serta untuk

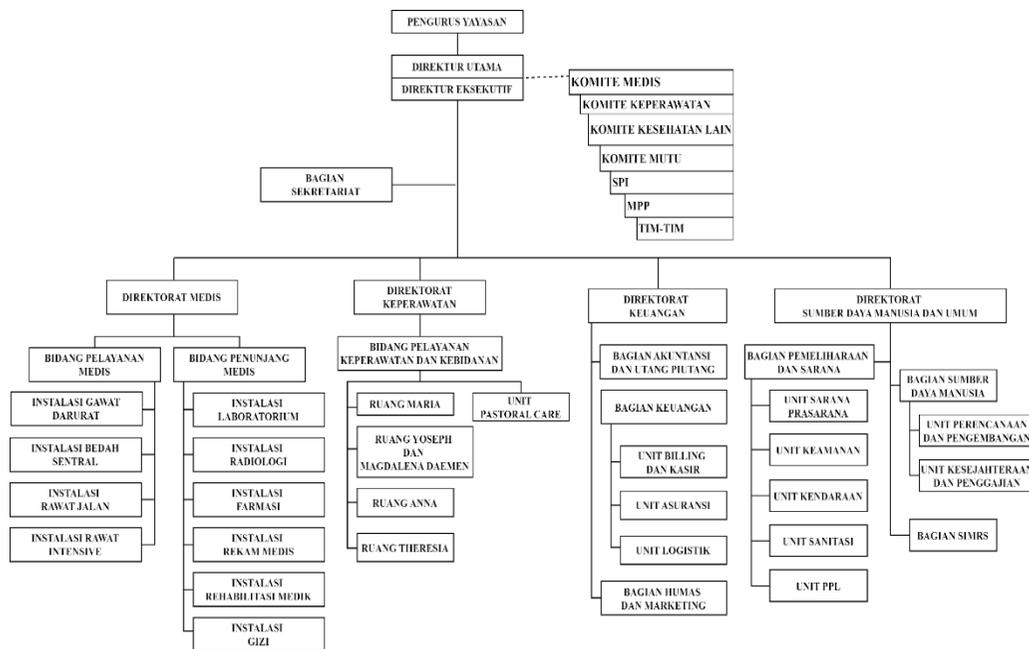
meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. RS BMS telah mengantongi Sertifikat Predikat Lulus Paripurna dari Komite Akreditasi Rumah Sakit pada tanggal 23 November 2022 dan berlaku sampai dengan tanggal 13 November 2026.

RS BMS merupakan rumah sakit milik swasta yang bernaung di bawah yayasan. Oleh karena yayasan didirikan dengan tujuan sosial dan bukan untuk mencari keuntungan, maka RS BMS berfokus pada pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi mereka yang tidak mampu, melalui pelayanan kesehatan yang baik dan adil, serta berusaha mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk kepentingan sosial dan bukan untuk keuntungan komersial. Keuntungan yang diperoleh digunakan kembali untuk pengembangan fasilitas dan pelayanan.

Pimpinan tertinggi RS BMS adalah direktur utama yang membawahi empat direktorat, yaitu Direktorat Pelayanan Medis, Direktorat Keperawatan, Direktorat Keuangan, Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum. Masing-masing direktorat dipimpin oleh seorang direktur, membawahi bidang/bagian dan beberapa instalasi/unit. Misalnya, Direktorat SDM dan Umum membawahi Bagian SDM yang mencakup Unit Perencanaan dan Pengembangan, Unit Kesejahteraan dan Penggajian, Bagian SIM RS, Bagian Pemeliharaan dan Sarana mencakup Unit Sarana Prasarana, Unit Keamanan, Unit Kendaraan, Unit Sanitasi, Unit PPL (Pengelolaan dan Pemeliharaan Linen).

Direktorat SDM dan Umum dikepalai oleh Direktur SDM dan Umum, yang bertanggungjawab dan mempunyai kewenangan untuk mengelola SDM RS BMS. Ia bertanggungjawab terhadap kesejahteraan karyawan seluruh rumah sakit. Oleh karena itu, yang bersangkutan mempunyai kewenangan untuk mengusulkan struktur dan skala upah kepada pengurus yayasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur organisasi RS BMS ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi RS BMS

Perawat RS BMS

Perawat merupakan tenaga profesional karena memiliki kompetensi khusus dengan aneka pendidikan dan pelatihan (Diklat). Secara struktural tenaga perawat berada di bawah tanggung jawab Direktur Keperawatan, namun ketenagaan keperawatan ini tersebar di berbagai instalasi yaitu Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan atau Poliklinik, Instalasi Bedah Sentral, Instalasi Rawat *Intensive* atau ICU dan Instalasi Rawat Inap yang terdiri dari Ruangan VVIP, Ruangan VIP, Ruangan Kelas 1, Ruangan Kelas 2, dan Ruangan Kelas 3 yang masing-masing dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana sesuai dengan tingkatannya.

Tenaga perawat di RS BMS ada 124 orang dan dibantu oleh 13 bidan. Mereka bekerja selama 24 jam (*non stop*) dengan waktu kerja dibagi menjadi tiga *shift* : pagi – sore – malam. Bisa dikatakan seorang perawat paling dekat dengan pasien karena mereka yang langsung berhubungan dengan pasien selama 24 jam.

Untuk meningkatkan kesejahteraan, manajemen RS BMS memberikan fasilitas kepada perawat dan karyawan lain diantaranya adalah pemeriksaan

kesehatan berupa *Medical Check Up* (MCU) secara rutin setiap tahun, pemberian tarif khusus atau potongan harga kepada keluarga perawat dan karyawan yang melakukan pemeriksaan dan/atau pengobatan di RS BMS, kemudahan untuk anak-anak perawat dan karyawan yang bersekolah di Yayasan yang mengelola RS BMS.

Visi dan Misi RS BMS

Visi adalah arah strategis pelayanan RS BMS untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang. Visinya adalah: “Menjadi rumah sakit yang **mengutamakan keselamatan, mutu dan terpercaya** sebagai **sarana kehadiran cinta dan kuasa Allah**“. Visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengutamakan Keselamatan:
 - a. Mengutamakan keselamatan pasien di atas kepentingan yang lain.
 - b. Menjamin keselamatan keluarga pasien dan pengunjung lain.
 - c. Memperhatikan keselamatan kerja bagi semua staf medis dan seluruh karyawan.
 - d. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan efisien bagi semua pihak.
2. Mutu:
 - a. Menjamin pelayanan kesehatan yang holistik dan berkualitas.
 - b. Menjamin seluruh staf medis dan staf non medis memenuhi persyaratan dan kualifikasi.
 - c. Menjamin seluruh fasilitas, sarana dan prasarana sesuai standar yang berlaku.
 - d. Menjamin terciptanya peningkatan mutu yang berkelanjutan.
 - e. Penjamin mutu pelayanan kami adalah pencapaian akreditasi paripurna dan kepercayaan masyarakat.
3. Terpercaya:
 - a. Menjamin kepercayaan masyarakat bahwa RS BMS menitikberatkan sasarannya pada keselamatan pasien dan mutu pelayanan.

- b. Menjamin bahwa seluruh pelayanan bersifat pribadi, cepat dan tepat.
 - c. Menjamin bahwa seluruh tenaga medis, keperawatan dan tenaga kesehatan lain menjalankan pelayanan sesuai dengan profesi dan kode etik.
4. Sarana Kehadiran Cinta dan Kuasa Allah:
- Mengimani bahwa penyembuh utama adalah Tuhan sendiri, maka semua pelayanan yang kami berikan hanyalah perpanjangan tangan Tuhan sendiri:
- a. Kami hadir melayani sebagai pelayan kehidupan.
 - b. Menjamin bahwa pelayanan kami selalu dengan hati dan penuh cinta kasih.
 - c. Mengimani bahwa pelayanan hanya bertumpu pada kekuatan Allah sendiri sebagai penyembuh utama.

Misi adalah langkah-langkah strategi yang menuntun pengarahannya sumber daya rumah sakit untuk mencapai visi. Misi RS BMS adalah:

1. Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, profesional dan terjangkau.
2. Melayani dengan sepenuh hati sebagai wujud sarana kehadiran cinta kasih Allah.
3. Meningkatkan kinerja dan budaya keselamatan.
4. Membangun persaudaraan dan kerja sama dengan semua pihak.

Misi “Memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, profesional dan terjangkau” dijabarkan sebagai berikut:

- a. Berkomitmen untuk peningkatan program mutu dan keselamatan pasien.
- b. RS BMS memberikan pelayanan secara paripurna, bermutu, profesional, efisien, dan efektif.
- c. Kualitas pelayanan bertumpu pada dua hal pokok, yaitu spiritualitas pelayan kesehatan dan pengembangan kompetensi pelayan kesehatan.

- d. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai merupakan sisi yang menentukan terwujudnya pelayanan dengan hati dan berkualitas.
- e. Prinsip akuntabilitas, kredibilitas, transparansi, efisiensi dan efektivitas menjadi sesuatu yang sangat signifikan dalam pelayanan kesehatan di RS BMS secara paripurna.
- f. Semua pasien dilayani oleh para profesional sesuai dengan kompetensinya.

Misi “Melayani dengan sepenuh hati, sebagai wujud sarana dan kehadiran cinta kasih Allah” dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Melayani dengan sepenuh hati merupakan konsekuensi kesadaran akan pandangan pasien sebagai ‘Tamuh Illahi’.
- b. Kualitas pelayanan terarah pada penghormatan manusia secara penuh dan utuh, supaya orang ‘mempunyai kepuhan hidup dan mempunyainya dalam segala kelimpahan’.

Penjabaran misi “Meningkatkan kinerja dan budaya keselamatan” ialah:

- a. Kinerja dari perusahaan berbasis JASA seperti RUMAH SAKIT sangat penting untuk dikembangkan berdasarkan prinsip keseimbangan sosial dan finansial.
- b. Budaya keselamatan di rumah sakit adalah sebuah lingkungan kolaboratif yang menekankan pada perilaku semua staf yang menekankan pada keselamatan pasien, petugas, sarana dan prasarana serta lingkungan.
- c. Semua pemberi pelayanan di rumah sakit memperlakukan satu sama lain secara hormat dengan melibatkan serta memberdayakan pasien dan keluarga.
- d. Pimpinan mendorong semua staf bekerja sama dalam satu-kesatuan tim yang efektif, profesional dan mengutamakan keselamatan pasien.

Misi “Membangun persaudaraan dan kerja sama dengan semua pihak” dijabarkan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kasih persaudaraan sebagai spirit, penyemangat dan pemersatu serta saling percaya dalam bekerja sama demi mewujudkan visi RS BMS.
- b. Bekerja dengan prinsip kerja sama, koordinasi dan komunikasi efektif dalam keluarga besar RS BMS.

RS BMS mempunyai falsafah “Manusia adalah citra Allah sehingga manusia menjadi pusat pelayanan kami”. Falsafah ini memberikan dasar pelayanan bahwa tenaga medis dan rumah sakit dituntut untuk menghormati kehidupan secara *absolute* sejak keberadaannya sampai dengan kematiannya. Jadi rumah sakit tidak boleh melakukan aborsi, kontrasepsi dan pembuahan artifisial karena semua hal ini adalah pelanggaran terhadap hidup manusia.

Motto RS BMS adalah “Dalam Kasih Tuhan Kami Melayani”. Makna motto tersebut adalah:

- a. RS BMS dalam pelayanannya selalu berorientasi pada pengabdian kepada kehidupan.
- b. Para pelayan kesehatan RS BMS selalu meningkatkan dalam diri mereka penghargaan terhadap nilai-nilai manusiawi, kristiani dan moralitas yang sejati.
- c. Pelayanan dengan ‘hati dan kasih yang tulus’ menjadi pijakan melayani para ‘Tamuh Illahi’.

Dalam melakukan pelayanan kepada para pasien, karyawan RS BMS dijiwai oleh nilai-nilai pelayanan ‘WAE’: *Wisdom and Excellent*, artinya melayani dengan bijaksana dan sepenuh hati.

Visi, misi, falsafah, motto dan nilai-nilai yang dimiliki oleh RS BMS tersebut menunjukkan suatu kinerja dan budaya keselamatan dalam memberikan pelayanan setiap hari kepada para ‘Tamuh Illahi’. Dengan demikian nampak nilai-nilai yang telah diimplementasikan dalam bentuk pelayanan yang nyata, sehingga visi dan misi tersebut menjadi budaya kerja pelayan kesehatan.

Jiwa pelayan kesehatan yang menghidupi visi, misi, falsafah, motto dan nilai-nilai di atas akan mempunyai orientasi yang bernilai kasih, sehingga orientasinya tidak hanya uang semata. Budaya semacam ini selalu dihidupi dan dikembangkan oleh setiap pelayan kesehatan di RS BMS karena setiap

pelayan kesehatan dijiwai oleh nilai (*value*) dan mempunyai filosofi yang jelas sebagai pegangan dalam memberikan pelayanan sehari-hari kepada para ‘Tamu Ilahi’. Dengan demikian para pelayan kesehatan merasa ikut memiliki RS BMS, dimana mereka berkarya dan mengabdikan setiap hari demi keselamatan banyak jiwa yang mempercayakan pengobatan, pemulihan kesehatan dan kesembuhannya di RS BMS.

