

BUSINESS PLAN PT. XYZ PRODUSEN BRAMANTE
FURNITURE, TINJAUAN DAN ANALISIS
SUMBER DAYA MANUSIA

TESIS

FERRY DIANDA
0606160524

T
25524



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008



**BUSINESS PLAN PT. XYZ PRODUSEN BRAMANTE
FURNITURE, TINJAUAN DAN ANALISIS
SUMBER DAYA MANUSIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

FERRY DIANDA

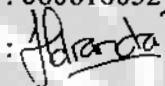
0606160524



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ferry Dianda
NPM : 0606160524
Tanda Tangan : 
Tanggal : 27 Agustus 2008

HALAMAN PENGESAHAN

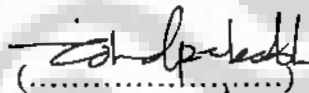
Tesis ini diajukan oleh

Nama : FERRY DIANDA
NPM : 0606160524
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan* PT XYZ Produsen Bramante Furniture,
Tinjauan dan Analisis Sumber Daya Manusia

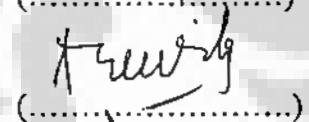
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : John Daniel Rembeth, MBA


(.....)

Penguji : Dr. Tengku Ezni Balqiah


(.....)

Penguji : Dr. Bambang Wiharto


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Agustus 2008

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir yang berjudul “*Business Plan Bramante Furniture Dilihat dari Segi Sumber Daya Manusia*” sebagai salah satu persyaratan guna mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Indonesia.

Karya akhir ini dapat terselesaikan dengan sebaik mungkin atas kerjasama, bimbingan, bantuan, dan dukungan berbagai pihak. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kerjasama, bimbingan, bantuan, dan dukungan kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak John Daniel Rembeth, MBA selaku pembimbing Karya Akhir sekaligus mentor yang memberikan bimbingan serta inspirasi kepada penulis.
3. Yang Tercinta orangtua penulis (Fitra Indri dan Erie Wahyuni) yang telah memberikan support luar biasa baik secara moril dan materiil serta adik penulis Fadly Aditya yang memberikan support demi selesainya karya akhir ini.
5. Nova Rizky Pratiwi yang selalu memberikan rasa sayang dan terus memberikan dukungan sepenuhnya, pengertian dan pengorbanannya selama ini kepada penulis.
6. Fajar Hudhiarto dan Bogi Sukmono selaku kawan satu tim yang bersama-sama menyelesaikan *business plan* ini. Rekan-rekan MMUI Aulia Fajra, Begin Adi Nugroho, Dian Maruli Tua Pohan, Emmanuel Adrian F, Erasmus Berhasak, Irwan Akhir, yang mendukung penulis dalam penulisan karya akhir ini.

7. Seluruh rekan-rekan MMUI terutama kelas A064 atas semua kebersamaan serta kekompakan yang indah dan perjuangan selama kuliah di MMUI.
8. Rekan-rekan *BadBoyz* A064 yang selalu memberikan keceriaan serta persahabatan yang luar biasa selama penulis kuliah di MMUI. I Love you all!.
9. Seluruh rekan-rekan MMUI khususnya kelas PP064 yang kompak dan ceria.
8. Dan semua pihak-pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga selesainya karya akhir ini.

Penulis menyadari bahwa Karya Akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu semua saran dan kritik demi perbaikan Karya Akhir ini akan diterima secara terbuka dan lapang dada. Dan akhirnya, Semoga semua yang telah kita usahakan dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Jakarta, Agustus 2008

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ferry Dianda
NPM : 0606160524
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

BUSINESS PLAN PT. XYZ PRODUSEN BRAMANTE FUNITURE,
TINJAUAN DAN ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 27 Agustus 2008

Yang menyatakan



(Ferry Dianda)

ABSTRAK

Nama : Ferry Dianda

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : Business Plan PT. XYZ Produsen Bramante Furniture, Tinjauan dan Analisis Sumber Daya Manusia

PT. XYZ merupakan perusahaan yang menghasilkan produk furniture mewah dan berkualitas tinggi yang bernama Bramante. Sahamnya dimiliki oleh tiga orang yaitu Fajar Hudhiarto, Bogi Sukmono, dan Ferry Dianda (penulis business plan). Didalam proses produksinya, PT. XYZ menggunakan bambu laminasi sebagai bahan baku dalam pembuatan furniturnya.

Kegiatan operasional PT. XYZ terletak di dua lokasi. Lokasi pertama bertempat di Ciganjur sebagai kantor pusat yang memiliki fasilitas showroom, manufacturing, storage, riset dan desain dan lain-lain. Lokasi kedua berada di Ruko ITC Fatmawati. Untuk lokasi kedua, hanya memiliki fasilitas penunjang yaitu tempat penjualan dan showroom. Penulis memilih daerah Fatmawati sebagai tempat untuk membuka showroom, karena daerah tersebut dekat dengan kawasan perumahan menengah atas dan atas di Jakarta, terutama Jakarta Selatan.

Pemilihan lokasi di Ciganjur sebagai pusat dari kegiatan operasional PT. XYZ, dengan alasan disekitar lokasi Ciganjur yang juga terdapat beberapa perumahan kelas menengah atas diantaranya Tanjung Mas Raya, Vila Kebagusan, dll. Pemilihan didaerah ini juga menjadi pertimbangan utama mengingat persediaan bambu terbanyak berada di Jawa Barat.

Dengan munculnya peraturan dari Departemen Kehutanan dan Perkebunan yang membahas tentang dibatasinya penebangan kayu jati di Indonesia serta pembatasan eksploitasi kayu jati bisa dijadikan sebuah peluang bagi PT. XYZ untuk semakin mengembangkan perusahaan karena bahan baku jati akan mengurangi kemampuan produksi industri furniture dan tidak akan cukup untuk memenuhi

kebutuhan untuk masyarakat Indonesia yang sangat banyak. Sehingga bambu laminasi yang diproduksi bisa menjadi alternatif sebagai bahan baku pengganti kayu jati furniture untuk kebutuhan rumah tinggal.

Seorang pemimpin didalam setiap bagian PT. XYZ merupakan suatu figur yang harus dicontoh bawahannya serta harus memberikan contoh yang baik agar diikuti oleh anak buahnya. PT. XYZ merupakan perusahaan yang baru dan mempunyai karyawan yang sedikit dan masih terbatas serta level posisi yang masih pendek dan belum rumit maka garis wewenang yang terjadi akan pendek dan bisa didelegasikan sesuai dengan posisi yang berada dibawahnya secara langsung.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan proses yang berkesinambungan serta terus menerus yang bertujuan untuk agar perusahaan selalu mendapatkan SDM yang berkualitas serta yang bisa menunjang kegiatan operasional serta meminimalkan tingkat turn over karyawan. Proses rekrutmen merupakan proses yang penting dalam penerimaan karyawan, karena biaya yang dikeluarkan cukup besar terutama jika perusahaan salah dalam merekrut karyawan.

Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan akan dinilai oleh atasannya. Setiap karyawan PT. XYZ memiliki target individu yang menjadi tolak ukur untuk penilaian karyawan. Target individu ini disusun berdasarkan dengan target departemennya. Lalu target dari setiap departemenlah yang mengacu kepada target korporat. Ini dilakukan agar karyawan tahu kekurangan serta kelebihan yang dimilikinya, jadi bisa dilihat timbal balik dari atasan kebawahan atas kinerja karyawan tersebut. Sistem kompensasi diadakan untuk menurunkan tingkat turn over pada perusahaan dan juga untuk meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusinya bagi perusahaan.

Kata Kunci :

Bambu Laminasi, Perencanaan SDM, Performance Appraisal.

ABSTRACT

Name : Ferry Dianda
Study Program : Master of Management
*Title : Business Plan of PT. XYZ as Producer Bramante Furniture,
Human Resource Overview and Analysis*

PT. XYZ is a company that produces luxuriant furniture and high quality product that called Bramante. It's share owned by three people that is Fajar Hudhiarto, Bogi Sukmono, and Ferry Dianda (writer business plan). In its production process, PT. XYZ uses lamination bamboo in making of their furniture.

Operational activity PT. XYZ located in two locations. First Location is in Ciganjur as the head office that have facility showroom, manufacturing, storage, research and design and others. Second Location resides in Ruko ITC Fatmawati. For second location, only have supporter facility that is sale place and showroom. Writer selects Fatmawati area as the place to open showroom, because this area is close to middle-up and up housing area in Jakarta, especially South Jakarta.

Location choice in Ciganjur as the center of PT. XYZ operational activity, by reason around Ciganjur location there are also some middle-up housings too, for example Tanjung Mas Raya, Villa Kebagusan, etc. Election on this area also becomes major consideration remembers most at most bamboo supply resides in West Java.

With regulation appearance from Departemen Kehutanan and Perkebunan that discuss about the of teak hewing in Indonesia and demarcation of teak exploitation can be made an opportunity for PT. XYZ for growing develop company because teak, core raw material will lessen industrial furniture product ability and will not enough for fulfill plenty needs for society of Indonesia. Lamination bamboo can become alternative substitution raw material for furniture.

A commander in every part PT. XYZ is a figure that must imitated by its subordinate and must exemplify good in order to follow by its staff. PT. XYZ is new company and have few employees and has been limited and position level that has been short and has not yet been complicated then authority line that happened will be short and can be delegated in accordance with subordinate exists position directly.

Human Resource Management is processes continual and continuously that bent on for in order to company always gets HR that with quality and that can support operational activity and level minimization turn over employees. Process recruitment is processes important in employees acceptance, because expense that released big enough especially if company wrong in recruiting employees.

Every job that conducted by employees will be assessed by its superior. Every employee PT. XYZ has individual goals that become yardstick for employee assessment. This individual goal is compiled base with its department goals. Then goal of each department that relate to corporation goals. This conducted in order to employees knows insufficiency and excess that the of, become can be seen reciprocal from superior to the employees performance referred. Compensation System is performed to degrade level turn over at company and also to improve loyalty and employees motivation in finishing every its job. Compensation is given to employees as reciprocal to the its contribution for company.

Key words:

Laminated Bamboo, HR Planning, Performance Appraisal.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	4
1.3. Ruang Lingkup Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Metode Penelitian.....	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO	8
2.1 Faktor Ekonomi	8
2.2 Faktor Politik dan Hukum.....	9
2.3 Faktor Sosial Budaya.....	10
2.4 Faktor Teknologi	11
2.5 Faktor Demografi.....	12
BAB III ANALISIS INDUSTRI	14
3.1 Rivalry Among Existing Firms	15
3.2 Threats of New Entrants	15
3.3 Bargaining Power of Buyers	16
3.4 Bargaining Power of Suppliers.....	17
3.5 Threat of Substitute Products	18
BAB IV ANALISIS PELUANG BISNIS	19
4.1 Analisa Pasar	19
4.2 Analisa Pesaing.....	19
4.2.1 Latar Belakang Perusahaan.....	20
4.2.2 Layanan	20
4.2.3 Waktu Operasional.....	20
4.2.4 Showroom.....	20

4.2.5 Pemasaran.....	20
4.2.6 Harga.....	21
4.2.7 Perbandingan Kompetitif.....	21
BAB V RENCANA PENDIRIAN USAHA.....	22
5.1 Profil Perusahaan.....	22
5.1.1 Identifikasi Perusahaan.....	22
5.1.2 Visi Perusahaan.....	23
5.1.3 Misi Perusahaan.....	23
5.1.4 Tujuan Perusahaan.....	23
5.1.5 Sasaran Perusahaan.....	24
5.2 Strategi Umum Perusahaan.....	24
5.2.1 Analisa SWOT.....	24
5.2.1.1 Strength.....	24
5.2.1.2 Weakness.....	24
5.2.1.3 Opportunity.....	24
5.2.1.4 Threat.....	24
5.2.2 Competitive Profile Matrix.....	26
5.2.3 Matrix TOWS.....	26
5.2.4 Strategi Bersaing.....	28
5.3 Value Chain Model.....	29
5.3.1 Aktivitas-aktivitas Utama dalam Penciptaan Nilai.....	29
5.3.2 Aktivitas-aktivitas Pendukung.....	30
5.4 Target Finansial.....	32
5.5 Lokasi dan Fasilitas.....	33
BAB VI STRATEGI PEMASARAN.....	35
6.1 Faktor-faktor Pendukung Kesuksesan Pemasaran.....	35
6.2 Marketing Mix.....	36
6.2.1 Place.....	36
6.2.2 Product.....	37
6.2.3 Promotion.....	39
6.2.4 Price.....	40
6.3 Strategi Merek.....	41
BAB VII STRATEGI OPERASI.....	43
7.1 Persiapan Fisik.....	43
7.1.1 Pengecatan bangunan dan Lahan Parkir.....	43
7.1.2 Pemasangan Listrik, Air, Telepon, dan Sistem Jaringan.....	44
7.1.3 Pemasangan Mesin Produksi.....	44
7.1.4 Pembangunan Counter.....	45
7.1.5 Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor.....	45
7.1.6 Pemasangan Logo.....	45
7.1.7 Kendaraan Operasional.....	45

7.2	Persiapan Non Fisik	46
7.2.1	Pengurusan Izin dan Badan Hukum	46
7.2.2	Riset Pasar.....	46
7.2.3	Software Akuntansi	47
7.2.4	Persiapan Sumber Daya Manusia.....	47
7.2.5	Soft Opening	47
7.2.6	Desain Logo	48
BAB VIII	STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA.....	49
8.1	Tujuan dan Sasaran Sumber Daya Manusia.....	49
8.1.1	Tujuan Sumber Daya Manusia.....	50
8.1.2	Sasaran Sumber Daya Manusia.....	56
8.2	Budaya Organisasi	58
8.3	Pemimpin	60
8.4	Struktur Organisasi	62
8.4.1	Work Specialization	64
8.4.2	Departementalization.....	64
8.4.3	Chain of Command	65
8.4.4	Span of Control.....	66
8.4.5	Centralization Vs. Decentralization	67
8.4.6	Formalization	68
8.5	Perencanaan Sumber Daya Manusia	69
8.5.1	Recruitment.....	72
8.5.2	Selection	74
8.5.3	Orientation	76
8.5.4	Training and Development	76
8.5.4.1	Sasaran Training and Development.....	78
8.5.4.2	Jenis Training and Development	78
8.6	Kompetensi.....	80
8.7	Performance Appraisal.....	83
8.8	Sistem Kompensasi.....	85
8.8.1	Base Compensation (Imbalan Dasar)	87
8.8.2	Pay Incentive (Imbalan Kinerja)	87
8.8.3	Indirect Compensation (Tunjangan).....	87
8.9	Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	88
8.10	Pemutusan Hubungan Kerja.....	89
BAB IX	STRATEGI KEUANGAN	90
9.1	Modal Awal.....	90
9.2	Sumber Dana	91
9.3	Proyeksi Pendapatan Penjualan.....	91
9.4	Proyeksi Laba/Rugi.....	94
9.5	Proyeksi Arus Kas	101
9.6	Proyeksi Neraca Laporan Keuangan.....	106

9.7 Analisa Keuangan.....	108
9.8 Analisa Hasil Perhitungan Proyeksi Keuangan.....	108
BAB X ALIGNMENT STRATEGY.....	109
10.1 Perspektif Finansial.....	110
10.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	111
10.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	112
DAFTAR PUSTAKA.....	115



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Potensi Bambu di Indonesia	4	
Gambar 3.1 Five Forces Model, Michael Porter	14	3
Gambar 5 The Value Chain Model Porter.....	32	13
Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. XYZ.....	63	13
Gambar 9.1 Alokasi Modal Awal PT. XYZ.....	91	17
Gambar 10.1 Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Finansial	110	21 25
Gambar 10.2 Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	113	26 26
Gambar 10.3 Integrasi Perspektif dalam Alignment Strategi PT. XYZ	114	32 34 70 91 93 93 100 102 103 104 106 108 111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran SDM 1	<i>Performance Appraisal</i>	117
Lampiran SDM 2	<i>Job Description</i>	119
Lampiran SDM 3	<i>Job Qualification</i>	122
Lampiran SDM 4	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2009 Pesimis	123
Lampiran SDM 5	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2010 Pesimis	124
Lampiran SDM 6	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2011 Pesimis	125
Lampiran SDM 7	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2012 Pesimis	126
Lampiran SDM 8	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2013 Pesimis	127
Lampiran SDM 9	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2009 Most Likely	128
Lampiran SDM 10	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2010 Most Likely	129
Lampiran SDM 11	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2011 Most Likely	130
Lampiran SDM 12	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2012 Most Likely	131
Lampiran SDM 13	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2013 Most Likely	132
Lampiran SDM 14	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2009 Optimis.....	133
Lampiran SDM 15	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2010 Optimis.....	134
Lampiran SDM 16	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2011 Optimis.....	135
Lampiran SDM 17	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2012 Optimis.....	136
Lampiran SDM 18	Kebutuhan & Struktur Gaji Karyawan 2013 Optimis.....	137

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri furnitur Indonesia masih memiliki pamor yang “mengkilap” di perdagangan internasional. Dalam acara pameran tunggal yang bertajuk “Indonesia Paviliun” yang berlangsung di Shenzhen, Cina (18-22 Maret 2007), mebel asal Indonesia banyak diminati oleh para buyer. Menurut Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Mebel Indonesia (Asmindo), selama pergelaran acara tersebut masyarakat Cina dan sejumlah buyer dari negara lainnya sangat antusias terhadap produk mebel Indonesia. Dia menambahkan, sekitar 50 hingga 70 buyer dalam pameran tersebut telah meminta pihak Asmindo untuk menjadi pemasok mebel dan kerajinan made in Indonesia dengan nilai transaksi mencapai sekitar US\$100 juta. (<http://www.bexi.co.id>)

Dengan adanya *demand* tersebut, maka penulis melihat peluang bisnis dalam industri furnitur di Indonesia saat ini masih menggiurkan, mengingat sektor ini telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai salah satu dari 10 komoditas unggulan ekspor tanah air dan juga perdagangan mebel di pasar dunia saat ini trennya cenderung terus membaik. Di tahun 2005, nilai perdagangan mebel di pasar dunia mencapai US\$ 76 miliar, lalu di tahun 2006 melonjak menjadi US\$ 80 miliar. Saat ini pangsa pasar mebel di dunia masih dipegang oleh negara pengekspor mebel terkemuka. Antara lain, Italia (14,8%); Cina (13,69%); Jerman (8,43%); Polandia (6,38%); dan Kanada (5,77%). Sedangkan Indonesia hanya mencapai 2,9%. (<http://www.bexi.co.id>)

Kendati furnitur Indonesia memiliki demand yang tinggi di perdagangan internasional, demikian, kualitas produk harus diutamakan. Selain itu juga harus ada dukungan ketersediaan bahan baku yang memadai. Kebutuhan bahan baku kayu untuk industri furnitur sekitar 4,5 juta kubik per tahun.

Namun, industri furnitur nasional kerap kesulitan mendapatkan pasokan bahan baku sebesar itu. Hal itu bisa terjadi seiring dengan semakin maraknya pembalakan liar (illegal logging). Akibatnya, industri furnitur nasional harus menanggung beban kekurangan pasokan kayu sebagai bahan baku utama industri furniture.

PT XYZ adalah sebuah perusahaan baru yang bergerak di bidang manufaktur khususnya furnitur. Dimana produk yang dihasilkan memiliki kekhasan tersendiri karena menggunakan bahan baku yang berbeda dari produk-produk furnitur yang telah ada di Indonesia, yaitu bambu laminasi.

Bambu Laminasi adalah balok/papan yang terdiri dari susunan bilah bambu yang melintang dengan diikat oleh perekat tertentu. Pada tahun 1942 bambu laminasi telah digunakan sebagai papan ski di daerah Amerika Serikat. Seiring dengan perkembangan teknologi, bambu laminasi telah dapat digunakan sebagai lantai, kursi, dan furnitur lainnya. Balok laminasi ini memiliki kekuatan yang lebih tinggi dibanding balok biasa, karena pada proses pembuatannya bambu tersebut sudah disortir terlebih dahulu untuk mengurangi bagian yang tidak bagus.

Bambu merupakan salah satu sumber daya alam di Indonesia yang belum gencar di pergunakan dan diperkenalkan khususnya pada bidang perkapalan akan kegunaannya selama ini. Alasan pemilihan bambu sebagai alternatif bahan baku yaitu meliputi :

1. Serbaguna, bambu merupakan sumber daya alam yang telah digunakan selama bertahun-tahun oleh hampir separuh lebih penduduk dunia seperti makanan, pelindung, konstruksi yang sederhana, dll.
2. Dapat diperbaharui, bambu merupakan sumber daya alam yang dapat diperbaharui. Bambu juga merupakan salah satu tanaman yang memiliki kemampuan tumbuh yang baik dan cepat
3. Mudah didapat, karena kemampuan tumbuhnya yang cepat, maka bambu mudah didapatkan. Terutama di wilayah Indonesia yang didukung dengan iklim tropisnya.

Universitas Indonesia

4. Mudah dalam proses pengerjaannya
5. Bambu tidak berkarat, tidak merusak, seperti pada bahan baku dari logam
6. Murah, bambu merupakan bahan baku yang lebih murah dibanding dengan bahan baku lainnya.

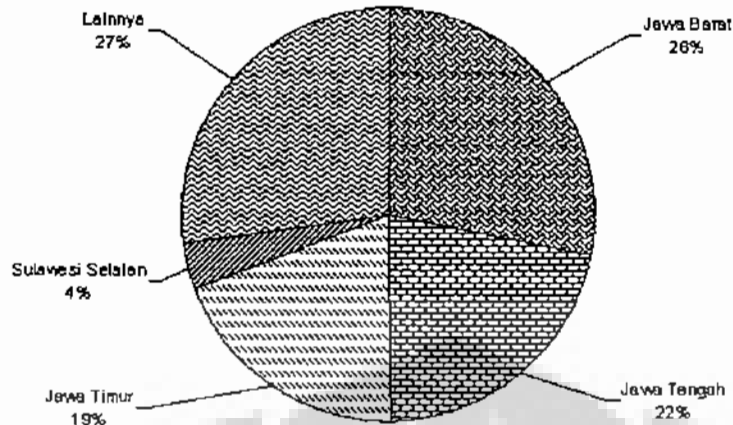
Sebagai gambaran mengenai potensi bambu di Indonesia sebagai bahan baku utama dalam pembuatan bambu laminasi dapat dilihat dalam tabel dan pie chart dibawah ini.

Tabel 1.1 Populasi Rumpun Tanaman Bambu Yang dikuasai/ Diusahakan Rumah Tangga

Uraian	Rumah Tangga Kehutanan			RT Usaha BMU			
	Jumlah RTK	Jumlah Rumpun	Jml Rpn Siap Tebang	Jumlah RT Usaha	Jumlah Rumpun	Jml Rpn Siap Tebang	
JAWA							
a.	Absolut	3 576 492	29 139 388	21 161 547	389 169	17 974 175	12 617 844
b.	Persentase						
	•Thd total	75,69	76,83	75,89	74,62	78,70	77,08
	•Siap tebang			76,62			70,20
c.	Rata-rata		8,15	5,92		46,19	32,42
LUAR JAWA							
a.	Absolut	1 148 806	8 786 890	6 721 780	132 349	4 865 497	3 751 487
b.	Persentase						
	•Thd total	24,31	23,17	24,11	25,38	21,30	22,92
	•Siap tebang			76,50			77,10
c.	Rata-rata		7,65	5,85		36,76	28,35
INDONESIA							
a.	Absolut	4 725 298	37 926 278	27 883 327	521 518	22 839 672	16 369 331
b.	Persentase						
	•Thd total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	•Siap tebang			73,52			71,67
c.	Rata-rata		8,03	5,90		43,79	31,39

Sumber : www.dephut.go.id

Universitas Indonesia



Gambar 1.1 Potensi Bambu di Indonesia

Sumber : www.dephut.go.id

Data diatas di buat pada tahun 2003, dengan kemampuan tumbuh bambu yang lebih cepat dibandingkan kayu (diasumsikan bisa mencapai 2-3 tahun), maka rumpun bambu yang tergolong siap tebang pada tahun 2003 akan telah diperbarui kembali dengan rumpun bambu yang telah tumbuh. Dari data di atas juga dapat dilihat sebaran populasi bambu terbanyak ada di Pulau Jawa, khususnya di Jawa Barat. Oleh karena alasan dekat dengan bahan baku, maka kami memperkirakan pabrik furnitur PT XYZ akan didirikan di Ciganjur, Jakarta.

Dengan melihat potensi industri furnitur di perdagangan dunia, dan adanya keterbatasan mengenai bahan baku terutama kayu, maka hal ini melatarbelakangi penulis untuk membuat *Business Plan* Industri Furnitur PT XYZ berbahan Baku Bambu Laminasi.

1.2 Permasalahan

Business Plan ini ditulis sebagai akibat terbatasnya persediaan bahan baku furniture terutama kayu dan rotan., sedangkan demand akan kebutuhan furniture indonesia di pasar cukup tinggi.

Universitas Indonesia

Melihat adanya peluang di industri ini maka PT. XYZ memberanikan diri kedalam kancah bisnis furniture dengan positioning yang berbeda karena menggunakan bahan baku laminasi sebagai bahan utamanya.

Selanjutnya juga akan dibahas mengenai bagaimana PT XYZ dapat meraih peluang bisnis industri mebel di Indonesia.

1.3 Ruang Lingkup Masalah

Dalam penulisan rencana bisnis ini, dilakukan batasan-batasan untuk adanya kesamaan dalam memahami beberapa asumsi yang digunakan.

Batasan-batasan tersebut antara lain:

Industri: Berdasarkan klasifikasi dari Departement Perindustrian dan Perdagangan, Industri furnitur yang akan dimasuki adalah termasuk kedalam *Fabricated Wood Furniture*. Namun bisnis yang dimaksud akan dibahas dalam lingkup sub-industri furnitur modern untuk residensial.

Lingkup Bisnis: Menyediakan produk furnitur alternatif berbahan baku bambu laminasi untuk residensial.

Produk yang ditawarkan: Furnitur berbahan baku bambu laminasi untuk residensial khususnya furnitur untuk ruang makan, ruang tidur, dan ruang keluarga.

Pasar sasaran: Kelas menengah – atas yang tinggal di Jakarta dan sekitarnya (Jabodetabek).

Pesaing: Yang dianggap sebagai pesaing adalah: Da Vinci,

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian dalam karya akhir ini adalah :

Universitas Indonesia

1. Mengidentifikasi berbagai langkah-langkah strategis terhadap peluang yang ada dalam memasuki industri furnitur untuk residensial
2. Menentukan langkah-langkah yang akan diambil sebagai reaksi atas peluang yang ada dalam memasuki industri tersebut
3. Acuan dasar pendirian PT XYZ

1.5 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan karya ilmiah ini diantaranya:

1. Studi pustaka, dengan mengumpulkan artikel dan data sekunder dari beberapa sumber
2. Observasi langsung ke beberapa outlet/showroom furnitur di Jakarta
3. Melakukan interview terhadap calon konsumen produk ini

1.6 Sistematika Penulisan

Proses penulisan rencana bisnis ini dilakukan melalui dua bagian. Pada bagian pertama akan dibahas mengenai **Analisis Bisnis** yang terdiri dari:

BAB 1. Pendahuluan: membahas latar belakang dan tujuan penulisan rencana bisnis ini serta batasan-batasan untuk kesamaan pemahaman asumsi yang digunakan.

BAB 2. Analisis Lingkungan Makro: membahas dan menganalisis faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dipengaruhi oleh perusahaan, meliputi ekonomi, sosial budaya, teknologi, peraturan pemerintah dan demografi, dimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi industri tersebut.

BAB 3. Analisis Industri: membahas dan menganalisis faktor-faktor internal yang meliputi siklus hidup industri, kelompok dan dimensi strategis, analisis

Universitas Indonesia

struktur industri dan analisis perilaku pesaing, dimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

BAB 4. Analisis Peluang Bisnis: membahas dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi daya tarik bisnis yang meliputi: identifikasi peluang bisnis, analisis permintaan dan analisis penawaran.

Selanjutnya pada bagian kedua akan dibahas rencana pendirian usaha pada:

BAB 5. Rencana Pendirian Usaha: membahas dan menganalisis profil perusahaan yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan perusahaan serta strategi umum untuk mencapai ketiganya.

BAB 6. Strategi Pemasaran: membahas tujuan dan sasaran bagian pemasaran serta menganalisis *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* (STP), kemudian implementasinya dalam bentuk bauran pemasaran.

BAB 7. Strategi Operasi: membahas tujuan dan sasaran bagian operasi serta menganalisis aktivitas riset dan pengembangan desain serta pemenuhan permintaan terhadap produk dan layanan pada customer.

BAB 8. Strategi Sumber Daya Manusia: membahas tujuan dan sasaran bagian sumber daya manusia serta menganalisis struktur organisasi, budaya dan pola kepemimpinan, dalam rangka perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

BAB 9. Strategi Keuangan: membahas tujuan dan sasaran keuangan serta menganalisis kelayakan investasi yang dilakukan

BAB 10. *Alignment Strategy*: penggabungan strategi yang ada dengan tujuan yang berbeda.

Universitas Indonesia

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO

Baik di industri furniture maupun industri lainnya, akan ada faktor eksternal yang akan mempengaruhi keberlangsungan bisnis perusahaan. Ada 5 faktor eksternal yang turut mempengaruhi suatu industri, diantaranya :

1. Faktor Ekonomi
2. Faktor Politik dan Hukum
3. Faktor Sosial Budaya
4. Faktor Teknologi
5. Faktor Demografi

2.1 Faktor Ekonomi

Terdapat variabel kunci makroekonomi disisi domestik dalam sistem perekonomian, yaitu tingkat harga, kesempatan kerja, pendapatan total dan suku bunga. Di sisi internasional yang merupakan variabel kunci makroekonomi yaitu nilai tukar dan neraca pembayaran. Industri bisnis secara keseluruhan berpengaruh terhadap faktor ekonomi suatu negara. Jika kondisi ekonomi suatu negara baik maka akan meningkatkan daya beli masyarakat dinegara tersebut yang akhirnya akan mempengaruhi kondisi makroekonomi negara tersebut. Jadi jika kondisi makroekonomi suatu negara sedang *booming* maka akan meningkatkan daya beli masyarakat dinegara tersebut. Berlaku juga dengan kebalikannya, jika kondisi makroekonomi suatu negara sedang *down* maka akan menurunkan daya beli masyarakat.

Ini bisa dilihat dari perubahan tingkat harga, jika tingkat harga mengalami kenaikan maka akan menurunkan daya beli masyarakat terhadap barang. Sebaliknya jika tingkat harga mengalami penurunan maka akan menaikkan daya beli masyarakat terhadap barang. Dan ketika kondisi makroekonomi sedang *down* maka akan menurunkan daya beli masyarakat yang akan berpengaruh juga terhadap berkurangnya tingkat pembelian furniture termasuk PT. XYZ.

Atau bisa dilihat dari sisi inflasi suatu negara. Industri furniture termasuk kedalam barang yang tahan lama (*durable goods*), yang akan menyebabkan konsumen atau masyarakat akan menunda pembelian furniture ketika inflasi dinegara tersebut sedang tinggi. Dan ketika inflasi disuatu negara membaik, maka keinginan membeli suatu barang yang bersifat *durable goods* akan meningkat.