Tanggung Jawab Pengupahan di RS BMS

Pengelolaan RS BMS dilakukan oleh pengurus yayasan yang ditunjuk berdasarkan Anggaran Dasar Rumah Tangga Yayasan. Pengurus yayasan bertanggungjawab atas manajemen dan operasional rumah sakit serta pengelolaan dana dan sumber daya lainnya. Yayasan wajib mengelola dana yang ada secara transparan dan akuntabel, agar dapat mempertanggungjawabkan penggunaan dana tersebut.

RS BMS dikelola dengan orientasi untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat luas, termasuk kepada masyarakat yang kurang mampu. Karena berorientasi pada kepentingan sosial, maka pelayanan yang diberikan seringkali lebih mengutamakan aksesibilitas, kualitas dan keberlanjutan layanan kesehatan daripada pencapaian keuntungan finansial. Pengurus yayasan tidak mendapatkan keuntungan pribadi dari hasil pengelolaan rumah sakit. Pendapatan dari layanan kesehatan yang diberikan, digunakan untuk mendukung kelangsungan operasional rumah sakit.

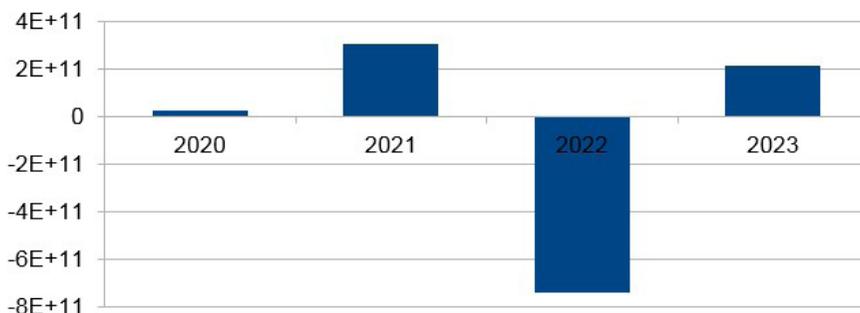
Pengurus yayasan memiliki tugas untuk mengelola kegiatan yayasan, termasuk pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi pemberian upah, tunjangan dan fasilitas lainnya untuk karyawan. Penentuan upah atau kompensasi merupakan tanggung jawab atau kewenangan pengurus yayasan. Direksi atau manajemen memberikan masukan/usulan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Namun pengaturan ini harus mematuhi peraturan yang berlaku, termasuk standar upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah dan hak-hak karyawan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu, pengurus yayasan harus memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak bertentangan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana yayasan, mengingat yayasan adalah suatu badan hukum yang memiliki tujuan sosial dan

bukan untuk keuntungan pribadi atau kelompok/golongan. Dengan kata lain, pihak rumah sakit hanya bisa memberikan upah sesuai kemampuan finansial yayasan. RS BMS mesti menopang semua biaya operasional rumah sakit, termasuk soal pengupahan kepada karyawan, agar tetap *survive* dan eksis sepanjang masa.

Performa RS BMS

Keadaan keuangan RS BMS dapat dilihat dari Laporan Pendapatan Komprehensif selama 4 (empat) tahun terakhir, yaitu tahun 2020 hingga 2023 yang ditunjukkan pada gambar 2. Terlihat bahwa RS BMS mengalami pendapatan yang bernilai negatif pada 2022, namun menjadi positif lagi pada tahun 2023.



Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2023

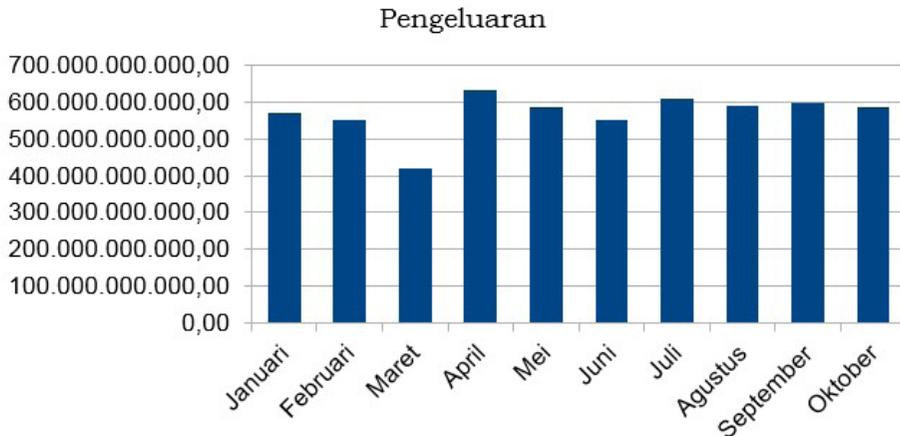
Gambar 2. Laporan Pendapatan Komprehensif Tahun 2020 – 2023

Laporan pendapatan dan pengeluaran pada tahun 2024 (Januari-Oktober) adalah seperti pada Gambar 3 dan 4.



Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2024

Gambar 3. Laporan Pendapatan Januari – Oktober 2024



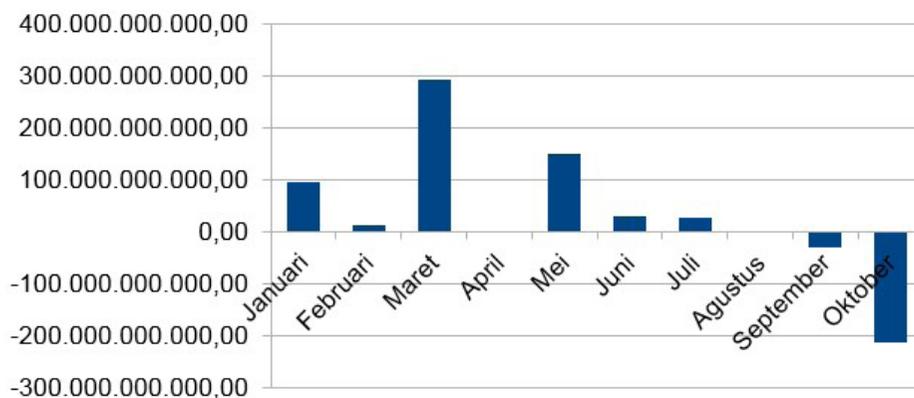
Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2024

Gambar 4. Laporan Pengeluaran Januari – Oktober 2024

Selain itu, performa RS BMS dapat dilihat dari Laporan Laba/Rugi, Neraca dan Arus Kas. Laporan keuangan dalam periode Januari-Oktober 2024 menunjukkan fluktuatif, bahkan pada bulan Agustus hingga Oktober 2024 menunjukkan angka negatif (defisit) atau terjadi kerugian.

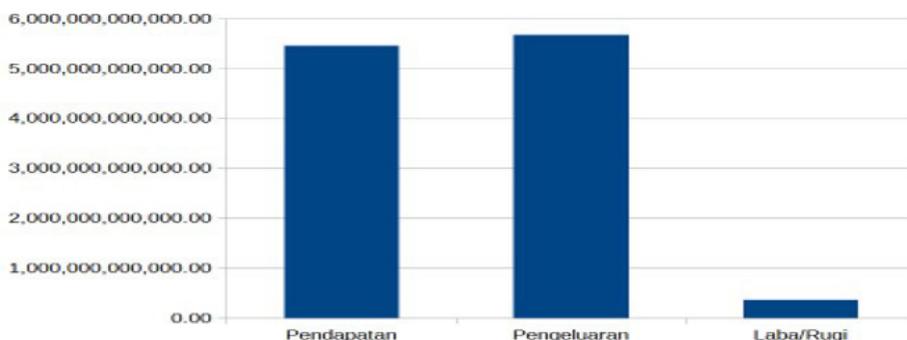
Laporan keuangan Laba/Rugi (Gambar 5) menunjukkan bahwa tren laba dan rugi sangat fluktuatif. Pada bulan Maret 2024 terdapat laba yang lebih besar dibandingkan dengan bulan-bulan lainnya, dikarenakan BOR (*Bed Occupation Rate*) RS BMS mengalami peningkatan dan pada bulan tersebut tidak ada pengadaan/pembelian alat-alat medis ataupun alat kesehatan yang mahal harganya.

Pada bulan Oktober 2024 terjadi defisit yang sangat besar karena RS BMS sedang memenuhi persyaratan Kriteria Rawat Inap Standar (KRIS) atas regulasi dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan, dimana harus melengkapi sarana, prasarana, perlengkapan, alat medis dan alat kesehatan yang sangat banyak, misalnya pengadaan ventilator, pengadaan alat *syringe pump*, pengadaan AC, pengadaan bel pasien, pembelian gorden yang tidak berpori, melakukan renovasi kamar pasien, renovasi kamar mandi dan lain-lain. Namun demikian, RS BMS masih mencatat laba pada akhir Oktober 2024.



Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2024

Gambar 5. Laporan Laba/Rugi Januari – Oktober 2024



Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2024

Gambar 6. Laporan Pendapatan, Pengeluaran, Laba/Rugi Januari – Oktober 2024

Tabel 1 memperlihatkan Laporan Laba/Rugi yang terdiri dari Laporan Pendapatan, Beban Langsung, Beban Usaha, Pendapatan Luar Usaha, Beban Luar Usaha dan Penghasilan Komprehensif serta Neraca yang ditampilkan dengan Total Aset dalam bentuk prosentase (%) untuk periode bulan Januari – Oktober 2024.

Tabel 1. Laporan Laba/Rugi dan Neraca Januari–Oktober 2024

Bulan	Penda- -patan	Beban Langsung	Beban Usaha	Pendapatan Luar Usaha	Beban Luar Us- -aha	Peng- -hasilan Kom -prehensif	Total Aset
Januari	0.1097	0.1001	0.0613	0.0638	0.2992	0.2523	0.0950
Februari	0.0931	0.0858	0.0914	0.0647	0.0377	0.0332	0.0950
Maret	0.1163	0.1088	0.0893	0.2518	0.2838	0.7729	0.0983
April	0.1072	0.1148	0.1030	0.0618	0.0070	0.0459	0.0984
Mei	0.1212	0.1204	0.0940	0.0668	0.0230	0.3937	0.1000
Juni	0.0950	0.0927	0.0910	0.1567	0.0160	0.0762	0.0994
Juli	0.1051	0.0808	0.0996	0.0609	0.0939	0.0743	0.1015
Agustus	0.0966	0.1113	0.1031	0.1503	0.0669	-0.0053	0.1061
Septem- -ber	0.0942	0.0930	0.1352	0.0586	0.1579	-0.0803	0.1004
Oktober	0.0617	0.0922	0.1321	0.0645	0.0147	-0.5628	0.1059

Sumber: Laporan Keuangan RS BMS, 2024

Pelayanan di RS BMS didominasi oleh pasien dengan jaminan BPJS Kesehatan dengan hampir 95% dari total pasien yang dilayani. Sistem pembayaran BPJS Kesehatan berdasarkan tarif paket *Indonesia Case Based Groups* (INA-CBG's). Artinya, sistem pembayaran dilakukan dengan berbasis paket perawatan berdasarkan jenis penyakit atau prosedur yang dilakukan. Hal ini mempengaruhi keberlanjutan operasional rumah sakit karena seringkali tarif BPJS Kesehatan lebih rendah dibandingkan biaya yang sesungguhnya diperlukan untuk memberikan layanan medis yang berkualitas. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam menutup biaya operasional rumah sakit. Belum lagi adanya keterlambatan atau penundaan (*pending*) dalam pembayaran klaim dari BPJS Kesehatan yang dapat mempengaruhi arus kas dan kemampuan rumah sakit untuk menggaji atau memberikan upah kepada karyawan rumah sakit, membeli obat-obat, alat-alat kesehatan dan peralatan medis serta biaya operasional lainnya.

Di samping itu, rumah sakit memiliki *margin* keuntungan yang lebih kecil atau bahkan tidak ada sama sekali. Untuk itu, rumah sakit mesti melakukan efisiensi biaya operasional dan pengelolaan sumber daya, agar rumah sakit tetap mampu beroperasi dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang efektif, kebijakan pengelolaan biaya yang bijak, serta kemampuan untuk menjaga kualitas layanan di tengah keterbatasan pembiayaan.

Regulasi Pengupahan

Peraturan pengupahan di RS BMS mengacu pada peraturan yang telah ditetapkan oleh pengurus yayasan, dimana kenaikan upah dilakukan setiap dua tahun dan kenaikan golongan dilakukan setiap empat tahun sekali berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai kinerja baik akan mendapatkan kenaikan upah golongan sesuai waktu yang ditetapkan. Sebaliknya, karyawan yang tidak memenuhi kriteria penilaian atau mempunyai kinerja di bawah standar yang telah ditetapkan akan mengalami penundaan kenaikan upah.