2.2 Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum suatu negara akan berpengaruh terhadap aktivitas bisnis perusahaan. Kondisi politik yang stabil serta kondusif di suatu negara sangat diperlukan karena akan mendukung aktifitas bisnis dan akan bertumbuh dengan sehat dan normal. Serta didukung dengan kepastian hukum agar aturan main bisnis bisa jelas dan transparan untuk semua pelaku bisnis. Jika kondisi politik yang tidak stabil dan ditambah lagi dengan tidak adanya kepastian hukum maka akan berakibat buruk bagi lingkungan industri termasuk didalamnya yaitu aktivitas bisnis PT. XYZ.

Didalam aktivitasnya, PT. XYZ turut mendukung peraturan pemerintah Indonesia yang berhubungan dengan menjaga hutan Indonesia serta melindungi hutan dari penebangan liar serta membuka lahan baru bagi perkebunan. Karena PT. XYZ menggunakan bahan baku yang berupa bambu yang ramah lingkungan serta banyak

tumbuh diseluruh hutan Indonesia dan mengurangi dampak lingkungan yaitu pemanasan global yang saat ini sedang gencar dibicarakan didunia.

Didalam proses bisnisnya PT. XYZ mengikuti prosedur hukum yang berlaku di Indonesia. Dan dengan munculnya peraturan dari Departemen Kehutanan dan Perkebunan yang membahas tentang dibatasinya penebangan kayu jati di Indonesia serta pembatasan eksploitasi kayu jati bisa dijadikan sebuah peluang bagi PT. XYZ untuk semakin mengembangkan perusahaan karena bahan baku jati akan mengurangi kemampuan produksi industri furniture dan tidak akan cukup untuk memenuhi kebutuhan untuk masyarakat Indonesia yang sangat banyak. Sehingga bambu laminasi yang diproduksi bisa menjadi alternatif sebagai bahan baku pengganti kayu jati furniture untuk kebutuhan rumah tinggal.

2.3 Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya sebenarnya mempengaruhi dalam industri furniture di Indonesia terutama yang berbahan baku bambu. Masyarakat Indonesia sudah terbiasa semenjak dahulu menggunakan bambu sebagai bahan atau alat untuk membangun rumah. Karena bambu terkenal kuat dan elastis serta banyak terdapat disetiap hutan di Indonesia serta mudah dan cepat tumbuhnya dibandingkan yang berbahan baku kayu.

Seperti yang kita tahu bahwa jika kita ingin membuat furniture maka akan menggunakan bahan baku yang berasal dari pohon terutama pohon jati. Maka proses untuk menanamnya untuk diambil lagi hasilnya memerlukan waktu yang lama, bisa puluhan hingga ratusan tahun lamanya. Sedangkan untuk bambu hanya memerlukan waktu beberapa tahun untuk bisa diambil hasilnya serta proses menanamnya kembalipun lebih cepat dibandingkan pohon jati. Dari segi luas tanah, untuk menanam bambu memerlukan tanah sedikit dibandingkan pohon jati. Sejak dahulu

Universitas Indonesia

bambu sudah menjadi bagian dari sosial budaya masyarakat Indonesia, misalnya untuk membangun rumah berbahan baku bambu, gazebo, dibuat masakan, cabangnya dibuat menjadi sapu, sampai untuk berperang merebut kemerdekaan menggunakan bambu runcing.

2.4 Faktor Teknologi

Faktor teknologi yang berkembang pesat telah merubah pada seluruh aspek kehidupan manusia. Di abad 21 ini telah banyak ditemukan peralatan baru yang semakin mempermudah pekerjaan manusia. Begitu juga di Industri bambu ini, ditemukan alat-alat yang mempermudah untuk memproduksi bahan baku menjadi bahan jadi. Misalnya sekarang sudah terdapat mesin atau alat pemotong yang menggunakan mesin untuk memotong kayu yang sebelumnya kita menggunakan gergaji manual. Penemuan-penemuan inilah yang membuat pekerjaan serta aktifitas di industri furniture termasuk PT. XYZ menjadi semakin mudah dalam arti kecepatan proses produksi dan produktivitas kerja serta akan membuat kualitas hasil furniture menjadi lebih baik.

Faktor teknologi lain yang cukup berpengaruh yaitu internet. Kita tidak bisa mengelak dari internet yang telah merubah segalanya menjadi lebih mudah, lebih dekat dan lebih murah dari sebelumnya. Dengan adanya internet bisa menjadi sarana berpromosi lain yang bisa digunakan PT. XYZ dalam memasarkan produk furniturnya. Tetapi ada kekurangan dari internet sebagai sarana berpromosi karena akan lebih mudah bagi para pesaing untuk meniru desain yang sudah dibuat PT. XYZ disebabkan desain produknya dipublish di internet.

Untuk merancang serta membuat desain furniture lebih dipermudah dengan kemajuan teknologi. Yaitu dengan menggunakan *software* atau program desain seperti CAD (*Computer Aided Design*) yang bisa mempermudah dalam merancang *blueprint* dari furniture yang akan segera diproduksi.

Universitas Indonesia

2.5 Faktor Demografi

Tingkat pertumbuhan penduduk khususnya di DKI Jakarta terus mengalami kenaikan dari tahun ketahun. Ini bisa dilihat dari table sensus penduduk yang didapat dari badan statistik semenjak tahun 1970 hingga ketahun 2005 terus mengalami peningkatan. Dalam jangka tersebut kenaikan hampir mencapai dua kali lipatnya. Tidak dapat dihindarkan jika ditahun 2010 maka jumlah penduduk Jakarta mencapai 9 juta lebih. (Tabel 2.1)

Dilihat dari jumlah penduduk, maka akan meningkat pula kebutuhan akan tempat tinggal dan akan mendorong peningkatan kebutuhan akan furniture. Ini yang bisa menjadi peluang dari PT. XYZ untuk dapat mensupply kebutuhan yang besar masyarakat Indonesia terutama di daerah DKI Jakarta.

Arus urbanisasi ke daerah Jakarta menyebabkan kepadatan semakin bertambah. Jika menurut data dari BPS Propinsi DKI Jakarta, semenjak tahun 1980 kepadatan penduduk Jakarta per Km² sebesar 9,335 orang penduduk. Dan ketika ditahun 2000 kepadatannya mencapai 12,635 orang penduduk per 1 Km² (Tabel 2.2). Ini yang menyebabkan terbatasnya lahan pemukiman di Jakarta, yang pada akhirnya sebagian besar mereka yang bekerja di Jakarta memilih pindah kedaerah dipinggir Jakarta seperti Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Tetapi kegiatan serta aktivitas mereka dihabiskan di Jakarta.

Tabel 2.1 Sensus jumlah penduduk Indonesia

Provinsi	1971	1980	1990	2000	2005
NAD	2,008,595	2,611,271	3,416,156	3,929,234	4,031,589
Sumatera Utara	6,621,831	8,360,894	10,256,027	11,642,488	12,450,911
Sumatera Barat	2,793,196	3,406,816	4,000,207	4,248,515	4,566,126
Riau	1,641,545	2,168,535	3,303,976	3,907,763	4,579,219
Jambi	1,006,084	1,445,994	2,020,568	2,407,166	2,635,968
Sumatera Selatan	3,440,573	4,629,801	6,313,074	6,210,800	6,782,339
Bengkulu	519,316	768,064	1,179,122	1,455,500	1,549,273
Lampung	2,777,008	4,624,785	6,017,573	6,730,751	7,116,177
Kep. Bangka Belitung	na	na	na	899,968	1,043,456
Kepulauan Riau	na	na	na	1,040,207	1,274,848
DKI Jakarta	4,579,303	6,503,449	8,259,266	8,361,079	8,860,381
Jawa Barat	21,623,529	27,453,525	35,384,352	35,724,093	38,965,440
Jawa Tengah	21,877,136	25,372,889	28,520,643	31,223,258	31,977,968
DI Yogyakarta	2,489,360	2,750,813	2,913,054	3,121,045	3,343,651
Jawa Timur	25,516,999	29,188,852	32,503,991	34,765,993	36,294,280
Banten	na	na	na	8,098,277	9,028,816
Bali	2,120,322	2,469,930	2,777,811	3,150,057	3,383,571
Nusa Tenggara Barat	2,203,465	2,724,664	3,369,649	4,008,601	4,184,411
Nusa Tenggara Timur	2,295,287	2,737,166	3,268,644	3,823,154	4,260,294
Kalimantan Barat	2,019,936	2,486,068	3,229,153	4,016,353	4,052,345
Kalimantan Tengah	701,936	954,353	1,396,486	1,855,473	1,914,900
Kalimantan Selatan	1,699,105	2,064,649	2,597,572	2,984,026	3,281,993
Kalimantan Timur	733,797	1,218,016	1,876,663	2,451,895	2,848,798
Sulawesi Utara	1,718,543	2,115,384	2,478,119	2,000,872	2,128,780
Sulawesi Tengah	913,662	1,289,635	1,711,327	2,175,993	2,294,841
Sulawesi Selatan	5,180,576	6,062,212	6,981,646	7,159,170	7,509,704
Sulawesi Tenggara	714,120	942,302	1,349,619	1,820,379	1,963,025
Gorontalo	na	na	na	633,496	922,176
Sulawesi Barat	na	na	na	891,618	969,429
Maluku	1,089,565	1,411,006	1,857,790	1,166,300	1,251,539
Maluku Utara	na	na	na	815,101	884,142
Irian Jaya Barat	na	na	na	529,689	643,012
Papua	923,440	1,173,875	1,648,708	1,684,144	1,875,388

Sumber : www.datastatistik-indonesia.com

Tabel 2.2 Kepadatan Penduduk Jakarta

Kepadatan penduduk Jakarta per km ²			
1980	1990	1995	2000
9.335	12495	13786	12635

Sumber: BPS Propinsi DKI Jakarta

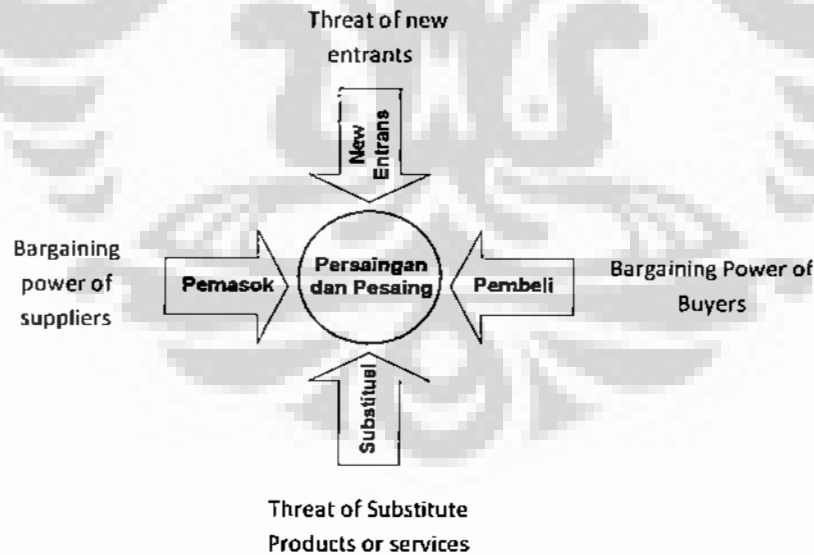
Universitas Indonesia

BAB 3

ANALISIS INDUSTRI

Analisa lingkungan mikro merupakan suatu analisa untuk mengetahui kekuatan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu industri. Dengan menganalisa lingkungan mikro, kita bisa tahu faktor-faktor yang menentukan agar perusahaan bisa bersaing didalam industri tersebut. Untuk menganalisa lingkungan mikro, PT. XYZ akan menggunakan analisa industri model dari Michael. E. Porter “Five Forces”. Model dari Porter (1980) menyatakan bahwa ada 5 (Lima) faktor yang mempengaruhi kelangsungan hidup suatu industri atau bisnis, yaitu :

1. Persaingan antar unit-unit di dalam industri (*Rivalry Among Existing Firms*)
2. Resiko masuknya pesaing baru (*Threat of New Entrants*)
3. Kemampuan tawar menawar dari pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)
4. Kemampuan tawar menawar dari supplier (*Bargaining Power of Suppliers*)
5. Ancaman jasa pengganti (*Threat of Substitute Services*)



Gambar 3.1 Five Forces Model, Michael Porter

3.1 Rivalry Among Existing Firms

Di dalam industry furniture tingkat persaingannya bisa dikatakan cukup tinggi. Karena telah ada dipasar sebelum PT. XYZ perusahaan furniture baik dalam skala menengah maupun besar dan sudah mempunyai nama yang melekat dengan konsumen. Misalnya Olympic, Ligna bahkan Da Vinci yang telah mempunyai *brand awareness* yang besar dibenak konsumen. *Brand-brand* tersebut sudah mempunyai lini produk yang banyak dan sudah mempunyai cabang-cabang yang tersebar serta telah lama berkecimpung lama di industri ini.

Pasar furniture yang ada sekarang ini telah terfragmentasi, jadi tiap-tiap perusahaan telah memiliki pasarnya tersendiri walaupun sama-sama mempunyai target market yang sama. Walaupun sama-sama mempunyai target market yang serupa namun cenderung para komunitas konsumennyalah yang membedakannya. Dengan mempunyai *competitive advantage* maka PT. XYZ bisa masuk kedalam industri ini dan langgeng didalamnya.

PT. XYZ menggunakan bahan mentah yang berupa bambu, yang diolah menjadi bambu laminasi yang jarang digunakan oleh para perusahaan furniture yang telah ada dipasar. Ini membuat PT. XYZ mempunyai tingkat persaingan yang rendah, karena penggunaan bambu laminasi sebagai bahan untuk membuat furniture belum banyak diketahui dan dikembangkan yang memungkinkan PT. XYZ mempunyai peluang untuk menancapkan kukunya diindustri furniture ini.

3.2 Threats of New Entrants

Dalam suatu bisnis, perusahaan harus mengetahui ancaman-ancaman apa yang akan datang dari para pendatang baru. Dan para pendatang barupun harus mengerti apa saja yang harus dibutuhkan untuk hanya bisa masuk didalam industri furniture ini.

Universitas Indonesia

Hambatan pertama yaitu modal. Dikarenakan para pemain baru harus memikirkan dimana lokasi yang tepat untuk membangun workshopnya dan berapa harga lahan yang harus dibeli. Dan juga modal untuk pembelian mesin-mesin yang dibutuhkan dalam produksi. Karena mesin-mesin tersebut diperlukan untuk kegiatan produksi agar menjamin kualitas hasil produksi, kecepatan produksi yang akan meningkatkan kualitas furniturnya, jadi untuk segi modal yang diperlukan untuk investasi di bidang ini cukup besar.

Hambatan berikutnya yaitu skala ekonomis. Perusahaan yang telah ada saat ini telah mempunyai pengalaman serta kapabilitas didalam produksinya sehingga mereka telah mendapatkan *Economies of Scales* dari hasil pembelajaran mereka. Ini yang menyebabkan perusahaan baru akan *dis-economies of scale*, karena perusahaan baru akan membutuhkan proses pembelajaran seiring mereka berjalan untuk mendapat skala ekonomis yang diinginkan.

Hambatan lainnya mungkin informasi, karena informasi tentang bambu laminasi ini belum banyak terdengar dan terekspos. Karena perusahaan furniture yang baru akan memilih kayu atau bambu laminasi sebagai bahan baku produksi mereka.