Mekanisme pengupahan di RS BMS dilakukan setiap tanggal 28 per bulan. Dengan demikian, karyawan menerima upah 12 kali dalam satu tahun. Di samping itu, karyawan menerima Tunjangan Hari Raya (THR) yang diterimakan sesuai dengan hari raya keagamaan masing-masing karyawan. Kecuali itu, pada *event-event* tertentu, misalnya pada Hari Raya Paskah dan/atau pada perayaan Hari Ulang Tahun Rumah Sakit, karyawan mendapat *bonus* atau *incentive*.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 561/57 Tahun 2023 Tentang Aturan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di Jawa Tengah yang diumumkan pada tanggal 30 November 2023, Upah Minimum Kabupaten/Kota pada tahun 2024 sebesar Rp2.269.070. Angka ini naik sebesar 4,36% atau Rp94.901 dari UMK Kota tahun 2023.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, pasal 94 dinyatakan bahwa “*Dalam hal komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap, maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap*”. Dalam rangka memenuhi peraturan yang berlaku tersebut, RS BMS melakukan penyesuaian dimana upah pokok sebesar 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap, selebihnya diterimakan kepada karyawan dalam bentuk Tunjangan Perbaikan Pendapatan (TPP), sehingga tidak berpengaruh pada *Take Home Pay* (THP) sebelumnya, yakni jumlah pendapatan bersih yang diterima karyawan setiap bulannya. THP merupakan gaji yang diterima karyawan setelah dikurangi dengan berbagai potongan dan ditambah dengan tunjangan-tunjangan atau *incentive*.

Perawat merupakan tenaga kesehatan dan termasuk tenaga profesional. Untuk itu, perawat menerima uang *incentive* yang diberikan dalam bentuk tunjangan profesi yang besarnya berbeda dengan profesi lain. Besarnya tunjangan profesi dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya tingkat

pendidikan, tingkat golongan, masa kerja, dan sertifikasi kompetensi yang dimiliki. Tunjangan profesi tersebut diterimakan setiap bulan bersama dengan gaji. Selain menerima tunjangan profesi, perawat juga menerima fasilitas-fasilitas lain yang diberikan oleh manajemen RS BMS dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Struktur dan skala upah lama yang ditetapkan pada tahun 2019 (sebelum dilakukan perubahan) mencakup tingkat pendidikan, golongan, masa kerja, upah pokok, tunjangan pangan, tunjangan keluarga bagi karyawan laki-laki yang sudah berkeluarga dan tunjangan profesi (Tabel 2).

Tabel 2. Upah Lama Perawat Pendidikan D3 Keperawatan

Unit	Golongan	Masa Kerja (tahun)	Upah Pokok (juta)	Tunjangan Pangan (ribu)	Tunjangan Keluarga (ribu)	Tunjangan Profesi (juta)
Poli/ICU	IIIC	21 - 22	3,1 - 3,3	125-250	-	1,5 - 1,6
Staf/IBS	IIIB	22 - 25	3,1 - 3,3	125-250	500	1,3 - 1,5
Anna/IGD	IIIB	16 - 20	2,7 - 3,1	125-250	390	1,2 - 1,6
Anna	IIIA	24	3,1 - 3,2	125	-	1,6 - 1,7
Anna	IIIA	16 - 23	2,6 - 3,1	125-250	-	1,2 - 1,3
Maria	IIIA	15	2,5 - 2,6	250	105	1,0 - 1,1
IBS	IIIA	12 - 13	2,4 - 2,6	125-250	350	1,1 - 1,2
Theresia	IIIA	10	2,3 - 2,4	125	-	1,0 - 1,1
ICU	IID	31	2,7 - 2,8	125	-	1,7 - 1,8
Maria/IGD	IID	27 - 29	2,5 - 2,7	125 250	-	1,5 - 1,7
Poliklinik	IID	25	2,4 - 2,5	125	-	1,5 - 1,6
Poliklinik	IID	19	2,1 - 2,2	125	-	1,5 - 1,6
Maria	IID	11	1,8 - 1,9	125	-	0,9 - 1,0

Struktur dan skala upah baru yang diberlakukan pada bulan Juli 2023 (setelah dilakukan perubahan) mencakup tingkat pendidikan, golongan, masa kerja, upah pokok, tunjangan keluarga, tunjangan perbaikan pendapatan (TPP) dan tunjangan fungsional. Apabila dibandingkan

dengan struktur dan skala upah yang lama, maka dalam struktur dan skala upah yang baru tidak ada tunjangan pangan dan tunjangan profesi. Namun dalam struktur dan skala upah yang baru terdapat tunjangan perbaikan pendapatan (TPP) dan tunjangan fungsional (Tabel 3).

Tabel 3. Upah Baru Perawat Pendidikan D3 Keperawatan

Unit	Golongan	Masa Kerja (tahun)	Upah Pokok (juta)	Tunjangan Keluarga (ribu)	Tunjangan Perbaikan Pendapatan	Tunjangan Fungsional (juta)
Poliklinik	IIC	22	2,0 - 2,1	-	2,1 - 2,2	0,8 - 0,9
ICU	IIC	21	2,0 - 2,1	-	1,1 - 1,2	1,7 - 1,8
Staf	IIB	25	2,0 - 2,1	-	1,3 - 1,4	1,5 - 1,6
IBS	IIB	22	2,0 - 2,1	500	1,1 - 1,2	1,7 - 1,8
Anna	IIB	20	2,0 - 2,1	-	1,5 - 1,6	1,2 - 1,3
Anna	IIB	18	1,9 - 2,0	-	1,2 - 1,3	1,2 - 1,3
IGD	IIB	16	1,9 - 2,0	390	0,7 - 0,8	1,7 - 1,8
Anna	IIIA	24	2,0 - 2,1	-	1,7 - 1,8	1,2 - 1,3
Anna	IIIA	23	1,9 - 2,0	-	1,0 - 1,1	1,5 - 1,6
Anna	IIIA	16	1,9 - 2,0	-	1,0 - 1,1	1,2 - 1,3
Maria	IIIA	15	1,9 - 2,0	105	1,2 - 1,3	0,8 - 0,9
IBS	IIIA	13	1,9 - 2,0	350	0,4 - 0,5	1,7 - 1,8
IBS	IIIA	12	1,9 - 2,0	350	0,3 - 0,4	1,7 - 1,8
Theresia	IIIA	10	1,9 - 2,0	-	0,9 - 1,0	0,8 - 0,9
ICU	IID	31	2,1 - 2,2	-	0,8 - 0,9	1,7 - 1,8
Maria	IID	29	2,1 - 2,2	-	1,6 - 1,7	0,8 - 0,9

Unit	Golongan	Masa Kerja (tahun)	Upah Pokok (juta)	Tunjangan Keluarga (ribu)	Tunjangan Perbaikan Pendapatan	Tunjangan Fungsional (juta)
IGD	IID	27	2,0 – 2,1	-	0,5 – 0,6	1,7 – 1,8
Poliklinik	IID	25	2,0 – 2,1	-	1,3 – 1,4	0,8 – 0,9
Poliklinik	IID	19	1,9 – 2,0	-	1,2 – 1,3	0,8 – 0,9
Maria	IID	11	1,8 – 1,9	-	0,3 – 0,4	0,8 – 0,9

Langkah ke Depan

Melihat situasi RS BMS *pasca* pemberlakuan struktur dan skala upah yang telah terjadi, Tiyan harus berpikir keras untuk bisa menentukan struktur dan skala upah yang dapat memenuhi harapan karyawan khususnya perawat. Pengalaman pahit tentang pengupahan ini menjadi *warning* baginya yang tidak boleh dianggap ringan dan tidak bisa diabaikan. Menentukan struktur dan skala upah yang pas menjadi prioritas ‘pekerjaan rumah’ Tiyan. Tiyan perlu menimbang-nimbang beberapa hal berikut: Mengapa karyawan, khususnya perawat, merasa tidak puas dengan pengupahan yang baru? Bagaimana pengupahan yang baru harus disesuaikan? Bagaimana kesesuaian pengupahan yang baru tersebut dengan peraturan yang berlaku? Sejauh mana kemampuan finansial yayasan atau rumah sakit dalam memberikan upah kepada karyawan?

MASIH DIGDAYAKAH PEMBERIAN INSENTIF UNTUK MENDONGKRAK PENJUALAN?

Stevanus Abraham

Herman, seorang *sales marketing* perusahaan PT. Pabrik Kertas (PT. *Paker*; nama disamarkan) sedang berada di depan toko kertas langganannya. Ketika masuk ke dalam toko dan menemui pemiliknya untuk menawarkan produk perusahaannya, Herman tertegun dan terpaksa melihat salah satu rak yang ada di dekat pintu masuk toko tersebut berisi produk-produk kompetitor yang sangat banyak. Herman lalu mendekati rak tersebut dan mulai menghitung-hitung produk itu. Tanpa disadari oleh Herman, pemilik toko yaitu pak Acun mendekati Herman dan menepuk bahunya. Herman kaget. “Eh pak Acun, bikin kaget aja.” Lalu pak Acun berucap, “Hayo lagi liatin apa? Itu Foopak? Wah saya udah jual banyak tuh..” Sembari mengerutkan keningnya, Herman menjawab, “Iya pak, banyak ya jualannya. Berapa tuh pak se-pack?” Terpampang senyum pak Acun. “Hehe, saya dapet murah dari Tj*wi, 7 rebu per pack.” Herman setengah kaget sambil bertanya lagi, “1 pack isi 100 tuh pak?” Dengan senyumnya yang makin lebar, Pak Acun menjawab, “Iya dong, murah kan?” Sambil setengah senyum, Herman berucap, “Iya pak, mantap emang pak Acun.” Lalu pak Acun dan Herman masuk ke dalam toko.

Perbincangan antara pak Acun dan Herman berlanjut di dalam toko dengan topik terkait dengan produk kertas yang sedang naik daun atau sedang populer di Indonesia.

Sebagai seorang *sales* yang sudah berkecimpung di dunia *sales* selama lebih dari 20 tahun, Herman menguasai data-data yang terkait dengan produk perusahaannya sehingga bisa meyakinkan distributor atau toko ritel kertas agar mau membeli barangnya. Selain itu, Herman juga bisa melobby dan melihat peluang yang bisa dia gunakan untuk menarik perhatian distributor. Salah satu strategi yang menurut Herman sangat ampuh agar distributor tertarik dalam membeli barangnya adalah menawarkan sistem *rebate* kepada distributor atau toko kertas.

Sistem ini menjadi salah satu senjata yang jitu bagi Herman dan sudah banyak distributor atau toko kertas yang mau dan join dengan sistem tersebut. Akan tetapi Herman memikirkan kejadian yang terjadi dalam beberapa bulan belakangan ini. Dia ingat salah satu calon distributornya, yaitu Pak Winarto, yang menolak penawaran *rebate* dari Herman. Pak Winarto bercerita bahwa dia juga pernah ditawari oleh kompetitor dari perusahaan Herman dengan sistem *rebate* namun ternyata setelah Pak Winarto menyelesaikan pembelian sesuai dengan perjanjiannya, sistem *rebate* itu tidak dilaksanakan sesuai dengan perjanjian yang dibuat, sehingga membuat Pak Winarto kecewa.

Distributor mungkin merasa tidak puas jika *rebate* mereka tidak dapat diklaim atau diterima tepat waktu. Hal ini dapat menyebabkan keluhan dan mempengaruhi reputasi merek. Selain itu, program *rebate* yang sudah dijanjikan tanpa hasil nyata bisa membuat konsumen merasa ditipu sehingga menghilangkan kepercayaan konsumen. Lalu, bagaimana Herman dapat merancang program *rebate* yang menarik, transparan, dan terpercaya untuk mengatasi kekhawatiran distributor seperti Pak Winarto, sehingga distributor merasa yakin dan berminat untuk bergabung dengan program tersebut?”

Persaingan Dalam Industri Kertas

Berdasar data dari APKI (Asosiasi Pulp dan Kertas), tahun 2024 diproyeksikan menjadi tahun yang menguntungkan bagi industri kertas Indonesia, terutama karena momentum Pemilu 2024. Permintaan kertas diprediksi akan naik signifikan untuk kebutuhan kampanye dan kegiatan administratif. Hal ini memberikan peluang besar bagi pelaku industri kertas.

Namun tantangan tetap ada. Penurunan laba beberapa emiten besar seperti PT Indah Kiat Pulp & Paper dan PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia pada tahun 2023 diakibatkan oleh penurunan permintaan global dan peningkatan biaya produksi. Kinerja industri ini juga bergantung pada kesiapan infrastruktur pasokan bahan baku, termasuk impor bahan penting seperti garam industri yang sempat terkendala.

Karena pengaruh dari persaingan di tahun 2023 ini, pabrik kertas grup Sinarmas yakni PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk (INKP) dan PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk (TKIM) membukukan penurunan laba bersih hingga

kuartal III-2023. Per 30 September 2023, laba bersih INKP turun hingga 50% dari US\$ 647,18 juta pada tahun sebelumnya menjadi US\$ 320,88 juta. Turunnya laba bersih INKP disebabkan oleh turunnya pendapatan sebesar 10% menjadi US\$ 2,68 miliar pada kuartal III-2023 dari sebesar US\$ 2,99 miliar pada kuartal III-2022. Sebagai salah satu anggota dari 63 anggota APKI, PT. Pabrik Kertas dapat melihat contoh dari emiten ini sebagai pandangan dalam mengarungi tahun 2024 sebagai persaingan dagang yang ketat.

APKI menargetkan pertumbuhan industri kertas dapat tembus 10% (year-on-year/yoy) pada 2024. Ketua Umum APKI Liana Bratasida mengatakan optimisme pertumbuhan tersebut ditopang kinerja ekspor yang cemerlang. Hal ini dibuktikan dengan ekspor yang meningkat 12% pada 2023 dibandingkan tahun sebelumnya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan industri kertas dan barang dari kertas tumbuh 4,52% yoy pada 2023, meningkat dari tahun sebelumnya di tahun 2022 dengan pertumbuhan 3,73%, lalu diharapkan bisa lebih tumbuh di tahun 2024.