3.3 Bargaining Power of Buyers

Di Indonesia, industri furniture yang menggunakan bambu laminasi sebagai bahan baku utama masih sangat sedikit. Berbeda halnya yang terjadi di luar negeri, bambu laminasi sudah menjadi bahan baku yang banyak digunakan selain kayu, besi, logam dan lainnya. Ini terjadi di Negara Jerman, China dan Amerika yang sudah banyak industry disana yang menggunakan bambu laminasi terutama furniture. Ini memungkinkan bargaining power of buyers yang akan terjadi rendah.

3.4 Bargaining Power of Suppliers

Peluang PT. XYZ akan adanya tawar-menawar dengan supplier atau pemasok bambu akan rendah. Ini disebabkan masih banyaknya daerah sebagai pemasok bambu atau supplier bambu yang ada di Indonesia. Karena murah nya harga bambu serta didukung dengan kualitas yang bagus dan daerah penghasil bambu yang tersebar ditiap propinsi maka akan menciptakan peluang bagi PT. XYZ agar bisa bersaing di industri furniture ini. Populasi tentang daerah-daerah penghasil bambu bisa dilihat di dalam tabel 3.1

Tabel 3.1 Populasi Pohon Bambu menurut propinsi

Propinsi	RT. Kehutanan	Perkotaan - Pedesaan	
		Jml Pohon yang dikuasai	
(1)	(2)	(3) Seluruhnya	(4) Siap Tebang
1 Sumatera Utara	54.243	616.593	636.413
2 Sumatera Barat	32.318	146.721	119.256
3 Riau	11.405	95.127	63.100
4 Jambi	13.557	104.793	90.667
5 Sumatera Selatan	76.295	681.904	470.163
6 Bengkulu	23.484	175.034	123.423
7 Lampung	196.543	684.269	551.026
8 Bangka Belitung	2.544	19.326	13.977
9 DKI Jakarta	10.065	74.293	21.657
10 Jawa Barat	663.351	10.651.734	7.231.195
11 Jawa Tengah	1.351.961	5.186.876	6.343.818
12 DI Yogyakarta	169.145	872.702	676.851
13 Jawa Timur	1.234.893	7.346.613	5.467.779
14 Banten	146.177	2.006.166	1.426.217
15 Bali	122.036	691.560	753.379
16 Nusa Tenggara Barat	103.546	700.950	509.649
17 Nusa Tenggara Timur	176.180	1.116.641	939.626
18 Kalimantan Barat	17.552	604.330	368.154
19 Kalimantan Tengah	9.076	116.327	78.592
20 Kalimantan Selatan	24.255	412.631	277.237
21 Kalimantan Timur	7.753	85.950	56.903
22 Sulawesi Utara	34.542	226.044	193.931
23 Sulawesi Tengah	17.375	76.636	66.431
24 Sulawesi Selatan	160.145	1.097.941	1.111.793
25 Sulawesi Tenggara	12.694	76.181	63.854
26 Gorontalo	12.076	63.026	46.667
27 Maluku	9.149	160.516	117.421
28 Maluku Utara	4.633	62.992	39.661
29 Papua	4.796	62.022	38.168
JUMLAH	4.725.298	37.926.278	27.683.327

Sumber : www.dephut.go.id

Universitas Indonesia

3.5 Threat of Substitute Products

Bahan baku lain yang menjadi produk substitusi dari bambu laminasi banyak tersedia dan dipakai sebelumnya. Seperti kayu, logam, dan lainnya merupakan bahan baku substitusi dari bambu laminasi. Tetapi bahan baku selain bambu tersebut mempunyai beberapa kelemahan diantaranya masa tanam dan panen yang lama, lahan yang diperlukan luas, harus melakukan tebang pilih serta sangat memicu efek pemanasan global yang saat ini sering dibicarakan.

Serta keunggulan dari menggunakan bahan baku bambu diantaranya, masa tanam serta panen yang cepat sekitar 3-4 tahun, dan tiap tahun sudah bisa dipanen. Lahan yang digunakan untuk menanam pohon bambu tidak sebesar lahan untuk menanam satu buah pohon lalu, mencegah erosi tanah dan akan mengurangi efek global warming dikarenakan masa tanam bambu yang pendek. Bambu itu merupakan pilihan terbaik untuk membangun rumah atau bangunan tahan gempa. Menurut Prof. DR. IR. Morisco (2008), rumpun bambu yang telah dibakar masih dapat tumbuh lagi. "Sebagai contoh ketika Hiroshima dijatuhi bom sampai rata dengan tanah, bambu merupakan satu-satunya jenis tanaman yang masih bertahan hidup," ujarnya. Untuk itulah, kekuatan daya tahan bambu layak disandingkan dengan baja. Namun sayangnya, kekuatan bambu yang tinggi ini belum dimanfaatkan masyarakat dengan baik. Biasanya, batang-batang struktur bambu dirangkaikan dengan pasak atau tali yang kekuatannya rendah. Sementara itu, jika mau dimanfaatkan sebagai pipa, momen kelembapannya tinggi sehingga cukup baik untuk memikul momen lentur.

BAB 4

ANALISA PELUANG BISNIS

Selalu ada ancaman maupun peluang dari suatu bisnis yang berasal dari lingkungan makro dan mikro. Maka penting untuk melihat serta memantau perubahan lingkungan yang terjadi dan kemampuan dalam beradaptasi dari suatu perusahaan agar bisa langgeng di suatu industri. PT. XYZ akan melihat peluang serta ancaman dalam bisnis ini dan apa pengaruhnya terhadap lingkungan didalam PT. XYZ.

4.1 Analisa Pasar

Pertumbuhan apartemen atau perumahan tingkat menengah-atas semakin menjamur dikarenakan keadaan ekonomi Indonesia yang membaik. Dengan diiringi pertumbuhan properti maka akan terjadi pula pertumbuhan permintaan terhadap furniture. Dan ini bisa menjadi peluang bisnis bagi PT XYZ.

4.2 Analisa Pesaing

Bahan baku yang digunakan PT. XYZ merupakan bahan baku yang berasal dari bambu, dan saat ini belum adalagi perusahaan furniture yang terjun kebisnis dengan menggunakan bambu laminasi, maka yang dianggap pesaing untuk PT. XYZ yaitu perusahaan furniture yang menggunakan bahan dasar kayu, rotan, timah, dan baja. Pesaing dari PT . XYZ yaitu DAVINCI. Karena target market yang diambil sama dengan target market PT. XYZ. Berikut merupakan analisa mengenai DAVINCI.

4.2.1 Latar Belakang Perusahaan

Da Vinci merupakan salah satu pemain dalam industri furniture mewah di Indonesia dengan slogan "*The Great Way to Live*". Pertama kali masuk dalam pasar furniture Indonesia pada tahun 1995 dengan mendirikan butik pertama di Duta Merlin dan diikuti oleh pembukaan empat butik berikutnya di Tanah Abang, Fatmawati, Melawai, dan di Surabaya.

4.2.2 Layanan

Da Vinci menawarkan calon konsumen kelas atas beragam koleksi furniture dengan desain yang mewah dan antik. Sistem pelayanan yang berkesan personal menimbulkan kesan nyaman dan merasa diperhatikan bagi calon konsumen.

4.2.3 Waktu Operasional

Jam operasional showroom Da Vinci seragam di setiap cabangnya yaitu waktu buka mulai jam 09.00 hingga waktu penutupan jam 17.00 dari hari senin hingga hari minggu. Dan memiliki waktu libur pada saat libur nasional dan hari besar agama.

4.2.4 Showroom

Pada masing-masing showroom Da Vinci di Jakarta dan Surabaya memiliki beragam koleksi furniture yang dapat langsung dilihat oleh konsumen.

4.2.5 Pemasaran

Da Vinci cukup aktif dalam melakukan kegiatan pemasaran. Walaupun tidak cukup banyak melakukan aktifitas promosi melalui media elektronik, Da Vinci memusatkan kegiatan promosinya di *showroom-showroom* yang dimiliki dengan ditunjang promosi melalui media cetak pada periode atau event tertentu.

Universitas Indonesia

4.2.6 Harga

Da Vinci memakai *Premium Strategy*. Penetapan harga yang sangat mahal didukung oleh kualitas produk dan pelayanan yang sangat baik merupakan faktor kunci kesuksesan Da Vinci dapat berkembang dalam industri furniture mewah. Namun pada periode tertentu, Da Vinci memberikan potongan harga untuk beberapa produknya untuk meningkatkan penjualan.

4.2.7 Perbandingan Kompetitif

Perbandingan kompetitif mengenai Da Vinci sebagai kompetitor dari PT. XYZ dapat terlihat pada tabel di bawah ini yang akan membandingkan kegiatan-kegiatan yang diberikan dan juga akan diikuti oleh analisa SWOT untuk mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi.

Di bawah ini akan dibandingkan antara kegiatan operasional antara Da Vinci dan PT.XYZ.

Tabel 4 Perbandingan kegiatan operasional Da Vinci & PT. XYZ

	Da Vinci	XYZ
Layanan	Personal	Personal
Waktu Operasional	09.00 hingga 17.00 setiap hari dan libur pada libur nasional	Dari jam 09.00 hingga pukul 17.00 setiap hari dan libur pada libur nasional
Showroom	Memiliki 5 showroom	Hanya memiliki 2 showroom
Pemasaran	Aktif	Aktif
Harga	Premium Strategy	Premium Strategy namun dibawah Da Vinci

BAB 5

RENCANA PENDIRIAN USAHA

5.1 Profil Perusahaan

5.1.1 Identifikasi Perusahaan

PT. XYZ akan didirikan di Jakarta dimana memiliki kantor pusat, workshop, dan showroom. Untuk tahun pertama, PT. XYZ memiliki ruang lingkup bisnis mencakup wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi) dan untuk tahun berikutnya telah dijelaskan dalam strategi pemasaran.

Identifikasi perusahaan adalah sebagai berikut :

Nama Perusahaan	: PT. XYZ
Bidang Usaha	: Memasarkan produk furniture dengan bahan baku bambu laminasi untuk keperluan ruang makan, ruang tidur, ruang tamu, dan ruang keluarga berikut aksesoris yang diperlukan.
Kantor Pusat dan Workshop	: Ciganjur, Jakarta Selatan
Showroom	: ITC Fatmawati, Jakarta Selatan
Struktur Permodalan	: 100 % Modal sendiri dengan total modal yang disetor adalah Rp. 5.310.028.000,00
Pemegang Saham	: Bogi Sukmono (30%) Fajar Hudhiarto (40%) Ferry Dianda (30%)

Sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia maka pendirian badan usaha ini akan memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Pembuatan akte pendirian badan usaha dihadapan notaris

- b. Didaftarkan kepada kepaniteraan pengadilan negeri untuk kemudian diumumkan dalam tambahan BNRI
- c. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- d. Surat Keterangan Domisili
- e. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- f. Izin Undang-Undang Gangguan (HO)
- g. Izin menggunakan billboard untuk nama
- h. Izin iklan bergerak untuk kendaraan Delivery Services

5.1.2 Visi Perusahaan

Visi PT. XYZ adalah menjadi perusahaan furniture barang mewah dengan bambu laminasi terkemuka di Indonesia dengan selalu melakukan inovasi baru dalam desain.

5.1.3 Misi Perusahaan

Misi PT. XYZ dengan selalu berkesinambungan menjaga kualitas produk dan layanan kepada konsumen dengan :

- Inovasi produk furniture bambu laminasi secara berkesinambungan
- Membangun hubungan baik dengan konsumen yang saling menguntungkan
- Membangun loyalitas dan kompetensi sumber daya perusahaan

5.1.4 Tujuan Perusahaan

- Sebagai perusahaan yang mampu bersaing dan berkembang dalam menyediakan furniture alternatif dengan bambu laminasi kepada konsumen menengah-atas hingga atas
- Memberikan keuntungan bagi pemegang saham
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, pengembangan keterampilan karyawan dengan memberikan pelatihan, jenjang karir, dan sebagainya

5.1.5 Sasaran Perusahaan

- Memberikan produk furniture alternatif dengan bahan baku bambu laminasi untuk kalangan menengah-atas hingga atas dengan kualitas terbaik
- Meningkatkan *awareness* masyarakat dan angka penjualan
- Meningkatkan kompetensi SDM perusahaan untuk menjaga kinerja perusahaan

5.2 Strategi Umum Perusahaan

5.2.1 Analisa SWOT

5.2.1.1 Strength

Keunggulan yang dimiliki oleh produk PT. XYZ adalah desain yang fleksibel sesuai dengan keinginan konsumen, bahan baku bambu laminasi yang turut menjaga lingkungan, dan produk yang tidak diproduksi secara massal sehingga hanya dimiliki oleh pemesan saja. Hasil finishing yang sangat baik dan kekuatan setara dengan kayu jati kemudian dipadu dengan sistem pelayanan terbaik untuk setiap konsumen.

5.2.1.2 Weakness

Pengetahuan konsumen terhadap bambu laminasi masih minim sehingga perlu adanya edukasi pasar terlebih dahulu dan PT. XYZ merupakan pemain baru dalam industri furniture.

5.2.1.3 Opportunity

Pangsa pasar yang masih cukup luas, minimnya pesaing untuk produsen dengan bahan bambu laminasi sebagai produk alternatif bagi konsumen, dan adanya anjuran pemerintah untuk inovasi produk furniture dengan menggunakan bahan alternatif dan efisien serta efektif desain produk dengan dilakukannya pembatasan penebangan pohon memberikan peluang cukup besar bagi PT. XYZ.

5.2.1.4 Threat

Persaingan dalam pangsa pasar furniture mewah dikuasai oleh produk-produk impor dan furniture kayu jati. Hal ini menjadi ancaman bagi produk baru furniture bambu laminasi.

Tabel 5.1 Nilai Perhitungan Matriks TOWS Untuk PT.XYZ

IFAS (Internal Factor Analysis Summary)	Bobot	Nilai	Skor
Strengths:			
Desain fleksibel sesuai dengan keinginan konsumen	0.15	4.0	0.6
Bahan baku bambu laminasi <i>environmental friendly</i>	0.15	3.5	0.525
Bukan <i>mass product</i>	0.05	3.0	0.15
Produk akhir berkualitas tinggi	0.1	4.0	0.4
Pelayanan personal untuk tiap konsumen	0.05	2.5	0.125
Weakness :			
<i>Awareness</i> konsumen belum terbentuk	0.3	3.5	1.05
Pemain baru dalam industri	0.2	3.5	0.7
Total Skor	<u>1.00</u>		<u>3.55</u>
EFAS (External Factor Analysis Summary)			
Opportunity :			
Pangsa pasar masih terus tumbuh	0.15	4.0	0.6
<i>Pioneer</i> untuk bambu laminasi	0.25	4.5	1.125
Dukungan pemerintah	0.1	2.0	0.2
Threat :			
<i>Fragmented market</i>	0.3	4.0	1.2
Persaingan dengan furniture impor dan kayu jati	0.2	3.5	0.7
Total Skor	<u>1.00</u>		<u>3.825</u>

Sumber : Diolah oleh penulis

5.2.2 Competitive Profile Matrix (CPM)

Berdasarkan analisa terhadap hasil IFAS dan EFAS diatas akan menggunakan CPM yang membandingkan berbagai faktor, yaitu :

Tabel 5.2 CPM PT.XYZ

Critical Succes Factor	Bobot	PT.XYZ		Da Vinci	
		Rating	Total	Rating	Total
Pangsa Pasar	0.15	4.0	0.6	4.0	0.6
Mutu Produk dan Layanan	0.15	4.5	0.675	4.0	0.6
Loyalitas Konsumen	0.2	4.5	0.9	4.0	0.8
<i>Brand Image</i>	0.15	4.0	0.6	3.5	0.525
Sumber Daya Manusia	0.1	3.5	0.35	3.0	0.3
Referensi Pelanggan	0.1	4.0	0.4	3.5	0.35
Pertumbuhan Pasar	0.15	3.5	0.525	4.0	0.6
Total	1.0		4.05		3.775

Sumber : diolah oleh penulis

5.2.3 Matrix TOWS

Setelah memperoleh daftar dan juga penilaian mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari internal serta peluang dan ancaman dari eksternal, akan disusun tabel matriks TOWS yang digunakan untuk menentukan strategi-strategi apa yang akan dapat digunakan berdasarkan keadaan faktor-faktor internal dan eksternal PT.XYZ yang sudah dibahas.

Tabel 5.3 Analisa Matriks TOWS Untuk PT.XYZ

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Desain yang dihasilkan fleksibel sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen • Bambu laminasi merupakan produk yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi yang tersedia di Indonesia sangat minim sehingga <i>awareness</i> konsumen belum terbentuk dengan baik

	<p><i>environmental friendly</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang dihasilkan hanya untuk satu konsumen sehingga tidak <i>mass product</i> • Furniture yang dihasilkan berkualitas tinggi dan setara dengan kayu jati • Pelayanan menerapkan <i>personal approach</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • PT.XYZ merupakan pemain baru dalam industri sehingga masih minim pengalaman
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar masih tumbuh seiring dengan pertumbuhan pembangunan perumahan • Belum adanya pesaing dalam industri furniture yang menggunakan bambu laminasi • Adanya dukungan pemerintah untuk efisiensi desain produk dan peraturan pembatasan penebangan kayu jati 	<p><i>Strategi SO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membidik kalangan kelas menengah atas hingga atas yang tidak terlalu sensitif pada harga • Memberikan konsultasi dan pelayanan kepada konsumen secara <i>personal</i> untuk menghasilkan desain produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan serta hanya furniture hanya dimiliki oleh satu konsumen • Menginformasikan konsumen mengenai keunggulan dalam hal keunikan serta kualitas produk dan <i>value added</i> 	<p><i>Strategi WO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Edukasi pasar mengenai furniture bambu laminasi untuk membangun <i>awareness</i> konsumen dan memperkenalkan Bramante Furniture • Melakukan riset pasar terhadap selera konsumen dan tren yang sedang digemari dan teknik produksi agar efisien dan efektif

	yang akan didapat	
<p><i>Threats (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasar yang tersedia sudah banyak dikuasai oleh pemain lama yang memiliki <i>brand</i> yang sudah dikenal konsumen • Persaingan dengan furniture impor dan menggunakan bahan baku kayu jati 	<p><i>Strategi ST</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membangun <i>brand</i> Bramante Furniture untuk menarik konsumen pesaing dengan promosi 	<p><i>Strategi WT</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan <i>competitive advantage</i> dalam hal penggunaan bambu laminasi sebagai bahan baku, kegiatan produksi, dan <i>customized product</i> yang diberikan perusahaan

Sumber : Diolah oleh penulis

5.2.4 Strategi Bersaing

Strategi bisnis yang dilaksanakan PT. XYZ adalah strategi diferensiasi dan fokus. Strategi diferensiasi dilaksanakan dengan pemberian alternatif furnitur pilihan bagi konsumen dengan bahan baku bambu laminasi selain dari bahan baku kayu, rotan, dan logam; merupakan *customized product* sehingga sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen dan tidak banyak diproduksi dan tidak umum.

Strategi fokus dilaksanakan dengan membidik *niche market* yaitu target market dengan golongan menengah-atas hingga atas. Dengan memilih target market ini diharapkan *margin* yang didapat cukup tinggi.

Pembahasan lebih mendalam mengenai pelayanan yang akan diberikan PT. XYZ kepada konsumen akan dibahas pada bab selanjutnya di *Business Plan* ini.

5.3 Value Chain Model

Dalam menciptakan proses nilai ini dibagi aktivitas-aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas-aktivitas pendukung (*supporting activities*). Aktivitas utama terdiri dari : (1) aktivitas penelitian dan pengembangan (litbang atau R&D), (2) aktivitas produksi (*production activity*), (3) aktivitas pemasaran dan penjualan (*marketing and sales activities*), dan (4) aktivitas layanan purna-jual (*after-sales service activity*). Aktivitas-aktivitas pendukung terdiri dari (1) aktivitas pengelolaan material (*material management activity*), (2) aktivitas sumber daya manusia (*human resource activity*), (3) aktivitas keuangan (*financial activity*), dan (4) infrastruktur perusahaan (*company infrastructure*).

5.3.1 Aktivitas-aktivitas Utama dalam Penciptaan Nilai

PT. XYZ merupakan perusahaan furniture yang menggunakan bahan baku bambu laminasi. Produk furniture memberikan nilai tambah bagi konsumen yang peduli terhadap lingkungan akibat penebangan hutan kayu dan pilihan furnitur alternatif dimana kualitasnya setara dengan kayu jati.

Aktivitas utama dalam penciptaan nilai pada PT. XYZ diawali dengan **aktivitas penelitian dan pengembangan (R&D)** yang dimulai dengan mengetahui dan perancangan desain furnitur yang diminati oleh konsumen, dikarenakan produk yang dihasilkan PT. XYZ merupakan *customized product*, sehingga konsumen dapat terpenuhi keinginannya dan furnitur dengan desain tersebut hanya dimiliki oleh satu konsumen. Kegiatan ini akan didukung oleh penyediaan tenaga desainer secara internal perusahaan serta melalui kerjasama *partnership* dengan desainer interior lainnya, melalui penyimpanan *database* konsumen sehingga dapat diketahui selera konsumen perusahaan, dan melihat hasil karya desainer pada beberapa majalah desain interior.

Aktivitas produksi di PT. XYZ berlangsung dari senin-sabtu sepanjang ada pemesanan dari konsumen dengan jam kerja 09.00 hingga 20.00 dan akan dilakukan penyesuaian tambahan jam kerja apabila proses produksi memerlukannya, jadi sifat produksi PT. XYZ adalah *make to order*. Tenaga kerja bagian produksi dituntut memiliki keterampilan dan keahlian dalam bidangnya dan mengoperasikan mesin-mesin dan peralatan produksi, sedangkan untuk

pengalaman akan diberi pelatihan bagi karyawan baru untuk menunjang produktifitas perusahaan dan menghasilkan produk yang efisien dan efektif dalam proses produksinya serta akan berkoordinasi dengan tenaga pemasaran dalam hal penjualan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Aktivitas pemasaran dilaksanakan untuk memperoleh konsumen yang memesan furniture. Aktivitas ini akan dijalankan dengan beberapa cara, seperti melalui katalog yang akan dibagikan kepada calon konsumen dimana menjelaskan mengenai prosedur pemesanan produk furniture PT. XYZ baik di showroom maupun di *trading exhibition*, dan juga melalui website dimana terpampang informasi yang lebih komprehensif dan sebagai media interaksi komunikasi dengan konsumen. Uraian perencanaan pemasaran juga terdapat dalam *business plan* ini.

Aktivitas pelayanan purna-jual bermanfaat dalam memberikan benefit lebih bagi konsumen serta mempertahankan loyalitas konsumen dengan menjaga kepuasan mereka. Akitivitas ini termasuk memberikan jaminan garansi seumur hidup dari kerusakan akibat proses produksi yang tidak sempurna dan dapat tempat untuk konsultasi tambahan konsumen dengan desainer produk yang dihasilkan PT. XYZ melalui telepon, fax, dan e-mail sehingga akan menimbulkan interaksi konsumen dengan perusahaan.

5.3.2 Aktivitas-Aktivitas Pendukung

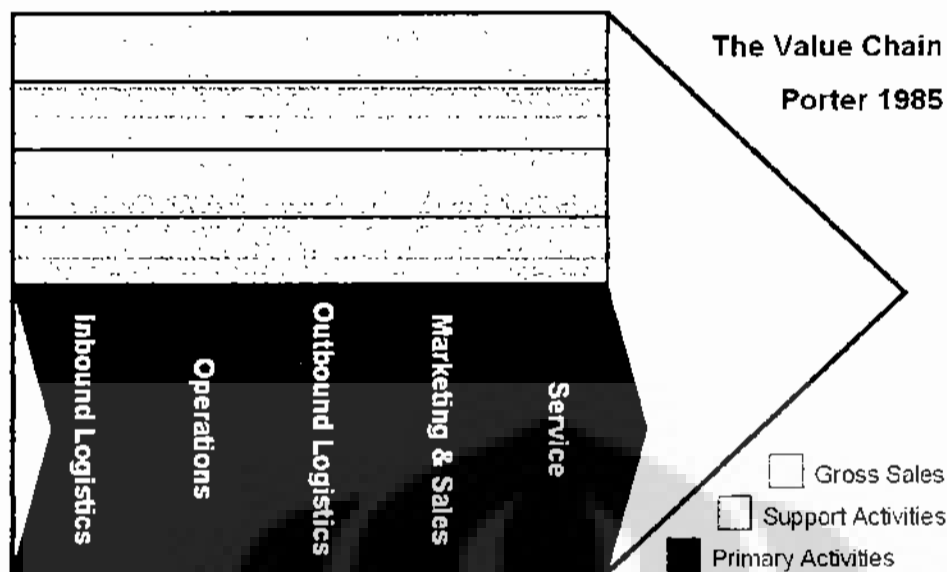
Aktivitas ini dilakukan untuk mendukung aktivitas-aktivitas utama agar tetap berjalan dengan baik. Hal ini dimulai dengan **aktivitas pengelolaan material** dengan mempersiapkan komputer dengan software pendukung, bahan baku, air minum, dan lain-lain. Kebutuhan pendukung tersebut didapat melalui supplier tertentu sesuai kebutuhan. Kegiatan ini dilakukan secara reguler sesuai kebutuhan yang diperlukan sehingga tidak terbuang percuma sebagai *inventory*.

Aktivitas sumber daya meliputi pekerja produksi, desainer, dan karyawan lainnya yang terdapat dalam perusahaan. Dikarenakan produk yang dihasilkan merupakan *customized product* bukan *mass production* maka karyawan yang diperlukan pada awalnya tidak terlalu banyak. Untuk tenaga produksi yang dibutuhkan antara lain operator mesin, bagian penyelesaian, sedangkan untuk

tenaga manajerial akan diseleksi terlebih dahulu oleh bagian SDM untuk mendapatkan tenaga kerja yang mendukung kinerja perusahaan. Kegiatan training akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi karyawan. Penambahan karyawan akan dilakukan seiring periode berjalannya operasional perusahaan dan tuntutan permintaan konsumen. Uraian lebih lengkap terdapat dalam bagian perencanaan sumber daya manusia dalam *business plan* ini.

Aktivitas keuangan meliputi pendapatan dan biaya yang terjadi pada perusahaan. Pendapatan yang didapat berasal dari konsumen yang dimulai dari proses konsultasi dan pembayaran produk PT. XYZ setelah diterima oleh konsumen. Penetapan harga yang tinggi dikarenakan target market yang dituju adalah kelas menengah-atas hingga atas karena *customized product* yang dihasilkan tidak akan diproduksi banyak oleh PT. XYZ sehingga memberi kesan bahwa konsumen tersebut hanya memiliki produk yang terbatas. Biaya-biaya yang timbul seperti gaji karyawan, biaya listrik, biaya telepon, dan lain-lain. Uraian yang lebih terperinci terdapat dalam perencanaan keuangan dalam *business plan* ini.

Infrastuktur perusahaan meliputi struktur organisasi, sistem pengendalian, dan budaya organisasi. PT. XYZ akan membentuk struktur organisasi yang sederhana, menerapkan sistem pengendalian dengan saran dan kritik dari karyawan internal dan pelanggan, serta dengan budaya organisasi yang positif dimana mendorong karyawan untuk selalu bersikap positif dan selalu menjalankan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab untuk kepentingan bersama.



Gambar 5. Value Chain Model

Sumber : www.wikipedia.org

5.4 Target Financial

Modal yang dibutuhkan dalam pendirian usaha furniture bambu laminasi ini sebesar Rp. 5.310.028.000,00 (Lima Milyar Tiga Ratus Sepuluh Juta Dua Puluh Delapan Ribu Rupiah).

Sesuai dengan proyeksi target keuangan yang dilakukan PT.XYZ, sejak tahun pertama operasi perusahaan tidak mengalami *net loss* namun sudah mengalami *net income* sebesar Rp. 1,411,602,267,00 (Satu Milyar Empat Ratus Sebelas Juta Enam Ratus Dua Ribu Dua Ratus Enam Puluh Tujuh Rupiah). Tabel berikut merupakan proyeksi *net income* PT. XYZ selama lima tahun beroperasi :

Tabel 5.4 Proyeksi Net Income PT.XYZ

TAHUN	NET INCOME
2009	Rp. 1,411,602,267,00
2010	Rp. 1,512,571,387,00
2011	Rp. 1,759,511,577,00
2012	Rp. 1,858,261,490,00
2013	Rp. 2,059,253,539,00

Sumber : PT.XYZ

Analisa keuangan lebih terperinci akan dijelaskan dalam bab strategi keuangan yang terdapat dalam business plan ini.

5.5 Lokasi dan Fasilitas

Lokasi kantor pusat PT.XYZ terletak di Jl. Moh.Kahfi II, Ciganjur dan memiliki showroom di ITC Fatmawati yang berlokasi di daerah Jakarta Selatan.

ITC Fatmawati terletak di daerah yang sangat strategis dan berdekatan dengan akses menuju Sudirman, Pondok Indah, Senayan, dan lain-lain.

Keunggulan lokasi PT.XYZ adalah sebagai berikut :

- Terletak di lokasi yang strategis dan memiliki akses yang mudah
- Konsumen sudah mengenal wilayah tersebut mempunyai tempat showroom furniture mewah
- Dalam daerah tersebut berdekatan dengan lokasi perumahan dan apartemen yang dihuni oleh konsumen kelas menengah atas dan konsumen kelas atas, sehingga memunculkan peluang mereka menjadi konsumen furniture bambu laminasi PT.XYZ

Fasilitas yang dimiliki oleh PT.XYZ terdiri dari fasilitas non produksi yang terletak di Ciganjur dan ITC Fatmawati dan juga fasilitas produksi yang juga terletak di kantor pusat Ciganjur. Fasilitas non produksi berupa counter penerimaan dan pelayanan konsultasi konsumen dilengkapi dengan ruang tunggu yang nyaman, ruang rapat dan presentasi serta ruang kantor beserta kelengkapan pendukungnya, sedangkan fasilitas produksi berada dalam gedung yang bergabung dengan kantor pusat yang dimaksudkan agar kualitas produk furniture bambu laminasi dapat terjaga dan terawasi dengan baik serta calon konsumen yang berkunjung dapat melihat bagaimana proses produksi pada tahap penyelesaian. Fasilitas produksi yang lebih lengkap untuk tahun pertama perusahaan beroperasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.5 Fasilitas Produksi

No.	Nama Mesin/Peralatan	Jumlah
1.	Circular Saw	1 unit
2.	Mesin Pasah	4 unit
3.	Mesin Profil	2 unit
4.	Kompresor	2 unit
5.	Bor Tangan	4 unit
6.	Palu	4 unit
7.	Gergaji	4 unit
8.	Mesin Amplas	2 unit
9.	Tang	4 unit
10.	Obeng	2 set

Sumber : PT.XYZ

BAB 6

STRATEGI PEMASARAN

6.1 Faktor-faktor Pendukung Kesuksesan Pemasaran

PT. XYZ sebagai penghasil furniture berkualitas yang terbuat dari bambu laminasi perlu mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang akan membantu perusahaan didalam memasarkan produk-produknya, diantaranya :

- Kualitas hasil produksi

PT. XYZ sebagai penghasil furniture berkualitas maka perlu menjaga juga kualitas bahan baku yang akan diproduksi, saat produksi sampai dengan hasil produksinya atau finishing. Ini dilakukan dengan harapan furniture yang dihasilkan oleh PT. XYZ akan diterima dengan baik dipasar.