Selama hampir lebih dari dua dekade, industri kertas di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan. Hasil ini didorong oleh beberapa faktor, seperti peningkatan permintaan dalam negeri, ekspor, dan inovasi dalam teknologi produksi. Persaingan di sektor ini meningkat seiring dengan masuknya pemain baru, ekspansi perusahaan-perusahaan yang sudah ada, serta adopsi teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Profil PT. Pabrik Kertas

PT. Pabrik Kertas (PT. Paker) merupakan salah satu dari anggota APKI dan sudah berkecimpung di bidang komoditi kertas sejak tahun 1908. Berlokasi terpusat di Jawa Tengah, PT. Paker memiliki lebih dari 12.000 karyawan dan menjalankan 30 divisi produksi di area seluas 120 hektar.

PT. Paker merupakan perusahaan dengan cakupan area penjualan yang sudah mendunia dan dikenal sebagai perusahaan penghasil kertas-kertas spesialis atau kertas khusus yang hanya sedikit perusahaan bisa memproduksinya. PT. Paker melayani pemerintah dan swasta di lebih dari 100 negara di bidang uang kertas dan kertas sekuriti, kartu pintar, anti pemalsuan, percetakan dan pengemasan, konversi kertas dan plastik,

bahan industri tobacco, permesinan, dan konstruksi jalan. PT. Paker juga menghasilkan produk-produk spesialis seperti kertas nota, kertas sublimasi, kertas stiker dan produk-produk unggulan perusahaan yang tentunya sulit untuk ditiru oleh kompetitornya karena inovasi yang sangat cepat dan berdampak global yang dihasilkan oleh PT. Paker. Tentunya ini menandakan seberapa krusialnya PT. Paker di industri kertas di Indonesia

Selama bertahun-tahun, PT. Paker menjadi salah satu perusahaan yang menghasilkan keuntungan mencapai US\$ 480 juta per tahun dengan jumlah produk yang terjual mencapai 5 juta ton per tahun.

Selama hampir lebih dari dua dekade, industri kertas di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan dan dengan persaingan yang meningkat signifikan. Hal ini didorong oleh beberapa faktor seperti peningkatan permintaan dalam negeri, ekspor, dan inovasi dalam teknologi produksi. Persaingan di sektor ini semakin meningkat seiring dengan masuknya pemain baru, ekspansi perusahaan-perusahaan yang sudah ada, serta adopsi teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Rebate Sebagai Strategi Pemasaran

Salah satu strategi pemasaran yang digunakan oleh PT. Paker yaitu sistem *rebate*. Sistem *rebate* ini merupakan salah satu jenis pemberian insentif kepada distributor atau pelanggan besar untuk membeli produk dalam jumlah lebih banyak, karena mereka akan mendapatkan pengembalian uang atau diskon setelah pembelian mencapai target tertentu.

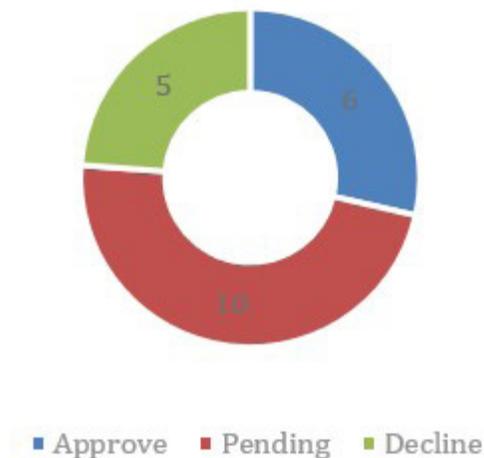
Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan serta menjaga loyalitas pelanggan. Sistem *rebate* juga efektif karena memberikan fleksibilitas bagi PT. Paker dalam menetapkan target penjualan atau pembelian. PT. Paker dapat menggunakan data historis dan tren pasar untuk menyesuaikan program *rebate*, sehingga relevan dengan kondisi pasar yang berubah-ubah.

Tentunya strategi ini akan diterapkan kepada distributor yang tidak perform. Sistem *rebate* sering digunakan sebagai alat untuk mendorong kinerja distributor dan meningkatkan penjualan. Dalam konteks distributor kertas yang tidak perform, sistem *rebate* menjadi lebih dari sekadar

insentif namun dapat menjadi strategi transformasi untuk menghidupkan kembali kontribusi distributor yang lesu. Sistem *rebate* yang dirancang dengan baik untuk distributor kertas yang tidak perform dapat menjadi solusi efektif untuk mengembalikan mereka ke jalur produktivitas. Namun, penerapannya harus dilakukan dengan strategi yang terukur, disesuaikan dengan kebutuhan distributor, dan didukung oleh monitoring yang konsisten.

Catatan Herman

Herman membolak-balik laporan dari manajernya terkait beberapa distributor yang sudah dikunjunginya. Herman menemukan dalam waktu Januari 2024 sampai September 2024, Herman sudah menawarkan kepada 21 distributor yang tersebar di Indonesia. Yang membuat Herman tertarik adalah ternyata tidak banyak distributor yang mau ikut dalam sistem *rebate* yang ditawarkannya (lihat gambar 1).



Gambar 1. Respon Distributor Terhadap Penawaran Rebate PT. Pabrik Kertas

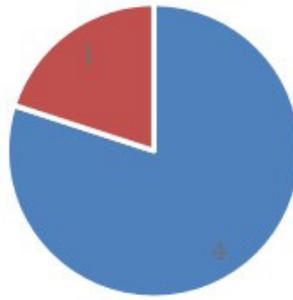
Herman tidak menyangka dari 21 distributor yang sudah ditawarkan, hanya 6 distributor yang tertarik untuk mengambil program *rebate* tersebut. Yang lainnya, 10 distributor masih pending atau dalam proses negosiasi, sedangkan sudah ada 5 distributor yang menolak untuk mengikuti sistem *rebate* ini. Adapun alasan yang disampaikan distributor yang masih dalam status pending atau dalam proses negosiasi bisa dilihat pada gambar 2.

Dari 10 distributor tersebut, ada 7 distributor yang meminta waktu sistem *rebate* tidak terlalu panjang, misal dari ketentuan 6 bulan menjadi 4 bulan. Hal ini dikarenakan pihak distributor tidak yakin apakah mampu menjalankan sistem tersebut selama 6 bulan. Lalu ada 2 distributor yang meminta penambahan bonus agar lebih termotivasi dalam menjalankan sistem *rebate*. Ada 1 distributor yang melakukan negosiasi atas harga beli agar mendapat lebih murah dikarenakan persepsi bahwa dengan pembelian yang sudah tersistem, dia bisa mendapatkan harga lebih murah. Berdasar data ini, Herman melihat masih ada peluang dari 10 distributor ini untuk ikut dalam sistem *rebate*.



Gambar 2. Alasan Distributor yang Pending Sistem Rebate Dari PT. Pabrik Kertas

Herman kemudian mencermati data 5 distributor yang menolak (*decline*) penawaran sistem *rebate* ini. Terdapat 2 alasan yang diberikan oleh distributor yang *decline* penawaran tersebut (gambar 3), yaitu harga yang disepakati tidak sesuai dengan keinginan distributor (4 orang) dan nilai *rebate* yang disepakati tidak sesuai dengan keinginan distributor (1 orang).



■ Harga tidak sesuai kesepakatan ■ Nilai rebate tidak sesuai

Gambar 3. Alasan Distributor yang Decline Sistem Rebate PT. Pabrik Kertas

Langkah Ke Depan

Menjelang rapat persiapan untuk penentuan target di tahun 2025, Herman perlu menyiapkan beberapa strategi dan evaluasi agar sistem *rebate* ini bisa berjalan dan sukses. Setidaknya melihat laporan atas sistem *rebate* yang sudah berjalan di PT. Paker jelas menunjukkan masih perlu adanya evaluasi dan pemikiran tentang cara agar sistem *rebate* tersebut lebih efektif.

Herman berpikir bahwa dia dapat mulai dari merumuskan masalah yang dihadapi ketika menawarkan sistem *rebate* ke calon customer dan memperjelas bagaimana dampak sistem *rebate* terhadap peningkatan volume penjualan calon customer. Kedua, Herman juga perlu memastikan apakah sistem *rebate* berhasil meningkatkan loyalitas pelanggan. Ketiga, sejauh mana sistem *rebate* menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama juga perlu menjadi perhatian. Semua ini harus disiapkan oleh Herman untuk dipresentasikan pada pertemuan persiapan target untuk tahun 2025.

SOLUSI DIGITAL BAGI LAYANAN TIDAK PARIPURNA

Adi Sunardi

Pendahuluan

Indra, manajer keuangan di Rumah Sakit Telogo, sedang mengalami tekanan besar. Meskipun laporan keuangan menunjukkan kinerja yang baik, ia tidak bisa mengabaikan satu masalah penting yang terus menghantuinya, yaitu terjadinya peningkatan jumlah pasien yang membatalkan janji temu dengan dokter. Masalah ini bukan hanya berdampak pada pendapatan rumah sakit, karena harus mengembalikan dana pendaftaran yang sudah dibayarkan oleh pasien, tetapi juga menimbulkan serangkaian keluhan dari pasien terkait dengan proses pengembalian dana pendaftaran yang dinilai lambat.

Dalam beberapa tahun terakhir, masalah pengembalian dana pendaftaran dari pasien semakin membludak. Gambar 1 menunjukkan contoh keluhan yang muncul. Keluhan yang paling sering didengar oleh Indra adalah “Proses pengembalian terlalu lama!” atau “Kapan uang saya akan kembali?” Indra teringat pengalaman salah satu pasien yang membekas di benaknya yang terpaksa membatalkan janji temu dokter karena alasan pribadi. Indra masih ingat dengan jelas kejadiannya karena uang pendaftaran pasien tersebut belum juga kembali seperti yang dijanjikan dalam 7 hari kerja. Situasi ini membuat Indra merasa kesal. Ia menyadari bahwa keluhan-keluhan seperti ini bisa mencederai reputasi Rumah Sakit yang selama ini dikenal dengan pelayanan terbaiknya.

CUSTOMER FEEDBACK

Form FPM-023
Rev. : 2
Tgl. : 2 Januari 2021

1. Ticket Details	
ID Ticket	██████████
Client	FINANCE
Ticket Date	20-08-2024 10:18:28
Category	Masukan
Source	Telepon
Subject	KOMPLAIN TERKAIT PROSEDUR REFUND
Priority	Non Grading
Status	New
Assigned User	Hindy Fitria

Feedback	
<p>Penelpon atas nama Filip selaku anak pasien ada keluhan terkait refund dana karena dokter berhalangan hadir atas nama pasien ██████████ Klinik Online dengan dr. Dwi Lestari Partiningrum Msi. Med, Sp.PD-KGH tanggal 20/08/2024 jam 17:00-17:30 WIB penjamin umum. Penelpon menyampaikan keluhan terkait lamanya proses refund pendaftaran yang telah saya ajukan. Saya tidak dapat menghadiri janji pada tanggal tersebut karena ada keperluan, dan sudah mengikuti prosedur pembatalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun hingga saat ini, refund atas biaya pendaftaran tersebut belum saya terima. Saya merasa dirugikan atas keterlambatan ini karena dana tersebut penting bagi saya untuk kebutuhan lainnya.</p>	
Customer Service Feedback	
<p>Berdasarkan informasi yang telah kami terima, jadwal konsultasi dengan dr. Dwi Lestari Partiningrum, Msi. Med, Sp.PD-KGH pada tanggal 20 Agustus 2024 pukul 17:00-17:30 WIB dibatalkan karena dokter berhalangan hadir. Kami memastikan bahwa pengajuan refund atas biaya pendaftaran telah tercatat dalam sistem kami dan sedang dalam proses penyelesaian. Saat ini, proses refund membutuhkan waktu sesuai dengan kebijakan kami, yaitu 7 hari kerja sejak pengajuan diterima secara lengkap. Kami akan segera memprioritaskan pengembalian dana tersebut dan memastikan bahwa dana dikembalikan ke rekening Bapak/penjamin sesegera mungkin.</p>	
Follow Up	
-	
Kronologis :	
Telaah / Analisa Permasalahan :	
Tindakan Perbaikan :	
Remark Close Quality Assurance	

2. Patient Details	
Patient Type	Outpatient
UHID	21606207
Patient Name	██████████
Date Taken Care	20-08-2024 s/d 20-08-2024
Respondent	██████████
Relation	Anak
Home Phone	██████████
Handphone	██████████

Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 1. Contoh Keluhan Dari Pasien

Setiap kali menerima laporan keluhan dari tim layanan pelanggan. Indra sadar masalah ini harus segera diperbaiki. Proses pengembalian dana pendaftaran yang lama dan tidak jelas membuat pasien kecewa dan bisa merusak nama baik rumah sakit. Ia pun mulai mencari cara agar sistem pengembalian dana menjadi lebih cepat, mudah, dan jelas, sehingga pasien merasa puas dan percaya pada layanan rumah sakit.

Sekilas tentang Rumah Sakit Telogo

Pada awal berdirinya, Rumah Sakit Telogo merupakan sebuah Poliklinik Tiong Hwua dengan nama Poliklinik Gang Gambiran. Poliklinik tersebut didirikan pada tanggal 1 Desember 1925 di kota Semarang, Jawa Tengah. Pada 1945 hingga 1946, poliklinik ini pernah menjadi rumah sakit bersalin dan kemudian pada tanggal 25 November 1951, diubah menjadi rumah sakit darurat dengan nama Rumah Sakit Chung Cheng I Yuan.