- Desain yang dapat disesuaikan

PT. XYZ mempunyai desainer yang akan membantu para konsumen agar dapat memilih atau merancang sendiri bentuk furniture yang diinginkan. Ini dilakukan agar konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan serta desain furniture yang dimiliki konsumen tidak akan sama dengan yang lain (customized). Konsumenpun bisa memesan furniture yang pas dengan bentuk serta luas ruangan yang dimilikinya karena PT. XYZ akan berkonsultasi dengan konsumen serta mengadakan kunjungan langsung kekediaman konsumen untuk mengukur seberapa besar luas ruangan serta bagaimana akan didesain furniturnya.

- **Komunikasi**

PT. XYZ akan melakukan komunikasi yang dua arah seperti konsultasi dengan konsumennya. Ini dilakukan agar PT. XYZ bisa tahu apa yang menjadi keinginan bagi konsumen didalam furniturnya lalu bisa memberikan saran-saran kepada konsumen tentang desain yang akan digunakan dalam furniturnya. Dengan harapan konsumen puas karena hasil furniture yang dihasilkan nantinya seperti yang mereka inginkan.

- **Interaksi dengan konsumen**

Interaksi dengan konsumen akan tetap dilakukan walaupun furniture telah selesai diinstal di tempat konsumen. Konsumenpun tetap bisa melakukan interaksi lewat telepon ke PT. XYZ, ini dilakukan agar tetap terjalinnya komunikasi dengan konsumen dan diharapkan konsumen puas dan akan melakukan repeat order atau merekomendasikan kekerabat dari konsumen tersebut.

6.2 Marketing Mix

Menurut Mullins (2008), proses *marketing mix* terdiri atas beberapa tahapan, diantaranya yaitu:

6.2.1 Place

Lokasi workshop PT. XYZ berada di Ciganjur yang sekaligus merupakan kantor pusat serta showroom utama PT. XYZ dimana jika konsumen mau melihat proses kerja yang dilakukan bisa langsung terlihat karena workshopnya berada disatu lokasi dengan kantor pusat PT. XYZ.

Untuk showroom yang kedua dibuka di ITC Fatmawati. Alasan memilih tempat ini karena lokasinya yang sangat strategis di Jakarta Selatan, dimana lokasi ini mempunyai akses dekat dengan daerah yang merupakan potensi target market kalangan menengah-atas dan atas yaitu Kemang, Pondok Indah, Cilandak, Bintaro, Bangka, Senayan dan lain-lain. Juga daerah ini merupakan daerah yang dijadikan tujuan utama karena banyak terdapat mal serta pusat perbelanjaan yang sama-sama mempunyai target market menengah-atas dan atas diantaranya PIM 1 dan 2, Kemchicks, Plaza Senayan, Senayan City dan lain-lain

6.2.2 Product

Kualitas menjadi pilihan utama para pembeli furniture serta didukung dengan desain yang mewah semakin mendukung eksklusifitasan produk yang dihasilkan PT. XYZ. Menurut Prof. Dr. Ir. Morisco (2008) bentuk asli bambu yang berongga, tidak prismatis, serta lingkarannya yang tidak sempurna, bisa menggantikan peran kayu dengan teknik perekatan. Bambu yang disulap menjadi balok itu bisa menggantikan kayu. Bahkan, balok bambu lebih tahan gempa dan api. Saking kuatnya, daya tahan bambu bisa disandingkan dengan baja. Bambu itu merupakan pilihan terbaik untuk membangun rumah atau bangunan tahan gempa.

Kualitas yang dipunyai PT. XYZ tentu akan diiringi dengan kualitas desain yang mewah juga untuk memenuhi keinginan dari target marketnya. Untuk masalah desain PT. XYZ mempunyai seorang desainer yang ahli dalam desain interior agar bisa memenuhi keinginan dari konsumen dan akan disesuaikan dengan luas ruangan yang diperlukan.

Untuk soal servis yang diberikan untuk pelanggan, PT. XYZ akan membangun lahan parkir yang cukup luas dan fasilitas penunjang kenyamanan (seperti sistem pendingin, tata cahaya, sofa untuk konsumen duduk, majalah desain interior untuk memberikan tambahan informasi bagi konsumen).

Setiap calon konsumen yang datang akan disambut oleh para staff pemasaran dengan kata sambutan yang sopan dan ramah. Para staff pemasaran tersebut telah dibekali oleh pengetahuan terhadap produk furniture bambu laminasi yang dihasilkan oleh PT.XYZ sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh konsumen dan tempat dimana konsumen juga dapat berkonsultasi selain kepada desainer terhadap furniture yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sistem pelayanan yang personal untuk setiap individu diharapkan dapat membantu dalam membangun *brand image* perusahaan yang baik dan interaksi komunikasi yang lancar dengan konsumen.

Sistem pemesanan yang dapat dilakukan konsumen bisa melalui website yang kemudian akan direspon kembali dengan cepat oleh para staff pemasaran dan juga dapat melalui staff pemasaran yang berada di showroom, dan perusahaan akan juga menyediakan sistem pemesanan dan konsultasi langsung di tempat konsumen dan apabila diperlukan akan turut ditemani oleh desainer PT. XYZ dengan melakukan janji temu sebelumnya.

Proses perakitan furniture akan dilakukan langsung di tempat konsumen oleh staff produksi dan ditemani oleh staff pemasaran untuk menjamin kesesuaian dan mengantisipasi apabila perlu dilakukan perubahan-perubahan. (Fajar Hudhiarto, MMUI, 2008)

Garansipun akan diberikan untuk konsumen agar mereka tetap setia dengan PT. XYZ. Garansi yang diberikan yaitu hasil barang yang dipesan akan sesuai dengan barang yang dipesan dahulu dan waktu janji harus sudah selesai. Jika barang yang diterima terjadi kerusakan karena cacat produksi maka barang tersebut akan ditarik dari konsumen dan akan diganti dengan yang baru. Ini salah satu bukti bahwa konsumen merupakan raja bagi PT. XYZ. Jadi perusahaan akan mengganti barang tersebut dengan barang yang baru dan akan diberikan bonus berupa aksesoris untuk memperindah ruangan konsumen yang juga terbuat dari bambu laminasi.

6.2.3 Promotion

PT. XYZ akan berkerjasama dengan developer serta pengembang perumahan maupun apartemen kelas menengah-atas untuk memasukan produk PT. XYZ menjadi furniture dirumah atau apartemen yang mereka buat. Lalu akan diberikan insentif untuk para arsitek dan desain interior yang merekomendasikan produk dari PT. XYZ kepada pelanggan mereka. Kerja sama ini dilakukan dengan para arsitek dan desain interior untuk turut mengembangkan bambu laminasi sebagai bahan baku furniture mereka.

Iklan juga dilakukan melalui media-media yang digunakan atau dibaca oleh segmen yang sama dengan target market PT. XYZ, seperti pemasangan iklan ditabloid The Jakarta Post. Ketika ada pameran atau di showroom menggunakan teknik *direct marketing*, ini dilakukan oleh karyawan pemasaran PT. XYZ. Cara lain bisa digunakan dengan cara *publicity*, maksudnya adalah mengkomunikasikan kelebihan yang dimiliki dengan menggunakan produk dari PT. XYZ.

Cara lain dengan membuat website untuk PT. XYZ. Ini dilakukan agar konsumen yang biasa menggunakan internet atau bagi eksekutif yang tidak sempat datang ke showroom bisa mengakses langsung dengan website PT. XYZ, dan bisa berinteraksi langsung dengan pegawai maupun manajer PT. XYZ tergantung yang sedang online saat itu. Website bisa juga sebagai sarana untuk peluang ekspor karena bisa diakses keseluruh dunia secara langsung.

6.2.4 Price

Salah satu cara yang bisa dilakuka yaitu memberikan *discount*. PT. XYZ tidak memberikan *discount* setiap saat hanya dibeberapa momen tertentu saja yaitu pada hari lingkungan hidup, dan hari besar tertentu lainnya.

Untuk sistem pembayaran PT. XYZ memberikan pilihan kepada konsumen pada saat awal pemesanan furniture bambu laminasi, baik melalui staff pemasaran, arsitek dan desainer interior yang menjadi *sales representation*, dan website. (Fajar Hudhiarto, MMUI, 2008) Pilihan tersebut meliputi

- Pembayaran lunas pada saat kepastian pembelian
- Pembayaran DP 20% dimuka pada saat kepastian pembelian dan sisanya dibayar lunas pada furniture telah selesai dirakit di tempat konsumen dan diserahterimakan
- Pembayaran DP 20% dimuka pada saat kepastian pembelian dan sisanya dapat diangsur sesuai kesepakatan antara konsumen dan PT.XYZ, dimana angsuran tersebut tidak membebankan sebagai wujud pelayanan untuk konsumen untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Universitas Indonesia

6.3 Strategi Merek

Pemberian dan pembangunan merek terhadap furniture bambu laminasi perlu dilakukan oleh PT.XYZ, hal ini dilakukan untuk memudahkan perusahaan membangun *awareness* terhadap perusahaan yang baru dibangun dan furniture bambu laminasi yang termasuk barang baru di industri furniture Indonesia. Pemberian merek ini juga dapat dijadikan sebagai identitas produk furniture bambu laminasi PT.XYZ dengan produk pesaing lainnya, maka dalam hal ini *brand element* yang akan digunakan adalah :

- *Brand name*, nama yang dipilih PT.XYZ sebagai nama produk furniture bambu laminasi adalah Bramante dengan bentuk sebagai berikut :



Bramante

- *Tagline* : “Lifestyle Redefined”
- Logo, bentuk penulisan kata Bramante sebagai merek perusahaan menggunakan jenis huruf Niagara Solid dimana menggunakan warna dasar hitam dengan dikelilingi oleh warna emas. Warna hitam dipilih melambangkan eksklusif dan kegagahan, sedangkan warna emas melambangkan keberuntungan dan kemakmuran.

Universitas Indonesia

Asosiasi yang diharapkan dari perencanaan *brand element* yang disebutkan diatas adalah :

- Elegan, penggunaan warna hitam dikelilingi warna emas diharapkan mampu memberikan kesan mewah dan tulisan yang menggunakan bahasa Italia berasal pelukis terkenal jaman renaissance sebagai perancang Basilika Santa Petrus.
- Desain Eksklusif, pemilihan bentuk tulisan menggambarkan desain furniture yang eksklusif.
- Berkualitas, dari tagline *Quality Redefined*, PT.XYZ menawarkan konsumen produk furniture yang berkualitas dari bambu laminasi tidak jauh berbeda dari kayu jati.

BAB 7

STRATEGI OPERASI

PT. XYZ merupakan perusahaan penyedia furniture mewah untuk kalangan konsumen menengah atas hingga atas. Oleh karena itu, PT. XYZ perlu mempersiapkan serangkaian aktifitas perencanaan operasional untuk menunjang pelayanan yang diperlukan untuk memberikan profuk furniture yang memiliki kualitas baik untuk konsumen dimana kegiatan ini meliputi persiapan fisik dan persiapan non fisik.

7.1 Persiapan Fisik

Lokasi kantor pusat sekaligus sebagai *showroom* PT. XYZ bertempat di Ciganjur direncanakan akan mulai dibangun pada bulan November 2008 dan menurut hasil wawancara dengan pihak kontraktor yang menjadi mitra dalam pembangunan kantor tersebut diperkirakan akan memerlukan waktu hingga tahap mulainya kegiatan operasional perusahaan akan dimulai pada bulan Januari 2009.

Sedangkan pada showroom di ITC Fatmawati akan menyewa sebuah ruko dengan terlebih dahulu melakukan renovasi interior dan eksterior untuk menghasilkan tampilan yang berkesan eksklusif dan sesuai dengan *image* PT.XYZ dimana kegiatan operasionalnya dimulai bersamaan dengan kegiatan operasional di kantor pusat yaitu bulan Januari 2009.

Dalam perencanaan fisik juga akan melakukan serangkaian kegiatan persiapan, yaitu :

7.1.1 Pengecatan Bangunan dan Lahan Parkir

Bangunan baik di Ciganjur dan ITC Fatmawati akan dicat dengan desain yang minimalis namun menimbulkan kesan eksklusif. Dengan melakukan pengecatan bangunan diharapkan gedung terlihat bersih, nyaman, dan menarik perhatian konsumen menengah atas.

Persiapan lahan parkir khusus tamu PT.XYZ di ITC Fatmawati perlu dilakukan untuk memberikan kenyamanan calon konsumen untuk datang ke showroom. Sedangkan di Ciganjur akan dibedakan antara parkir khusus tamu dengan karyawan, dimana lahan parkir khusus tamu akan diletakkan di depan lobby kantor dengan dilindungi oleh pepohonan yang rindang, sedangkan parkir karyawan akan diletakkan di samping gedung.

7.1.2 Pemasangan Listrik, Air, Telepon, dan Sistem Jaringan

Pemasangan listrik untuk kegunaan kegiatan operasional kantor dengan membuat tempat sambungan sebagai sumber listrik untuk mesin dan peralatan kantor lainnya.

Pada kantor pusat Ciganjur akan dibangun fasilitas tempat penyimpanan air dan akan dialirkan melalui saluran-saluran ke fasilitas-fasilitas untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehari-hari. Sedangkan di ITC Fatmawati akan memanfaatkan saluran air dari pihak pengelola gedung dengan melakukan perubahan tata letak yang diperlukan agar sesuai dengan desain.

Fasilitas telepon di kantor pusat dan showroom ITC Fatmawati akan menyediakan 3 saluran telepon yang terbagi untuk faksimili, showroom dan manajemen dimana semuanya tersambung dulu ke bagian resepsionis.

Untuk sistem jaringan akan dibangun untuk menunjang kelancaran komunikasi antara kantor pusat dengan showroom ITC Fatmawati.

7.1.3 Pemasangan Mesin Produksi

Pemasangan mesin akan dilakukan oleh *supplier* dan juga menyediakan pelatihan bagi karyawan tentang penggunaan dan perawatan mesin produksi tersebut.

7.1.4 Pembangunan *Counter*

Desain counter yang akan dibangun harus menyeleraskan dengan *image* perusahaan yang eksklusif dan mewah. Fasilitas yang akan dibangun untuk counter showroom di Ciganjur dan ITC Fatmawati menyediakan meja dan sofa untuk konsumen berkonsultasi dan memesan furniture, layout display produk furniture juga akan disesuaikan dengan keterbatasan lahan yang tersedia dimana semuanya akan menggunakan furniture bambu laminasi.

7.1.5 Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor

Di kantor pusat Ciganjur dan showroom ITC Fatmawati akan disediakan kursi dan meja, komputer, UPS untuk back up daya listrik apabila terjadi pemadaman mendadak, alat pendingin ruangan (AC), papan tulis untuk rapat dan presentasi, peralatan alat tulis kantor (ATK) dan genset untuk mengantisipasi terjadinya pemadaman listrik.

7.1.6 Pemasangan Logo

Logo PT.XYZ sebagai produsen furniture bambu laminasi akan dipasang di depan bangunan, baik di kantor pusat Ciganjur dan di ITC Fatmawati.

7.1.7 Kendaraan Operasional

PT. XYZ akan memiliki kendaraan operasional dengan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- Sebagai media iklan yang bergerak (*mobile advertising*)
- Alat transportasi bagi staff pemasaran untuk datang ke tempat konsumen yang membutuhkan konsultasi langsung
- Sebagai transportasi untuk *delivery services*

Jenis kendaraan yang digunakan adalah kendaraan minibus yang digunakan untuk staff pemasaran, sedangkan untuk pengantaran furniture akan menggunakan jenis mobil box. Kendaraan minibus yang dipilih adalah Kijang Innova dan mobil box akan mempergunakan Daihatsu Gran Max. Mobil box sebagai media iklan yang bergerak akan diberikan logo perusahaan dan website yang dapat dikunjungi.