Rumah Sakit Telogo merupakan rumah sakit swasta di bawah Yayasan Kesehatan Telogo dimana anggotanya adalah tokoh masyarakat kota Semarang yang terpilih. Sebagai rumah sakit bertipe B, Rumah Sakit Telogo berkomitmen menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas di Semarang. Rumah Sakit Telogo memiliki staf kesehatan yang berdedikasi dan profesional, menggunakan alat kesehatan berteknologi terkini dan fasilitas berstandar tinggi.

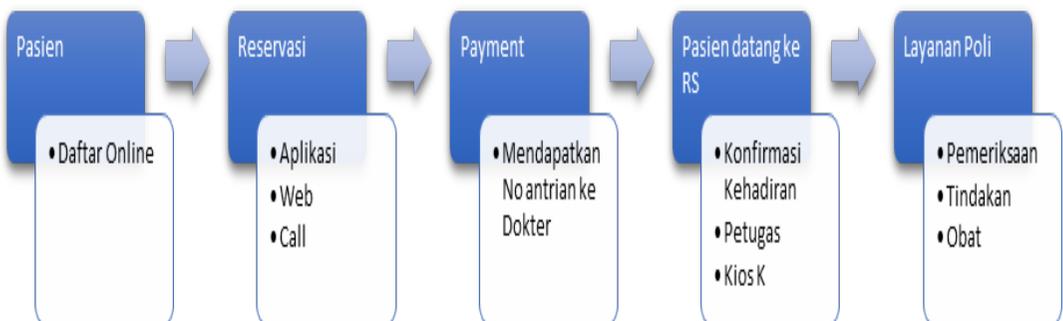
Saat ini, Rumah Sakit Telogo memiliki 16 layanan spesialisasi, di antaranya bedah umum, terapi kanker, gigi, penyakit dalam, dan psikiatri. Layanan unggulan rumah sakit ini meliputi pusat jantung, pusat saraf, dan layanan kesuburan. Selain layanan IGD 24 jam, Rumah Sakit Telogo juga memiliki layanan kesehatan berupa bedah minimal *invasif*, MCU, laboratorium, radiologi, rehabilitasi medik, dan kamar operasi.

Rumah Sakit Telogo menerima layanan rawat inap dan rawat jalan, dimana layanan yang paling banyak pasiennya adalah layanan rawat jalan. Rata-rata pasien yang berobat rawat jalan 27.000 pasien per bulan.

Proses Pendaftaran Rawat Jalan

Pada mulanya proses pendaftaran rawat jalan dilakukan dengan menggunakan cara manual dan hal ini menyebabkan antrian panjang dan keterlambatan pelayanan. Proses ini sering kali menyebabkan rasa kurang nyaman bagi pasien yang harus menunggu lama. Oleh karena itu, Rumah Sakit Telogo kemudian melakukan inovasi dengan mengembangkan sistem pendaftaran online untuk memudahkan pasien membuat janji medis, mengurangi antrian, serta mempercepat proses administrasi. Pendaftaran dibuka 2 minggu sebelum praktik dokter.

Pasien melakukan pendaftaran online dengan menentukan jadwal pemeriksaan dengan dokter yang dipilih melalui aplikasi, web, dan menghubungi pusat panggilan. Setelah menentukan tanggal dan dokter, pasien bisa langsung melakukan pembayaran guna mendapatkan nomor antrian. Adapun pembayaran tersebut terdiri dari administrasi RS dan jasa dokter. Gambar 2 menunjukkan alur proses pendaftaran rawat jalan.



Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 2. Alur Proses Pendaftaran Rawat Jalan

Pada tanggal yang telah ditentukan, pasien datang ke Rumah Sakit untuk melakukan konfirmasi kehadiran yang bisa dilakukan di KIOS K (gambar 3) atau datang langsung ke poliklinik dan bertemu dengan petugas. Setelah itu, pasien menunggu di poliklinik untuk dilakukan pemeriksaan oleh dokter.



Sumber: RS Telogo Semarang

Gambar 3. KIOS K

Proses Pengembalian Pendaftaran Rawat Jalan

Pada pelaksanaannya, terdapat pasien yang tidak bisa hadir pada waktunya atau dokter cuti mendadak. Untuk kasus dimana dokter cuti, perawat akan menghubungi pasien terkait dan mengirimkan link pengembalian biaya pendaftaran sesuai dengan ketentuan Rumah Sakit.

Sesuai ketentuan Rumah Sakit, besaran pengembalian yang akan diberikan kepada pasien jika disebabkan dokter cuti adalah 100%. Di sisi lain, apabila pasien yang membatalkan secara pribadi maka yang dikembalikan hanya jasa dokternya sedangkan biaya administrasi hangus. Proses pengembalian pendaftaran paling lama 7 hari kerja setelah pengajuan diterima oleh bagian keuangan

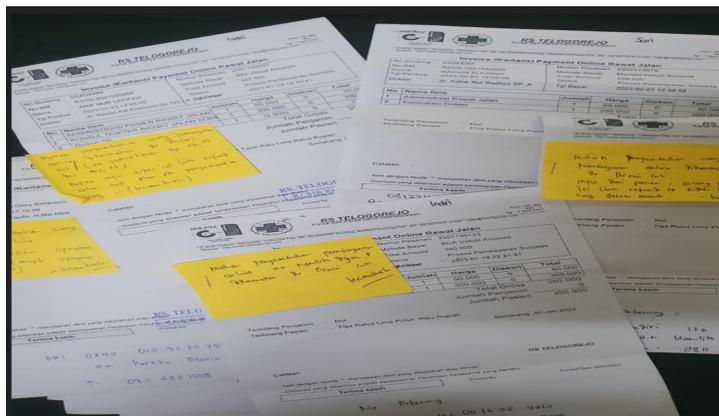


Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 4. Alur Proses Pengembalian Pendaftaran Rawat Jalan

Tiga metode yang digunakan pasien untuk mengajukan pengembalian :

- a. **Formulir Manual:** Pasien datang ke rumah sakit untuk mengisi formulir pengajuan pengembalian (gambar 5). Setelah itu, formulir harus melalui beberapa tahap persetujuan dari berbagai pihak sebelum dana dikembalikan.



Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 5. Formulir Manual Pengajuan Pengembalian Pendaftaran

- b. **Tautan Pengajuan Melalui WhatsApp:** Setelah membatalkan janji temu, pasien menerima tautan berupa formulir pengembalian melalui pesan WhatsApp (gambar 6).

- c. **Google Formulir:** Pasien menghubungi layanan pelanggan atau perawat dan petugas akan mengisi di tautan Google Formulir yang telah disediakan (gambar 7).



Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 6. Link Pengajuan Pengembalian pendaftaran

No	NomorTransaksi	Tgl.Repay	Jenis bayar	Total Amount	No.RM	Nama	Rebook	Dokter	Tgl Periksa	Bank Refund	Rekening	Nama rekening	No WA
1	221130093	2022-11-30 13:07:34	BCA Virtual Account	50.000	RSTG.00119168		25FWJCZ	dr. A. Vincent Handoyo, Sp.OTM.Kes	2022-12-01	BANK BCA	690 13696	Juliati Santoso	081 42295
2	221130002	2022-11-20 00:57:07	BCA Virtual Account	50.000	RSTG.00215831		50A3KQG	dr. Sedy Chrestono, Sp.KGA	2022-12-03	BANK BCA	71 671 1	Lo Devina Lukis	0812317 908
3	2211210099	2022-11-21 13:16:56	BCA Virtual Account	50.000	RSTG.011175319		G3E41D	dr. Sedy Chrestono, Sp.KGA	2022-12-02	BANK BCA	320K 5550	Veronica Susanto	081 3860866
4	2211210100	2022-11-21 13:18:19	BCA Virtual Account	50.000	RSTG.00211441		1TUEKWP	dr. Sedy Chrestono, Sp.KGA	2022-12-02	BANK BCA	3 160 0	Veronica Susanto	0812888 168
5	2211270022	2022-11-27 11:02:15	BCA Virtual Account	207.500	RSTG. 21293069		27GMP5M	Dr. Arie Setiadi, Sp. OG [K]	2022-12-03	BANK BCA	0 003774	Kha Christina Anindya	081 0523969
6	2211240043	2022-11-24 12:30:26	BCA Virtual Account	297.500	RSTG.002198 99		UURBRA	dr. M. Yusuf Sireno, Sp. Ji, FBA	2022-11-28	BANK BCA	003K 3831	Juanito Tardis	0876 475472
7	2212020069	2022-12-02 12:42:09	BCA Virtual Account	247.500	RSTG. 1159772		19QUVQ	dr. Yerry Raharjo Sp.PD	2022-12-03	BANK BCA	2 1765434	Erfani Farida Handayani	0857 05756
8	2212070051	2022-12-07 19:11:59	BCA Virtual Account	350.000	RSTG.002151 48		1A7DYM	Prof. DR. Dr. Darmo, Sp.PD.KEMD, FBA&M	2022-12-08	BANK BCA	2 3234052	Amr salah kalib	08593154 50
9	2212070050	2022-12-07 12:59:16	BCA Virtual Account	350.000	RSTG/ 2019313		ZHQ9HR	Prof. DR. Dr. Darmo, Sp.PD.KEMD, FBA&M	2022-12-08	BANK BCA	238K 4052	Amr salah kalib	081 147356

Sumber: RS Telogo, 2024

Gambar 7. Contoh Pengembalian Pendaftaran Google Formulir

Permohonan pengembalian yang dilakukan melalui tiga metode di atas, selanjutnya akan diterima oleh bagian keuangan untuk dilakukan pengecekan ulang apakah pasien tersebut datang untuk berobat atau tidak dengan mengecek di program Rumah Sakit. Setelah dicek, petugas

keuangan akan membuat daftar pasien, besaran nominal, dan nomor rekening kepada kasir kas besar untuk dibuatkan bukti pengeluaran kas, dan akan dilakukan transfer sesuai dengan list yang telah dibuat.

Sejalan dengan perkembangan jumlah pasien yang berobat di rumah sakit Telogo dalam kurun waktu tahun 2022 dan 2023, terdapat kenaikan jumlah pasien yang batal periksa (tabel 1). Hal ini menjadikan proses pengembalian dana pendaftaran menjadi penting

Tabel 1. Total Pasien Batal Periksa Tahun 2022-2023

KETERANGAN	QTY 2022	QTY 2023
PASIEN TIDAK DATANG DOKTER CUTI	583	614
PASIEN TIDAK DATANG ALASAN PRIBADI	658	762
TOTAL BATAL PERIKSA	1241	1376

Sumber: RS Telogo, 2023

Permasalahan Pengembalian Pendaftaran

Indra sering mendengar keluhan dari pasien yang kebingungan dengan proses pengembalian dana, merasa frustrasi karena harus menunggu terlalu lama tanpa ada kepastian. “Bagaimana mungkin di era digital ini, kita masih terjebak dalam birokrasi yang panjang?” gumam Indra suatu hari di ruang kerjanya yang penuh dengan tumpukan dokumen. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, Indra menyimpulkan ada empat permasalahan yang timbul.

Pertama, prosedur yang tidak jelas membuat banyak pasien kehilangan kepercayaan pada Rumah Sakit Telogo. Pasien merasa dipersulit untuk mendapatkan kembali uang mereka, padahal itu adalah hak mereka.

Kedua, waktu pemrosesan yang sering kali molor membuat pasien merasa tidak dihargai. Ibu Rina, misalnya, harus menunggu lebih dari dua minggu untuk menerima pengembalian dananya, jauh melebihi janji 7 hari kerja yang diberikan oleh Rumah Sakit.

Ketiga, ketidakpastian mengenai status pengajuan pengembalian dana menjadi masalah tersendiri. Banyak pasien yang menghubungi layanan pelanggan berkali-kali untuk menanyakan status pengajuan mereka.

Keempat, kadang petugas bagian keuangan sering kelewatan dalam memproses pengembalian dana ke pasien dikarenakan tidak adanya sistem yang mendukung. Petugas sering kedatangan dua kali melakukan transfer dalam pengembalian dana kepada pasien.

Penutup

Tak terasa hari sudah mulai malam, Indra melangkah kaki menyusuri lorong rumah sakit. Dia sadar bahwa masalah ini bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga kepercayaan. Indra memahami bahwa di dunia kesehatan saat ini, bukan hanya pelayanan medis yang diharapkan berjalan optimal, tetapi seluruh aspek pengalaman pasien, termasuk proses pengembalian dana, harus memberikan kesan profesionalisme dan kecepatan yang konsisten dengan standar layanan kesehatan modern.

Indra memikirkan kemungkinan untuk beralih dari cara manual ke sistem digital untuk mengatasi hal ini, dimana semua dapat diolah dalam satu program. Sistem pengembalian dana manual yang selama ini digunakan jelas sudah ketinggalan zaman dan pendekatan baru yang lebih canggih dan efisien harus segera diterapkan. “Bagaimana rumah sakit dapat mempercepat proses pengembalian dana secara digital untuk memenuhi harapan pasien, sambil tetap mempertahankan keakuratan dan transparansi dalam memberikan pelayanan pasien?”

PERTARUNGAN PEREBUTAN PASAR MOBIL LISTRIK

Agustinus Mulyono

Sebagai karyawan yang bekerja di divisi penjualan sub-brand Hyundai pada Sun Motor Group selama bertahun-tahun, Kuncoro merasa turut berperan dalam menjaga pertumbuhan penjualan Sun Motor. Sejauh ini, Kuncoro sudah berhasil membawa penjualan Hyundai, khususnya mobil listrik Hyundai Ioniq 5, melampaui target dan prestasi ini telah mengantarkannya untuk dipromosikan menjadi manajer. Namun kecintaan Kuncoro pada pekerjaannya di bidang penjualan membuatnya menolak promosi tersebut. “Saya tertantang untuk meningkatkan kembali penjualan Hyundai Ioniq 5 yang saat ini penjualannya sedang mengalami kesulitan besar”, kata Kuncoro kepada pimpinannya.

Siang itu, Kuncoro duduk termenung di ruangnya memikirkan nasib Hyundai Ioniq 5. Pikirannya menerawang ke masa dimana penjualan Hyundai Ioniq 5 menjulang dan menawarkan optimisme terhadap target penjualan yang harus dicapai. Namun, di tengah optimisme itu, masuklah BYD, mobil listrik dari Cina, dengan kekuatan yang tak terduga. “BYD datang dengan strategi yang cerdas,” kata Kuncoro. “Mereka tidak hanya menawarkan harga yang lebih murah, tetapi juga performa yang tak kalah dengan produk kami. Konsumen kini memiliki lebih banyak pilihan, dan ini menempatkan kami dalam posisi yang harus berpikir ulang tentang strategi kami.”

Kuncoro menyadari bahwa penjualan Hyundai Ioniq 5 yang sedang bermasalah terutama karena masuknya BYD Seal 3.8 yang dijual dengan harga yang lebih terjangkau dan performanya yang tangguh membuat BYD Seal 3.8 menjadi ancaman serius bagi Hyundai. Kuncoro mengakui bahwa dengan harga yang bersaing langsung dengan Hyundai Ioniq 5, namun menawarkan spesifikasi yang lebih unggul, BYD Seal 3.8 menjadi tantangan terbesar bagi keberlangsungan penjualan Hyundai di segmen EV. “Ini benar-benar menjadi tantangan besar bagi Sun Motor,” kata Kuncoro. “Kami harus berinovasi lebih cepat. Salah satu cara kami adalah dengan meningkatkan layanan purna jual, memperkuat jaringan dealer, dan memberikan insentif menarik bagi konsumen”. Tapi Kuncoro tahu,

ini tidak akan mudah. Kuncoro tercenung... Strategi pemasaran apa yang harus dia lakukan untuk bisa membangkitkan kembali penjualan Hyundai Ioniq 5.



Gambar 1. Hyundai Ioniq 5 (kiri), BYD Seal 3.8s (kanan)

Sun Motor Group

Sun Motor Group didirikan oleh Bapak dan Ibu Sundoro Hosea pada tahun 1974 di Solo, Jawa Tengah. Usaha ini telah berkembang pesat dari usaha kecil kredit mobil menjadi salah satu pemain utama dalam industri otomotif Indonesia. Dengan falsafah kerja keras, kejujuran, dan fokus, perusahaan ini membangun reputasinya di sektor otomotif dan kemudian merambah ke properti, jasa keuangan, serta perhotelan.

Sun Motor Group menjual berbagai model Hyundai sebagai bagian dari divisi penjualan mobil mereka. Hyundai yang merupakan salah satu brand otomotif ternama yang dikenal dengan inovasi teknologi serta produk-produk ramah lingkungan, termasuk kendaraan listrik dan hybrid menjadi salah satu brand unggulan di bawah naungan Sun Motor Grup. Kini Sun Motor memiliki jaringan dealer yang tersebar di banyak kota besar Indonesia. Divisi ini fokus menawarkan kendaraan yang memadukan teknologi inovatif dengan desain modern yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang semakin cerdas dan dinamis.

Beberapa model populer yang dijual Sun Motor, antara lain Hyundai Creta, Hyundai Palisade, dan Hyundai Ioniq 5. Hyundai Ioniq 5 merupakan salah satu mobil yang menjadi suksesor Sun Motor Grup yang menaungi merk dagang Hyundai. Hyundai Ioniq 5 merupakan raja mobil listrik terlaris di Indonesia. Dari data Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, 2023), penjualan mobil listrik secara wholesales pada periode Januari-Juni 2023 mencapai 5.849 unit dan penjualan Hyundai Ioniq 5 melesat drastis sehingga membuat Sun Motor sempat kewalahan dalam menghadapi permintaan pasar. Antrean panjang pesanan membuat Kuncoro tidak dapat menjanjikan bahwa unit akan *ready* dalam waktu dekat. Bahkan banyak orang yang rela menjadi *reseller* ketika mereka sudah mendapatkan unit *ready*-nya (Arifin, 2022; Rahardiansyah, 2023).

Sebagai anggota tim Sun Motor, Kuncoro menyaksikan bagaimana perusahaan terus mengembangkan jaringan dealernya di seluruh Indonesia. Langkah ini diambil tidak hanya berfokus pada penjualan, tetapi untuk memperkuat layanan purna jual, memastikan setiap pelanggan mendapatkan pengalaman yang memuaskan mulai dari pembelian hingga perawatan dan dukungan teknis terutama untuk kendaraan listrik seperti Hyundai Kona EV. Dengan membuka dealer baru di berbagai lokasi, seperti di Jakarta Barat dan Surabaya, Sun Motor memberikan kemudahan bagi konsumen untuk akses ke layanan berkualitas. Melalui jaringan dealer yang semakin luas, Sun Motor berkomitmen memberikan perhatian besar pada layanan perawatan sehingga konsumen mendapatkan perawatan berkala serta akses ke infrastruktur pengisian daya dan layanan teknis yang efisien.

Mobil Listrik Cina

BYD (*Build Your Dream*) merupakan produk mobil asal Cina. Di negara asalnya, BYD memiliki *line up* produk bensin, hybrid, dan listrik (gambar 2). Namun BYD lebih dikenal masyarakat luas sebagai produk yang berfokus pada mobil listrik. BYD merupakan pemain besar di industri mobil listrik global, dan telah menjadi *brand* dengan penjualan terbaik nomor satu di Tiongkok, mengalahkan berbagai pesaing lainnya. Keberhasilan mereka di negara asal memberikan reputasi yang kuat ketika mereka memasuki pasar luar negeri, termasuk Indonesia.

Ketika BYD masuk ke pasar Indonesia, mereka membawa produk yang kompetitif dari segi harga, teknologi, dan inovasi. Di Indonesia, BYD merupakan pendatang yang masuk ke tanah air sejak tahun 2024.

Saat pertama kehadirannya ke tanah air, BYD membawa 3 model mobil mereka, yaitu BYD dolphin, BYD ATTO 3 dan BYD Seal. Kemudian di kuartal 3, BYD membawa mobil barunya yaitu BYD M6 yang dibanderol dengan harga 400 jutaan.



Gambar 2. Line Up BYD Di Indonesia

Belum lama ini pemerintah Indonesia memberikan insentif berupa pembebasan bea masuk dan pajak penjualan barang mewah (PPnBM) untuk impor mobil listrik utuh atau *completely built up* (CBU) melalui peraturan yang telah ditetapkan pemerintah. Kuncoro merasa kecewa karena kebijakan pembebasan bea masuk ini menjadikan harga BYD di Indonesia menjadi sangat mendekati harga mobil Hyundai Ioniq 5. Kondisi ini menyebabkan terkeruknya *market share* penjualan mobilnya yang beralih ke BYD Seal.

BYD memanfaatkan momen kesadaran masyarakat terhadap mobil listrik yang semakin tinggi. Mereka menawarkan berbagai segmen, mulai dari premium hingga yang lebih terjangkau, yang membuat konsumen memiliki lebih banyak opsi sesuai dengan kantong mereka. Kesuksesan BYD di Indonesia tak lepas dari adanya insentif bebas bea masuk dan PPnBM impor mobil listrik CBU dari pemerintah yang berlaku tahun 2024 ini. Lewat insentif tersebut, BYD telah memasarkan beberapa model mobil listrik seperti BYD Seal, Atto 3, Dolphin, dan M6.

Luther T. Panjaitan, Head of Marketing BYD Motor Indonesia, menyampaikan apresiasinya kepada pemerintah Indonesia pada acara Indonesia International Motor Show (IIMS) dalam mendorong perkembangan kendaraan listrik (EV) di Indonesia (Andi, 2024).

Menurutnya, aturan turunan dari Kementerian Keuangan dan kebijakan presiden menunjukkan komitmen serius negara terhadap transisi energi dan inovasi teknologi ramah lingkungan di sektor otomotif. Luther juga menegaskan bahwa kendaraan listrik merupakan tren global yang tak terhindarkan, sejalan dengan kebijakan strategis pemerintah.

Sedan atau SUV?

BYD Seal dan Hyundai Ioniq 5 memiliki keunggulan masing-masing dalam berbagai aspek. Dari segi performa, BYD Seal menawarkan tenaga dan torsi yang jauh lebih tinggi karena konfigurasi dual motor, sehingga mampu melesat dari 0-100 km/jam hanya dalam 3,8 detik. Kemampuan ini lebih cepat dibandingkan Ioniq 5 yang membutuhkan 7,4 detik. Dalam hal baterai dan jarak tempuh, BYD Seal unggul dengan kapasitas baterai yang lebih besar (82,5 kWh) dan jarak tempuh hingga ~580 km (WLTP), dibandingkan Ioniq 5 yang mempunyai baterai 72,6 kWh dan ajrak tempuh mencapai ~506 km (BYD, 2024; Hyundai Mobil, 2024). Tabel 1 menunjukkan perbandingan ini.

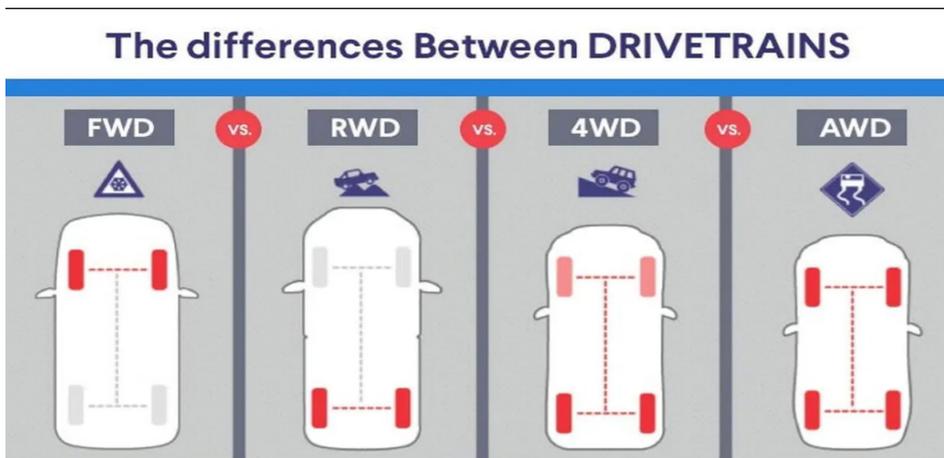
Namun, Ioniq 5 memimpin dalam pengisian daya dengan dukungan DC Fast Charging 350 kW yang memungkinkan waktu pengisian 10%-80% hanya dalam 18 menit. Hal ini lebih cepat dibandingkan BYD Seal yang membutuhkan sekitar 30 menit pada kecepatan pengisian 150 kW. Dari segi dimensi, BYD Seal yang lebih panjang dan rendah memberikan kesan aerodinamis layaknya sedan, sementara Ioniq 5 memiliki desain yang lebih kokoh seperti SUV. Di bagian interior, keduanya menawarkan kemewahan, dengan BYD Seal menghadirkan layar besar tunggal berukuran 15,6 inci, sedangkan Ioniq 5 dilengkapi layar ganda 12,3 inci yang modern dan futuristik.

Tabel 1. Perbandingan BYD Seal 3.8 dan Hyundai Ioniq 5

Spesifikasi	BYD Seal Premium 3.8S	Hyundai Ioniq 5 Signature Long Range
Motor	Dual Motor (AWD)	Single Motor (RWD)
Tenaga Maksimum	523 PS	217 PS
Torsi Maksimum	670 Nm	350 Nm
Akselerasi 0-100 km/jam	3,8 detik	7,4 detik
Kapasitas Baterai	82,5 kWh	72,6 kWh
Jarak Tempuh	Hingga 700 km (CLTC) / ~580 km (WLTP)	Hingga 506 km (WLTP)

Type Pengisian Cepat Waktu Pengisian Cepat	DC Fast Charging 150 kW ~30 menit (10%-80%)	DC Fast Charging 350 kW ~18 menit (10%-80%)
Dimensi (P x L x T)	4.800 x 1.875 x 1.460 mm	4.635 x 1.890 x 1.605 mm
Ground Clearance	120 mm	160 mm
Bagasi Depan (Frunk)	Ada	Ada
Fitur ADAS	Lengkap (BYD DiPilot)	Lengkap (Hyundai Smart-Sense)
Penggerak Roda	All-Wheel Drive (AWD)	Rear-Wheel Drive (RWD)
Interior	Premium dengan layar besar (15,6")	Premium dengan layar 12,3" dual screens

Penggerak AWD (*All-Wheel Drive*) dan RWD (*Rear-Wheel Drive*) memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing sesuai dengan kebutuhan berkendara (gambar 3). AWD pada BYD Seal 3.8 mendistribusikan tenaga ke keempat roda, memberikan traksi yang lebih baik di medan licin atau sulit, serta stabilitas yang lebih tinggi dalam berbagai kondisi jalan. Sistem ini ideal untuk cuaca ekstrem atau medan bervariasi seperti hujan, salju, dan off-road ringan. Namun, AWD cenderung kurang efisien dalam konsumsi bahan bakar atau energi listrik dan memerlukan biaya perawatan yang lebih tinggi.