7.2 Persiapan Non Fisik

7.2.1 Pengurusan Izin dan Badan Hukum

Untuk pengurusan izin dan badan hukum, meliputi pengurusan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mendukung legalitas beroperasinya PT. XYZ kedepan. Dokumen serta perizinan yang diperlukan adalah sebagai berikut :

- a. Pembuatan akte pendirian badan usaha dihadapan notaris
- b. Didaftarkan kepada kepaniteraan pengadilan negeri untuk kemudian diumumkan dalam tambahan BNRI
- c. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- d. Surat Keterangan Domisili
- e. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- f. Izin Undang-Undang Gangguan (HO)
- g. Izin menggunakan billboard untuk nama
- h. Izin iklan bergerak untuk kendaraan Delivery Services

7.2.2 Riset Pasar

Riset pasar dilakukan untuk mengetahui potensi pasar dan juga untuk merencanakan strategi pemasaran PT. XYZ. Data-data yang dikumpulkan didalam riset pasar meliputi data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari diskusi dan in-depth interview dengan arsitek dan desain interior, para pengembang atau developer dan dengan konsumen.

Sedangkan data sekunder didapatkan dari berbagai sumber seperti instansi-instansi pemerintah.

7.2.3 Software Akuntansi

Sistem akuntansi keuangan PT. XYZ akan didukung dengan software akuntansi MYOB. Ini diharapkan sistem administrasi keuangan PT. XYZ dapat dikelola dengan tertib dengan adanya dukungan software akuntansi ini.

Software MYOB juga dirancang untuk mengelola database pelanggan. Setiap transaksi pelanggan akan direcord dengan menggunakan software ini. Database pelanggan tersebut digunakan untuk berbagai aktivitas komunikasi pemasaran dan penjualan serta untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Suplier software akuntansi MYOB diharapkan memberikan pelatihan pada para karyawan mengenai tata cara penggunaan software tersebut.

7.2.4 Persiapan Sumber Daya Manusia

Persiapan Sumber Daya Manusia PT. XYZ lebih lengkapnya akan dijelaskan di Bab 8 dari rencana bisnis ini. Yang secara garis besar terdiri dari :

- a. Rekrutmen
- b. Seleksi
- c. Orientasi
- d. Training

7.2.5 Soft Opening

Ketika soft opening dan beroperasinya PT. XYZ, akan dilakukan beberapa kegiatan promosi seperti pembagian brosur serta katalog ke sekitar perumahan yang menjadi target market PT. XYZ. Serta akan mengadakan open house yang akan mengundang pembicara seperti Rhenald Kasali, Menteri Perindustrian dan Perdagangan, Menteri Lingkungan Hidup untuk berbicara tentang bambu sebagai alternatif pengganti kayu yang sejalan dengan PT. XYZ.

7.2.6 Desain Logo

Desain logo yang akan menjadi logo PT. XYZ dan produk furniturnya akan ditunjuk pihak ketiga untuk membuatnya. ini dilakukan untuk menjaga image perusahaan sebagai perusahaan yang menghasilkan furniture mewah dan berkualitas.



Universitas Indonesia

BAB 8

STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

8.1 Tujuan dan Sasaran Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimana dibutuhkan pengelolaan serta penanganan terhadap sumber daya manusia yang baik agar visi dan misi perusahaan bisa berjalan dengan baik. PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan penghasil furniture berkualitas yang terbuat dari bambu laminasi sebagai komponen utamanya. Didalam proses bisnisnya, PT. XYZ melakukan riset pasar mengenai perkembangan produk furniture dan mendesain furniture untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lalu model yang telah didesain tersebut diaplikasikan kedalam pembuatan produk didalam workshop perusahaan yang akhirnya akan dijual ke konsumen melalui showroom ataupun pameran-pameran furniture.

Dilihat dari proses diatas, sumber daya manusia didalam PT. XYZ memiliki peran penting dalam perusahaan dan sebagai penentu keberhasilan serta perkembangan menuju tujuan yang telah ditentukan. Sehingga kebutuhan akan sumber daya manusia yang handal dan terampil mutlak diperlukan didalam perusahaan dan didekung dengan system pengimbalan yang seimbang dan menjanjikan bagi karyawan.

Agar PT. XYZ mendapatkan, mengembangkan serta mempertahankan sumber daya manusia yang diinginkan maka dibutuhkan perencanaan yang matang dalam sumber daya manusia PT. XYZ yang tepat.

8.1.1 Tujuan Sumber Daya Manusia

Departemen Sumber Daya Manusia di PT.XYZ menurut Noe dan Hollenbeck (2003) bertujuan untuk melakukan *Analysis and Design of work, HR Planning, Recruiting, Selection, Training and Development, Compensation, Performance Management dan Employee Relations* untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Job Analysis merupakan suatu proses untuk mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tentang setiap jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi. *Job design* merupakan perpaduan segala sesuatu yang memberikan informasi tentang :

1. *Job Content*

Hal-hal yang harus dikerjakan oleh orang yang memegang jabatan tersebut, tingkah laku yang harus ditampilkan, apa yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas termasuk resiko-resikonya, wewenang, kewajibannya bahkan sampai pada hubungan antar tenaga kerja yang harus dijalin dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Job Qualification*

Hal-hal yang dipersyaratkan untuk memangku jabatan tersebut, diantaranya pengetahuan, keterampilan, pengalaman, usia, latar belakang pendidikan, jenis kelamin dan sebagainya.

3. *Reward*

Imbalan yang seharusnya diberikan bagi orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Imbalan tersebut bisa dalam bentuk *financial* maupun *non financial*.

Dari *job analysis* diatas maka akan disusun *job description* untuk masing-masing calon tenaga kerja tersebut. Menurut Milkovich (1997), *Job Description* tersebut memberikan informasi tentang suatu pekerjaan berikut tugas dan tanggung jawabnya.

Job description dapat digunakan sebagai acuan serta panduan dalam berbagai perencanaan sumber daya manusia didalam PT. XYZ, yang antara lain :

- a. Mendeskripsikan tujuan jabatan, tanggung jawab jabatan, serta wewenang dan hubungan kerja yang dilakukan. Dengan adanya deskripsi yang jelas pada setiap jabatan didalam PT. XYZ bisa dimungkinkan terjadinya tumpang tindih dalam tanggung jawab dan wewenang serta mengatur hubungan internal dan eksternal dari tiap jabatan di PT. XYZ.
- b. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, karyawan yang akan diterima bekerja di PT. XYZ yaitu karyawan yang paling sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah tertulis di *Job Description*.
- c. Lalu *training and development*, ini dilakukan sebagai cara untuk menghindari serta mengatasi *gap* yang akan timbul antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang harusnya dimiliki oleh karyawan PT.XYZ yang sesuai dengan posisi jabatannya.

PT. XYZ melakukan *job analysis* dengan dua cara, yaitu *interviews* dan *observation*. *interview* dilakukan melalui beberapa narasumber yang kompeten dan berpengalaman di bidang Furniture. Informasi yang digali dari para narasumber, meliputi informasi tentang aktivitas pekerjaan, kompetensi jabatan, sistim *rewards & punishment*, dll. Informasi yang dikumpulkan berdasarkan interview dan observasi, diformulasikan untuk menyusun job desain. Jenis dan kelompok pekerjaan dapat ditentukan dan dideskripsikan dalam posisi jabatan.

Universitas Indonesia

Metode observasi dilakukan dengan cara mengunjungi beberapa counter DaVinci di Jakarta. Observasi dilakukan dengan cara melihat langsung bagaimana cara melayani pelanggan dan proses pelayanan pelanggan.

Dengan adanya *job description* yang jelas maka akan jelas juga kompetensi apa yang diperlukan untuk posisi jabatan tersebut. Berikut ini adalah *job description*, dan *job qualification* PT. XYZ di masing-masing posisi didalam struktur organisasi PT. XYZ :

- **Direktur**, memiliki tugas dan tanggung jawab atas keseluruhan berjalannya program yang ada didalam perusahaan PT. XYZ, dengan definisi tugas sebagai berikut :
 - ❖ Memimpin, mengelola serta mengarahkan PT.XYZ sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan.
 - ❖ Menyusun kebijakan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
 - ❖ Mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kebawahannya.
 - ❖ Mengambil keputusan demi berlangsungnya perusahaan.
 - ❖ Bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan nilai perusahaan kepada pemilik saham.

Kualifikasi :

- Pria/Wanita, usia minimal 25 tahun
- Mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dengan seluruh kalangan

Universitas Indonesia

- Latar belakang pendidikan S2
- Memiliki kemampuan leadership
- Memahami konsep-konsep dasar manajerial
- Lebih diutamakan yang memiliki pengalaman menjadi direktur dibidang furniture sekurang-kurangnya 5 tahun

- **Manajer Pemasaran**

- ❖ Menyiapkan serta menyusun strategi dan kebijakan marketing baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- ❖ Membina komunikasi dengan klien.
- ❖ Bersinergi dengan departemen lain.
- ❖ Bertanggung jawab terhadap aktivitas marketing setiap harinya serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya dan berkoordinasi dengan jajaran tim manajemennya.

Kualifikasi :

- Pria/Wanita, usia minimal 25.
- Latar belakang pendidikan S1 jurusan pemasaran.
- Berpengalaman dibidang manajer pemasaran selama 3 tahun.
- Memahami konsep-konsep pemasaran dengan baik.
- Mampu bekerja dibawah tekanan.
- Memiliki strong leadership.

- Memiliki relasi yang luas.

- **Manajer Keuangan**

- ❖ Membuat perencanaan keuangan perusahaan, menentukan strategi dan kebijakan keuangan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- ❖ Memantau kinerja keuangan perusahaan.
- ❖ Bersinergi dengan departemen lain
- ❖ Bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan setiap harinya serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya.

Kualifikasi :

- Pria/Wanita, usia minimal 25.
- Latar belakang pendidikan S2 jurusan keuangan.
- Berpengalaman dibidang manajer keuangan selama 3 tahun.
- Jujur dan bertanggung jawab.
- Mengerti dan menguasai perpajakan.
- Memahami MYOB

- **Manajer SDM**

- ❖ Membuat perencanaan SDM, menyediakan serta mengelola SDM perusahaan.
- ❖ Melakukan rekrutmen sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- ❖ Melakukan koordinasi dengan setiap manajer untuk perencanaan SDM, penilaian kinerja serta *training and development* SDM.
- ❖ Mengatur serta membayar gaji karyawan.
- ❖ Mengatur jadwal cuti karyawan.
- ❖ Memantau kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai perburuhan.
- ❖ Bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya.

Kualifikasi :

- Pria/Wanita, usia minimal 25
 - Latar belakang pendidikan S1 dari Universitas terkemuka jurusan Psikologi.
 - Berpengalaman dibidang sumber daya manusia selama 3 tahun.
 - Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik.
 - Memahami konsep-konsep dasar *Human Resources*.
 - Memiliki pengalaman mentraining karyawan paling sedikit 2 tahun.
- **Manajer Operasional**
 - ❖ Memimpin dan mengawasi kinerja departemen produksi dan operasi.
 - ❖ Menetapkan strategi dan kebijakan produksi baik jangka pendek maupun jangka panjang.
 - ❖ Bersinergi dengan departemen lain untuk membuat perencanaan produksi.

Universitas Indonesia

- ❖ Melihat, mencatat, menjamin tersedianya barang yang akan dijual, lalu mengatur keluar-masuk barang yang akan dijual.
- ❖ Membuat perencanaan pembelian bahan baku.
- ❖ Bertanggung jawab terhadap aktivitas Operasional setiap harinya serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya

Kualifikasi :

- Pria/Wanita, usia minimal 25
- Latar belakang pendidikan S2
- Berpengalaman dibidang manajer operasional selama 5 tahun
- Memahami konsep-konsep operasional
- Mempunyai pengalaman diindustri furniture

8.1.2 Sasaran Sumber Daya Manusia

Sasaran dari Departemen Sumber Daya Manusia menurut Welther dan Davis (2003) yaitu untuk menyeimbangkan tantangan dari organisasi, fungsi Sumber Daya Manusia, lingkungan sosial dan orang-orang yang berkaitan.

1. Sasaran Organisasi

Membantu manajer setiap departemen di PT. XYZ untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan Sumber Daya Manusia yang diperlukan.

Dengan cara merekrut serta menyeleksi tenaga kerja yang handal dan terampil serta memiliki kemauan keras untuk maju dengan menunjukkan kinerja yang baik dan professional.

2. Sasaran Fungsional

Merencanakan dan menyediakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dari setiap departemen di PT. XYZ, untuk mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Dengan cara menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan pengetahuannya pada saat dibutuhkan.

3. Sasaran Sosial

Melakukan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dengan memperhatikan lingkungan sosial masyarakat.

4. Sasaran Personal

PT. XYZ menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi setiap karyawan untuk terus mengembangkan kompetensinya yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan perilaku, dengan tingkat turnover tidak melebihi 5%. Lalu meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan PT. XYZ melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan agar kemampuan individual maupun tim terus meningkat. Serta meningkatkan semangat kerja karyawan dengan cara pengimbangan yang sesuai. Lalu mempersiapkan SDM yang kuat terhadap tantangan dan ancaman dari perkembangan bisnis furniture ini.

Secara umum, sasaran yang dituju manajemen SDM Didalam PT. XYZ yaitu untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan membangun budaya organisasi demi menunjang keunggulan bersaing perusahaan.

Universitas Indonesia

8.2 Budaya Organisasi

Menurut Becker (1982) Budaya organisasi perusahaan mengacu pada suatu sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lainnya. Terbentuknya suatu budaya dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pendirinya maupun pemimpin dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan hal yang penting karena budaya organisasi bisa merefleksikan suatu standar atau perilaku karyawan dalam organisasi dan sebagai sarana pendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu dalam menentukan budaya perusahaan, kita harus memperhatikan juga strategi perusahaan kita.

PT.XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi furniture dari bambu laminasi, dan budaya perusahaan yang dianut oleh PT.XYZ yaitu :

1. *Inovation*

PT. XYZ harus selalu melakukan inovasi pada setiap lini produknya. Perusahaan dalam melakukan inovasi dalam menciptakan produk-produk baru harus dapat memenuhi kabutuhan serta keinginan pasar.

2. *Commit to Excellence*

Dalam penciptaan setiap produk-produk furniturnya, PT.XYZ menganut budaya Excellency. Yaitu dalam setiap tahap penciptaan produk-produknya dilakukan secara teliti dan berhati-hati agar mendapatkan produk yang selalu berkualitas agar dapat bersaing dipasar.

3. *Integrity*

Perusahaan maupun karyawan PT.XYZ menjunjung tinggi nilai integritas dalam menjalankan setiap usaha bisnisnya.

Universitas Indonesia

Seluruh karyawan PT.XYZ dituntut untuk memiliki sikap jujur, karena dengan integritas inilah PT.XYZ dapat menjadi perusahaan yang terpercaya sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

4. *Clean and Healthiness*

PT.XYZ merupakan perusahaan yang menghasilkan furniture, oleh karena itu kebersihan dalam setiap pekerjaan maupun kesehatan para karyawannya harus terus dijaga. Kebersihan yang dimaksudkan yaitu kebersihan dalam pekerjaan maupun lingkungan ruang kerja serta kebersihan serta kesehatan dari setiap karyawan PT.XYZ itu sendiri.

5. *Process and result oriented*

PT.XYZ berorientasi pada proses serta hasil kerja yang dicapai. Hal ini dilakukan melalui *Standard Operating Procedure (SOP)*.