Gambar 3. Type Penggerak Mobil

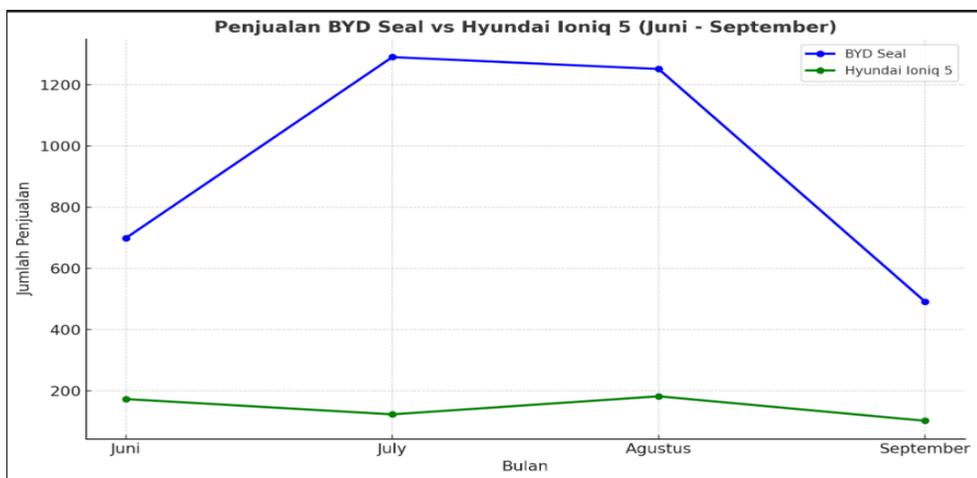
Di sisi lain, RWD Hyundai Ioniq 5 hanya mengarahkan tenaga ke roda belakang, menghasilkan pengalaman berkendara yang lebih sporty dan distribusi berat yang lebih baik. Sistem ini lebih sederhana, ringan, dan hemat energi, menjadikannya pilihan yang cocok untuk jalanan kering dan perkotaan. Namun, traksinya kurang optimal di jalan licin, sehingga memerlukan keterampilan lebih dalam pengendalian. Pilihan antara AWD dan RWD bergantung pada kebutuhan pengguna, apakah mengutamakan fleksibilitas di segala medan atau efisiensi untuk penggunaan sehari-hari (Fahmi, 2021).

Harapan Baru

Saat ini Sun Motor Group dengan sub brand Hyundai tengah menghadapi tantangan besar dalam penjualan kendaraan listriknya, terutama di pasar domestik. Penyebabnya adalah pesaing kuat, BYD, kini merajai pasar dengan berbagai model EV unggulan seperti BYD Atto 3, Dolphin, Seal, dan flagship mereka, BYD Seal 3.8.

Geng otomotif asal Cina tersebut seakan telah membawa badai tsunami pada 2023. Penjualan pada tahun 2022 yang mencapai lebih dari 100 unit menjadi tersapu ke angka 30 unit saja, dimana di antaranya adalah Ioniq 5 Prime Long Range berjumlah 5 unit dan Ioniq 5 Signature Long Range berjumlah 24 unit. Kuncoro sangat merasakan dampak dari masuknya mobil asal China tersebut. Selama 2024, Kuncoro hanya dapat menjual 5 unit Ioniq 5 Signature Long Range. Pada saat berdinas di pameran GIIAS 2023. Kuncoro mengatakan bahwa banyak calon konsumennya yang beralih ke BYD dan tak sedikit yang membandingkannya dengan *brand* lain.

Gambar 4 menunjukkan informasi penjualan Hyundai Ioniq 5 secara keseluruhan dari type Prime Standart Range, Prime Long Range, Signature Standart Range, dan Signature Long Range yang mengalami penurunan drastis. Sedangkan BYD Seal mengalami kenaikan yang signifikan sejak awal munculnya, walaupun secara perlahan mengalami tren menurun.



Gambar 4. Siklus Penjualan Ioniq 5 dan Seal 3.8

Beberapa waktu lalu, PT Hyundai Indonesia mengeluarkan varian mobil listrik terbarunya, yaitu All New Hyundai Kona EV 2024 (gambar 4). Mobil ini menjadi harapan baru Kuncoro dalam mengembalikan pangsa

pasar Hyundai di dunia otomotif khususnya pasar mobil listrik. Mobil ini diharapkan dapat melawan langsung BYD Atto 3 dengan harga yang hanya berbeda 20 jutaan rupiah.



Gambar 4. Hyundai Kona EV (kiri) dan BYD ATTO 3 (kanan)

Hyundai tidak tinggal diam. Mereka terus berusaha memperkuat posisi di pasar dengan berbagai inovasi dan strategi. Meski tantangan dari BYD terasa signifikan, Kuncoro tetap optimis. “Hyundai masih punya banyak hal untuk ditawarkan. Kuncoro memastikan produk Hyundai tetap relevan dan siap berkompetisi.”

Apakah Kuncoro dapat meningkatkan daya saing Hyundai Ioniq 5 dalam menghadapi tantangan dari BYD Seal 3.8 yang lebih terjangkau. Kuncoro memikirkan bagaimana cara menaikkan penjualan mobil listrik kebanggannya tersebut dan membuat Hyundai kembali menjadi penguasa EV di Indonesia. Langkah-langkah apa yang dapat diterapkan untuk mengatasi dampak kebijakan pemerintah terkait pembebasan bea masuk yang mempengaruhi harga mobil BYD, serta cara memperkuat jaringan layanan purna jual untuk memberikan keunggulan kompetitif Hyundai.

KELUAR DARI LABIRIN MARKETING TRADISIONAL

Tobias Titus Nurvarianto

Pendahuluan

Di suatu pagi, seperti biasa Nur terbangun pada jam 5 pagi, menggerak-gerakan badan sedikit sambil berjalan membuka pintu rumah. Lalu Nur pun duduk di teras untuk membaca koran yang biasanya diletakkan di meja teras oleh pengantar koran. “Hah... beritanya kok jelek-jelek ya,” gumam Nur sambil membaca *headline* berita-berita yang bernuansa negatif di koran itu, mulai dari gelombang PHK karyawan, tutupnya beberapa perusahaan hingga lesunya ekonomi akhir-akhir ini. Muncul keresahan di benak Nur. “Dek, gimana ya nasib perusahaan kalau gini terus?” ucap Nur kepada anaknya yang baru saja menyusul ayahnya ke teras. “Saya kok akhir-akhir ini rasanya capek. Sudah ke sana kemari (menawarkan jasa), tapi kok penjualannya segini-gini aja”.

Nur mengungkapkan keresahannya dengan mengungkap kembali perjalanan perusahaan jasa konstruksi yang telah dijalankannya selama lebih dari 20 tahun kepada anaknya. Seperti halnya perusahaan-perusahaan lainnya, perusahaan ini juga mengalami jatuh bangun dari awal pendirian hingga bisa berada di posisi yang stabil. Nur menambahkan, bahkan meskipun sudah stabil, bukan tidak mungkin akan terjadi gejolak yang mengguncang perusahaan tersebut jika tidak terus mencari inovasi dan pengembangan.

“Memang, kalau dilihat sekilas, perusahaan saat ini masih berada di posisi yang aman. Tapi, kalau dirasa-rasa, kok, semakin lama, persaingan perusahaan semakin sengit ya?” tanya Nur kepada anaknya. “Rasanya juga, walaupun mungkin performa perusahaan tidak memburuk, namun untuk mencapai di tingkat performa itu, kok ya semakin susah?”, imbuhnya.

Keresahan Nur selaku pendiri dan direktur perusahaan jasa konstruksi CV. SG ini muncul dari melihat bagaimana dinamika perusahaan selama ini: banyak kegagalan yang dialami pada penawaran-penawaran proyek yang diikuti akhir-akhir ini; semakin berkurangnya jumlah proyek

yang didapatkan tiap tahunnya; dan upaya Nur dalam mencapai hal itu semakin lama semakin berat. Kesulitan Nur dalam memasarkan jasanya dari waktu ke waktu mulai meningkat. Hal ini menunjukkan bagaimana persaingan antar perusahaan semakin tinggi tiap tahunnya. Penjualan yang ditunjukkan melalui jumlah dan nilai proyek yang menurun menjadi pokok permasalahan yang dirasakan oleh Nur.

Ditambah lagi, sebagai usaha yang masih tergolong dalam UMKM, Nur merasa gerakan pemasarannya kian terbatas dengan berbagai perkembangan yang ada. Kegiatan pemasaran kini semakin lama semakin lesu melihat betapa majunya pesaing-pesaing dalam mengembangkan pemasarannya masing-masing. Dua hal ini yang menjadi pokok keresahan Nur adalah penjualan CV. SG yang semakin menurun dan tidak memberikan hasil/dampak yang signifikan dan bagaimana pemasaran harus dilakukan untuk mengatasi penurunan penjualan tersebut.

Profil Perusahaan

Sekitar 20 tahun yang lalu, Nur, layaknya orang kantoran pada umumnya, mengerjakan pekerjaannya seperti hari-hari biasa. Namun, satu hal yang tidak terlihat adalah ambisi dalam diri Nur untuk mendirikan perusahaan sendiri dan menjadi wiraswastawan yang memiliki karyawan sendiri. Pada akhirnya, Nur memutuskan untuk keluar dari perusahaan tempat dia bekerja dan membangun sebuah perusahaan jasa konstruksi yang diberi nama CV. SG pada tahun

Prosesnya tidak semudah membalik telapak tangan. Banyak sekali rintangan yang dilalui dalam membangun bisnis tersebut, mulai dari modal, pengetahuan, *networking* hingga mendapatkan pelanggan pertama. Bahkan, saat pertama kali didirikan, perusahaan tersebut tidak langsung bergerak di bidang konstruksi. Baru setelah beberapa tahun berjalan, yaitu pada tahun 2004 dinamika perusahaan dan iklim bisnis di Indonesia membawa CV. SG masuk ke dalam dunia jasa konstruksi lalu lintas.

Kenapa memilih bidang jasa konstruksi lalu lintas? Nur menyadari bahwa bisnis konstruksi secara umum di Indonesia telah jenuh dan terlalu banyak pesaing. Oleh karena itu, Nur memulai bisnisnya dengan melibatkan CV. SG dalam bidang pekerjaan konstruksi yang tidak banyak orang terjun ke dalamnya. Selain peminatnya sedikit, pekerjaan konstruksi lalu lintas juga dinilai kurang memiliki *prestige* dibandingkan dengan pekerjaan konstruksi lain, seperti konstruksi gedung dan perumahan. Banyak orang

tidak mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas bidang pekerjaan rambu-rambu lalu lintas. Kebanyakan orang berpikir bahwa pekerjaan lalu lintas ditangani langsung oleh kepolisian. Belum banyak yang mengetahui bahwa lalu lintas merupakan bidang yang menjadi tanggung jawab dinas perhubungan. Menimbang sedikitnya perusahaan pada zaman itu yang mengetahui dan terjun di bidang konstruksi lalu lintas dan dengan dibekali pengetahuannya akan bidang elektro dan sipil, Nur bertekad untuk menjalani bidang lalu lintas tersebut.

Nur dengan CV. SG memulai pekerjaan-pekerjaannya melalui pemerintahan dan menjadi sub kontraktor dari perusahaan swasta yang sudah terjun ke dalam bisnis tersebut sebelumnya. Dengan menggunakan strategi ini, Nur dapat membawa CV. SG berkembang menjadi lebih besar dan mencakup berbagai pekerjaan lalu lintas di daerah Semarang dan sekitarnya.

Selama membesarkan CV. SG, Nur terus melakukan berbagai macam cara pemasaran untuk meningkatkan penjualannya dan menjangkau pelanggan lebih luas. Cara pemasaran dilakukan dengan menggunakan metode dan media yang sesuai pada masa itu, yaitu rekomendasi dari mulut ke mulut, penawaran melalui kenalan, perkumpulan para kontraktor, hingga partisipasi dalam tender pemerintah yang kompetitif. Semua itu dilakukan oleh perusahaan demi memperkenalkan dan memperluas pangsa pasar.

Dengan segala kondisi pada saat itu, CV. SG sukses memasuki jaringan lokal Semarang dalam melakukan berbagai proyek lalu lintas, seperti pemasangan APILL (Alat Pemberi Isyarat Lalu Lintas), pemasangan marka, rambu-rambu lalu lintas, dan proyek infrastruktur lalu lintas lainnya. Nur berhasil membangun bisnisnya untuk dapat bertahan, berkembang, dan berkompetisi dengan perusahaan lainnya.