Menurut Robbins (2001), pembentukan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh seorang pendiri ataupun pemimpin dari organisasi tersebut. Proses pembentukan suatu budaya dalam organisasi dapat terjadi dalam tiga cara, diantaranya :

1. Seorang pendiri ataupun pemimpin suatu organisasi hanya merekrut dan memperkerjakan karyawan yang memiliki kesamaan dalam hal bertindak dan berfikir dengan pendiri maupun pemimpin mereka.
2. Seorang pendiri maupun pemimpin suatu organisasi akan menanamkan dan mensosialisasi cara berfikir dan bertindak mereka kepada karyawannya.
3. Seorang pendiri atau pemimpin suatu organisasi akan member contoh kepada karyawannya sehingga akan mendorong mereka untuk mengidentifikasi diri mereka dan menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi yang dimilikinya.

Universitas Indonesia

Agar budaya perusahaan yang sudah ada dapat terpelihara maka PT.XYZ harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

1. Proses rekrutmen yang efektif. PT. XYZ dalam menyeleksi dan merekrut karyawan memilih calon karyawan yang mempunyai karakter budaya yang sama dan sejalan dengan nilai perusahaan PT. XYZ.
2. Memberikan contoh perilaku sehari-hari yang sesuai dengan budaya perusahaan PT. XYZ melalui manajer maupun karyawan perusahaan, bisa dengan cara melakukan karyawan sebagai keluarga serta memberikan penghargaan bagi karyawannya.
3. Mensosialisasikan nilai-nilai yang ada di PT. XYZ kepada karyawan melalui program orientasi di minggu-minggu awal pertama masuk kerja.

Dari budaya yang ada sekarang, perusahaan berharap para karyawan PT. XYZ bisa cepat menyesuaikan diri pada nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan sehingga bisa diminimalkan tingkat turn over yang ada sekaligus bisa meningkatkan kinerja para karyawan PT. XYZ.

8.3 Pemimpin

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin merupakan seorang kreator serta sebagai pemberi arah yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin juga berperan sebagai figure yang layak dicontoh para bawahannya, dan bisa mendorong para karyawannya untuk berperilaku yang sesuai dengan norma serta etika dalam perusahaan.

Seorang pemimpin didalam setiap bagian PT. XYZ merupakan suatu figur yang harus dicontoh bawahannya serta harus memberikan contoh yang baik agar diikuti oleh anak buahnya. Seorang figur pemimpin didalam PT. XYZ akan disesuaikan dengan pekerjaannya serta bidangnya tersendiri. Misalnya figur pemimpin yang cocok untuk bagian finance yaitu seorang yang memiliki figur cerdas, teliti, responsif, ulet dan telaten serta jujur. Di bagian Marketing atau showroom dibutuhkan manajer yang cakap, responsif terhadap segala masalah, kreatif, friendly, serta mengerti dalam menghadapi konsumennya dengan baik yang akan menjadi teladan bawahannya, dan *result oriented*.

Secara umum, ada beberapa kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di PT. XYZ, baik manajer maupun direktur. Diantaranya adalah :

1. Kemampuan untuk memahami dan mengkomunikasikan visi, misi dan strategi perusahaan kepada karyawannya serta dapat menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam langkah-langkah operasional yang dapat dipahami dan dilakukan oleh karyawan.
2. Kemampuan untuk memberi teladan dalam hal kedisiplinan, kesungguhan dan kualitas kerja.
3. Kemampuan untuk memotivasi karyawan melalui komunikasi dua arah, bersifat terbuka, memperhatikan bawahannya (hubungan antar pribadi), sehingga dapat menggerakkan para pekerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam suasana yang kondusif.
4. Kemampuan untuk bertindak tegas apabila diperlukan.

Seorang pemimpin didalam PT. XYZ merupakan pemimpin yang baik dan bisa memanage hubungan dengan anak buahnya. Menurut Robbins (2001), peran dari seorang pemimpin ada 4, yaitu :

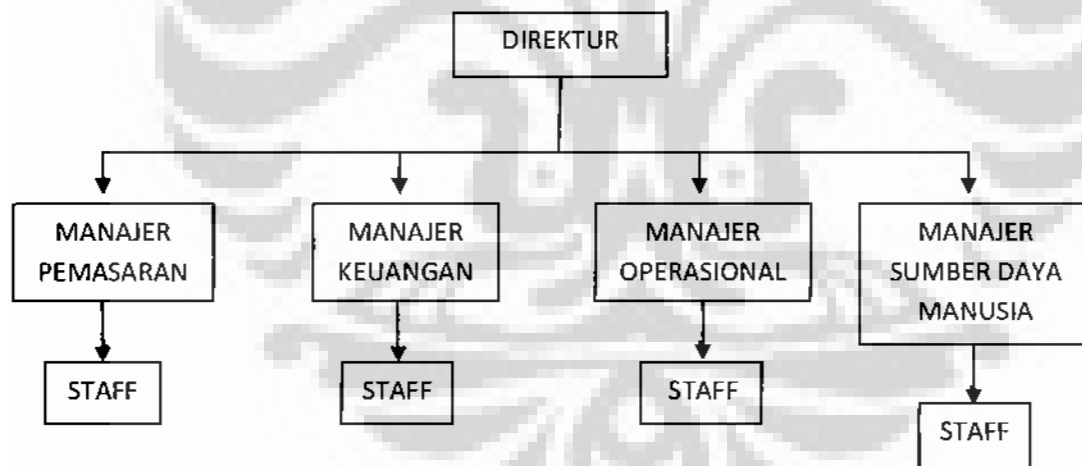
1. Merupakan penghubung dengan pihak lain yang meliputi manajemen, para *supplier*, tim lainnya dan juga para *customernya*
2. Merupakan pemecah masalah (*Problem Solver*) dimana pemimpin diharapkan bisa membantu penyelesaian masalah yang terjadi diantara timya
3. Merupakan penengah konflik, apabila terjadi ketidaksepakatan antara satu karyawan dengan karyawan lain
4. Merupakan pembina bagi karyawannya yang dapat dilakukan dengan memperjelas harapan terhadap karyawan, mengajarkan karyawannya melakukan suatu tugas dan melakukan hal-hal lainnya yang diperlukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

8.4 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi perusahaan merupakan penggambaran dari pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari atasan terhadap bawahan dalam sebuah organisasi. Tingkat pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab ini akan menentukan jenis struktur organisasi suatu perusahaan. Menurut Robbins (2001), perusahaan sebagai sebuah organisasi adalah unit sosial yang terkordinasi secara sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Maksudnya yaitu perusahaan harus bisa mengkoordinasi berbagai sumber daya yang telah dimilikinya. Oleh karena itu, PT.XYZ harus mendesain struktur organisasinya dengan tepat dan benar sehingga nantinya akan terjalin koordinasi serta keselarasan didalam perusahaan yang akan mengakibatkan meningkatnya kinerja perusahaan.

Struktur organisasi yang akan digunakan oleh PT.XYZ yaitu struktur organisasi fungsional. Dimana departemen-departemen dalam struktur organisasi ini akan dibagi berdasarkan fungsinya dan sifat pengambilan keputusan yang cenderung sentralisasi. Menurut Robbins (2001), suatu struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai cara mendistribusikan tugas-tugas yang ada secara formal, yang dikelompokkan serta dikoordisasikan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Struktur organisasi secara formal dapat menciptakan suatu aturan yang jelas dalam bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi PT. XYZ bisa dilihat dibawah ini.



Gambar 5.1. Struktur Organisasi PT. XYZ

Sumber : PT. XYZ

PT. XYZ adalah perusahaan yang menghasilkan furniture yang berkualitas, oleh karena itu sangat penting dalam setiap pengerjaan produk-produknya menggunakan standarisasi yang ketat yang ditetapkan perusahaan.

Ada enam elemen kunci yang harus diperhatikan dalam mendesain serta merancang struktur organisasi PT.XYZ, yaitu :

8.4.1 *Work Specialization*

Karyawan dari PT. XYZ diharapkan bisa mempunyai keterampilan yang beragam dibidang Furniture. Jadi *Low work specialization* direncanakan untuk ditetapkan di PT. XYZ. Desain pekerjaan yang terlalu spesifik akan membuat karyawan menjadi sangat ahli dalam satu hal, maka jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang mempunyai beberapa proses didalamnya maka akan memerlukan karyawan yang banyak pula.

Dampak lainnya adalah akan muncul saling ketergantungan diantara karyawan didalam PT. XYZ karena keahliannya hanya dimiliki karyawan tertentu saja. Untuk menghindari kejadian seperti diatas maka *Low Work Specialization* menjadi pilihan PT. XYZ.

8.4.2 *Departmentalization*

Departmentalization merupakan suatu cara mengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang telah di bagi sebelumnya dalam spesialisasi. Pengelompokan tersebut bisa secara langsung menjadi departemen-departemen dalam suatu organisasi atau hanya menjadi kelompok yang sesuai dengan proses kerjanya.

PT. XYZ mengelompokkan pekerjaan yang ada berdasarkan fungsional yang terdiri dari *Marketing*, *Finance*, *Human Resource Development*, dan *Operation*. Departemen-departemen tersebut mempunyai tanggung jawab serta fungsi yang harus mereka jalankan, diantaranya yaitu :

- *Marketing*, berhubungan dengan riset pemasaran, penjualan, komunikasi dengan konsumen, komunikasi dengan media, pengembangan dengan perusahaan serta evaluasi hasil kinerja perusahaan.
- *Finance*, berhubungan dengan merencanakan anggaran tiap aktivitas yang terjadi di perusahaan, *budgeting*, penggajian, perolehan sumber dana, mengevaluasi hasil kinerja keuangan perusahaan.
- *Operation*, berhubungan dengan pengadaan bahan baku serta penerimaan bahan baku sampai dengan pengiriman barang jadi ke konsumen. Membuat bahan baku menjadi barang jadi dengan memperhatikan kualitas barang tersebut dengan sesuai yang diinginkan.
- *Human Resource Development*, berhubungan dengan pengadaan sumber daya untuk tiap aktivitas perusahaan, *training and development* karyawan, evaluasi kinerja sumber daya manusia perusahaan, serta pemberhentian karyawan.

8.4.3 Chain of Command

Chain of Command atau rantai komando bisa didefinisikan sebagai suatu garis wewenang (komando) dari level atas sampai level yang paling bawah, sehingga jelas siapa bertanggung jawab kepada siapa dalam perusahaan ketika terjadi masalah dan memperjelas aturan tentang siapa harus lapor kepada siapa.

Komando diberikan oleh karyawan yang memiliki wewenang karena posisi atau jabatannya. Wewenang atau otoritas ini juga berfungsi untuk melakukan koordinasi serta menjadi batasan antara tugas dan tanggung jawab karyawan. Kesatuan perintah atau *Unity of Command* ini bisa terjadi, jika jalur komando dalam perusahaan dibuat dengan jelas.

Dikarenakan PT. XYZ merupakan perusahaan yang baru dan mempunyai karyawan yang sedikit dan masih terbatas serta level posisi yang masih pendek dan belum rumit maka garis wewenang yang terjadi akan pendek dan bisa didelegasikan sesuai dengan posisi yang berada dibawahnya secara langsung. Jalur komando yang ada di PT. XYZ diatur berdasarkan atas struktur organisasi perusahaan. Sebagai contoh, Direktur memberikan komando kepada keempat manajer perusahaan yaitu manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer Sumber Daya Manusia dan manajer Operasional lalu keempat manajer tersebut memberikan komando kepada staff-staff atau karyawan-karyawan yang ada dibawahnya.

Untuk jalur tanggung jawab di dalam PT. XYZ, maka yang dilakukan adalah kebalikan dari rantai komando tersebut. Karyawan-karyawan melakukan pelaporan dan pertanggung jawaban ke manajer yang bersangkutan lalu manajer tersebut melakukan pelaporan serta pertanggung jawaban kepada direktur perusahaan.

8.4.4 *Span Of Control*

Dikarenakan tugas dan wewenang tiap departemen di PT. XYZ sudah jelas, maka akan dibagi jumlah karyawan yang akan dibawah oleh masing-masing manajer tiap departemen dan akan disesuaikan juga jumlah karyawan yang diperlukan untuk tiap departemen. Karena itu akan terjadi perbedaan jumlah karyawan tiap departemen

yang harus diawasi serta dibawah tiap manajer di tiap-tiap departemen didalam PT. XYZ.

Didalam *span of control* ini, bisa dilihat keefektifitasan manajer dalam mengawasi bawahannya, karena semakin sedikit karyawan yang dibawah manajer maka akan semakin efektif manajer dalam mengawasi karyawan atau bawahannya. Tetapi bisa menjadi tidak efisien karena akan semakin banyak manajer yang diperlukan. Karena semakin banyak manajer dalam suatu perusahaan maka akan semakin menambah tingkat hirarki didalam perusahaan yang menyebabkan akan semakin lambatnya perusahaan dalam proses pengambilan keputusan.

Di dalam PT. XYZ akan dibuat dengan 3 level jabatan yaitu : Direktur, Manajer dan Staff. Pemilihan 3 level jabatan ini digunakan untuk mendukung tercapainya target kerja yang maksimal dan juga untuk mengantisipasi masalah-masalah yang terjadi dengan cepat.

8.4.5 Centralization Vs. Decentralization

PT. XYZ perlu juga memikirkan tentang proses pengambilan keputusan. Apakah akan memakai *Centralization* yang terpusat atau *Decentralization* yang tidak terpusat. Dalam Sentralisasi, keputusan mengacu kepada suatu titik tertentu dalam perusahaan sedangkan Desentralisasi akan mengacu kepada level dibawahnya. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, pemecahan masalah akan relatif cepat dan akan lebih banyak pihak dalam perusahaan yang akan terlibat dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan perusahaan yang tersentralisasi. Ini dikarenakan pendeknya jalur pengambilan keputusan sehingga waktu dalam pengambilan keputusan relatif lebih cepat.

PT. XYZ akan mengambil keputusan secara desentralisasi, karena PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dibidang furniture yang cepat sekali perubahan terjadi. Sehingga penggunaan desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan akan menjadi elemen yang cukup penting. Dengan adanya desentralisasi maka diharapkan proses pengambilan keputusan bisa cepat dan akurat. Proses pengambilan keputusan didalam PT. XYZ akan dilakukan secara berjenjang dan tidak terpusat kepada satu orang saja. Namun tidak keseluruhan pengambilan keputusan akan diambil secara desentralisasi, ada beberapa kebijakan-kebijakan serta pengambilan keputusan yang harus dilakukan secara sentralisasi.

Selain itu, pengambilan keputusan secara *decentralization* akan mendukung proses pemberdayaan setiap karyawan. Otoritas pengambilan keputusan akan sesuai dengan tanggung jawab yang melekat pada tiap jabatan di dalam perusahaan PT. XYZ.

8.4.6 Formalization

Level formalisasi tiap departemen PT. XYZ akan berbeda. Untuk bagian *Research&Development* akan mempunyai formalisasi yang rendah karena R&D hanya diwajibkan pada periode tertentu seperti ketika mendesain furniture yang bisa diterima oleh target market PT. XYZ. Cara yang dilakukan bagian R&D dalam mendapatkan desain yang pas untuk mendesain furniture bisa didapatkan melalui berbagai macam sumber, bisa melakukan riset langsung kepasar apa yang menjadi keinginan konsumen atau dengan kunjungan ke *exhibition* serta pameran furniture atau bahkan dengan imajinasi serta kemampuan atau pengetahuan yang mereka kembangkan sendiri.

Sedangkan untuk bagian *Showroom*, maka tingkat formalisasinya akan cenderung tinggi karena ada peraturan serta prosedur kerja yang harus dilakukan dalam melayani konsumen (terstandarisasi). Prosedur kerja dan pelayanan kerja untuk PT. XYZ ditetapkan secara baku namun fleksibel untuk mengantisipasi keadaan dimasa yang akan datang.

8.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber daya manusia mutlak direncanakan