Persaingan Industri Jasa Konstruksi

Industri jasa konstruksi di Indonesia dipenuhi oleh berbagai perusahaan jasa konstruksi skala kecil hingga besar. Menurut BPS, hingga tahun 2023 terdapat sekitar 157.000 perusahaan jasa konstruksi berskala kecil. Dengan banyaknya perusahaan konstruksi kategori kecil di Indonesia, sangat sulit bagi CV. SG yang juga berskala kecil untuk bersaing secara langsung dalam pasar mengingat banyak faktor yang menjadi penentu suatu perusahaan dalam mendapatkan proyek.

Selama ini Nur mengambil proyek yang disediakan oleh pemerintah maupun swasta. Proyek–proyek dengan nilai besar biasanya ditawarkan melalui lelang atau tender, sedangkan proyek dengan nilai kecil ditawarkan secara langsung melalui penunjukan langsung. Dalam proyek-proyek dengan nilai kecil, biasanya perusahaan bersaing berdasarkan kredibilitas dan networking yang baik. Sedangkan pada proyek dengan nilai besar, secara teknis perusahaan akan berlomba menghadirkan pekerjaan konstruksi yang bermutu baik, sesuai spesifikasi, dan bersaing pada aspek harga yang paling rendah. Meskipun begitu, pada kenyataannya kepercayaan, kredibilitas, dan networking yang baik dibutuhkan pada proyek dengan nilai kecil maupun besar. Tidak mungkin bagi pihak pemberi proyek untuk bekerja sama dengan perusahaan yang tidak memiliki reputasi maupun pengalaman baik dengan pemberi proyek atau perusahaan lainnya. Oleh karena itu, dalam menembus persaingan industri jasa konstruksi di Indonesia, Nur menyadari perlunya pemasaran yang dirumuskan dengan baik agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas lagi.

Usaha Tanpa Hasil

Nur cukup terkejut melihat laporan penjualan perusahaannya selama 5 tahun terakhir (2020 – 2024). “Wah... Kok bisa ya? Padahal saya sudah ke sana sini dapetin proyek, kok nilainya tetap segitu–gitu aja ya?” ucap Nur sambil mengernyit heran mengingat Nur merasa sudah mati–matian dalam menjadi tombak utama pemasaran di perusahaan.

Mencermati laporan penjualan selama 5 tahun terakhir (tabel 1), Nur mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang dinamika perusahaan akhir-akhir ini. Namun ternyata hasil yang didapatkan tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasinya meskipun beberapa hal dalam laporan tersebut sebenarnya dapat dimengerti.

Tabel 1. Penjualan CV. SG Pada 2020-2024

Tahun	Jumlah Proyek	Total Nilai (Rp)	Pemerintah (%)	Swasta (%)
2020	16	1.392.558.948	70	30
2021	26	2.692.335.635	71	29
2022	23	2.470.762.201	74	26
2023	26	2.712.586.750	48	52
2024	15	1.589.303.446	54	46

Nur melihat bahwa persentase proyek dari pemerintah awalnya cukup besar di angka 70% dari total pendapatan. Namun, seiring berjalannya waktu, kesulitan dan dampak dari pandemi mengakibatkan berkurangnya proyek dari pemerintah, sehingga perusahaan mengupayakan untuk menambah jumlah proyek dari swasta. Hasilnya, pada tahun 2023, jumlah proyek dari swasta yang dikerjakan oleh CV. SG meningkat hingga mencapai 52% dari total pendapatan di tahun tersebut.

Nur mengaku tanpa melihat laporan pun, ia sudah merasa performa perusahaannya akhir-akhir ini cenderung stagnan atau bahkan menurun. “Saya sudah ngeh sih, kalau performa CV. SG agak kurang bagus akhir-akhir ini, terutama di tahun 2024,” ucap Nur. “Kalau dilihat lebih jauh lagi ya, 2020 itu kan tahun covid pertama masuk Indonesia. Wajar sih, performanya turun begitu. Kalau ingat waktu itu, duh, semua proyek dari pemerintah pada dialihkan ke sektor kesehatan. Pusing deh!” keluh Nur sambil bernostalgia menceritakan ulang perjuangannya di masa-masa awal pandemi Covid-19. Meskipun begitu, tahun 2021 hingga 2023 perusahaan berhasil kembali stabil lagi. “Tahun 2023 itu rasanya sudah giat banget loh ke sana sini, tapi hasilnya ya tetep segitu-segitu aja,” ujar Nur lebih lanjut. “2023 ini padahal udah masukin dari swasta juga, ga cuma pemerintah aja. Makanya, bisa agak naik dikit. Tapi 2024 turun lagi deh.”

Nur merasa lelah dengan usahanya memasarkan jasanya ke berbagai tempat tetapi tidak berdampak signifikan pada hasil perusahaan. Nur berharap ada suatu solusi yang bisa mengatasi hal ini, terutama supaya apa yang ia lakukan dalam pemasaran bisa lebih efektif dan menghasilkan lebih banyak penjualan.

Tantangan Pemasaran Konvensional

Dalam memasarkan bisnisnya, beberapa kali Nur mendapati kendala dalam mendapatkan proyek/*customer*. Kendala muncul dari berbagai faktor, mulai dari berkurangnya penjualan dari pihak yang merupakan langganan tetap hingga syarat-syarat digital seperti email resmi, website resmi, dan platform e-commerce yang belum dimiliki dan belum dimasuki oleh CV. SG. Dari beberapa kasus yang terjadi, Nur berpikir bahwa meskipun sudah membangun networking selama sekian tahun, namun dengan bergantinya pihak-pihak yang terlibat tidak serta merta dapat mempertahankan tingkat penjualan perusahaan.

Dalam dinamika perusahaan yang sedang berjalan, Nur sempat bilang, “Bisnis itu harus mengikuti perkembangan zaman. Kalau kita cuma berdiam diri saja, merasa semuanya baik-baik saja, tanpa melihat perkembangan kanan kiri kita, mungkin tidak akan langsung sadar, tapi nanti tau-tau kita sudah tertinggal. Kalau terlanjur begitu, sudah tidak bisa bergerak lagi. Mau inovasi ini tidak bisa, inovasi itu tidak bisa. Pangsa pasarnya sudah diambil yang lain.” Nur tidak mau dirinya mengalami hal yang sama seperti kasus Nokia yang karena sudah terkenal, mereka terlalu santai menanggapi perkembangan telepon genggam yang sangat pesat yang akhirnya hanya telepon genggam dengan sistem operasi Android dan iOS yang dapat bertahan. Ketika Nokia hendak bangkit Kembali, semuanya sudah terlambat.

Dari situ, Nur mulai berpikir, apakah metode–metode yang dilakukan perusahaan ini sudah ketinggalan zaman? Hal ini mengingatkan bahwa muncul permintaan-permintaan dari customer yang selama ini menggunakan jasa CV. SG yang mengharuskan perusahaan untuk memulai digitalisasi di bidang pemasaran. Salah satunya adalah gerakan pemerintah Indonesia yang tengah menyemarakkan penggunaan e-commerce buatan dalam negeri untuk keperluan belanja pemerintah, yaitu E-Katalog. Walaupun berbagai tawaran proyek mulai bermunculan kembali, namun sebagian dari proyek tersebut mensyaratkan penggunaan E-Katalog sebagai media pemasaran dan penjualannya. Nur berpikir untuk memulai digitalisasi pemasaran bagi perusahaannya. Upaya apa yang dilakukan untuk mengejar ketertinggalan perusahaan dalam perkembangan digitalisasi ini?

Tantangan Pemasaran Digital

Nur mulai menyadari beberapa faktor yang menyebabkan perkembangan penjualan perusahaan stagnan. Berkurangnya tatap muka antar pihak dari waktu ke waktu telah menyebabkan komunikasi antar pihak pembeli dengan perusahaan terbatas. Selain itu, dengan menggunakan metode pemasaran konvensional, perusahaan hanya bisa menjangkau pelanggan-pelanggan lokal yang berlokasi di kota Semarang dan sekitarnya. Oleh sebab itu, diperlukan gebrakan metode pemasaran lain yang dapat menembus batasan-batasan yang menjadi permasalahan perusahaan dalam meningkatkan penjualan.

Berkaca dari beberapa perusahaan jasa konstruksi lain, mereka sukses melakukan digital marketing dengan bentuk platform pemasaran

yang berbeda-beda. Seperti yang telah dilakukan oleh Jarvis Teknologi Albarokah yang berhasil melakukan digital marketing melalui pembuatan website perusahaan. Website ini berisi tentang legalitas perusahaan sebagai perusahaan penyedia jasa konstruksi, informasi umum perusahaan, serta portofolio produk jasa perusahaan Jarvis. Selain itu, juga terdapat contoh dari salah satu pekerja jasa konstruksi pemasangan pembatas jalan *guardrail* yang melakukan pemasarannya melalui akun TikTiknya yang bernama Prasetya Jaya Guardrail. Melalui akunnya, Pras membuat konten-konten TikTok untuk memasarkan jasanya. Walaupun konten yang Pras buat sebagian besar random, tetapi Pras tidak pernah ketinggalan untuk mengikuti tren-tren yang sedang viral di TikTok, seperti membuat edit video dengan style “jedag-jedug”, menggunakan *sound-sound* yang sedang viral, mengangkat isu hangat yang relate di masyarakat, dan lain-lain. Bahkan, beberapa videonya berhasil mencapai puluhan ribu *views*. Hasilnya, Pras mengaku kerap kali mendapat panggilan dari berbagai calon pelanggan karena mereka melihat konten TikTok yang dibuatnya muncul di *fyp* mereka. Pemasaran digital telah terbukti dapat membantu pemasaran berbagai perusahaan, termasuk perusahaan di bidang jasa konstruksi.

Data penjualan perusahaan CV. SG di tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa persentase proyek yang didapatkan dari pemerintah dan swasta masing-masing mencapai 50% dari total penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa CV. SG memerlukan strategi pemasaran menyeluruh untuk bisa mencakup pemasaran terhadap pihak pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu, Nur berencana untuk menerapkan pemasaran digital pada perusahaannya.

Nur menyadari beberapa kekurangan yang dimiliki oleh perusahaannya. Sebagai perusahaan yang telah berdiri selama lebih dari 20 tahun, berbagai sistemnya masih menggunakan sistem lama. Bahkan beberapa bagian administrasi dan pemasaran masih dilakukan secara konvensional. Selain itu, sumber daya manusia yang dimiliki juga sebagian besar berada di usia 40 tahun ke atas. Hal ini membuat inovasi dan pemahaman akan teknologi digital yang dimiliki oleh perusahaan cenderung lemah. Oleh karena itu, Nur akan menyerahkan penerapan pemasaran digital ini ke karyawannya yang masih muda dengan pertimbangan lebih mengetahui mengenai teknologi digital dan lebih cepat dalam mempelajari hal baru.

Langkah Ke Depan

Nur melihat betapa pentingnya aspek pemasaran bagi perusahaannya. Perusahaan yang tidak memiliki pemasaran yang baik tentu akan mengalami kesulitan dalam menjual produk dan jasa yang dijualnya. Menurutnya, dengan adanya permasalahan pemasaran dan penjualan yang dialami perusahaannya, penerapan pemasaran digital perlu dilakukan sebagai langkah awal untuk mengembangkan dan memperluas perusahaan. CV. SG perlu merambah lebih jauh lagi dalam pemasaran digital dan menjangkau pelanggan dengan lingkup yang lebih luas. Selain itu, perbaikan yang terus menerus diharapkan dapat menyempurnakan pemasaran digital yang akan diterapkan dan memperluas serta meningkatkan penjualan seperti yang diharapkan oleh Nur. Dengan demikian, CV. SG tidak tergerus oleh zaman dan tetap dapat bersaing dan eksis di era digital ini.

PROFIL PENULIS

Sugiyanti, lahir di Boyolali pada tanggal 6 Februari 1970. Pada saat ini berdomisili di Boro, Kelurahan Banjarasri, Kapanewon Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta. Lulus Sarjana Sains (S.Si) pada Program Studi Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya tahun 1999. Kemudian melanjutkan Program Profesi Apoteker dan lulus pada 2001. Melanjutkan studi S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Saat ini bekerja di Unit Farmasi - RSUD Santo Yusup Boro sebagai Apoteker Penanggung Jawab (APJ).

Stevanus Abraham, lahir di Bekasi pada tanggal 5 November 1993. Menyelesaikan pendidikan S1 di bidang Public Relations, Fakultas Humanisme, President University Jakarta. Melanjutkan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Saat ini, bekerja sebagai Assistant Plant Manager di PT Pura Barutama, Unit Coating and Adhesive.

Adi Sunardi, lahir di Cirebon, 27 Juni 1980. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung pada tahun 2003. Melanjutkan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Saat ini bekerja sebagai Manager Keuangan di Semarang Medical Center, Rumah Sakit Telogorejo, Semarang.

Agustinus Mulyono, lahir di Kendal pada 9 Agustus 1996. Menempuh pendidikan S1 dan S2 Manajemen di Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dengan fokus pada strategi pemasaran dan pengelolaan bisnis. Saat ini, menjabat sebagai Manager Penjualan di Toko Emas Banyak Maju Weleri yang bertanggung jawab atas pengelolaan strategi penjualan, pengembangan pasar, serta pelayanan pelanggan.

Tobias Titus Nurvarianto, lahir di Semarang, 13 September 1998 dan berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. Setelah menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Teknik Industri di Institut Teknologi Bandung pada tahun 2021, melanjutkan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata pada tahun 2023. Saat ini sedang bekerja sebagai staff teknik di salah satu perusahaan jasa konstruksi di Semarang.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA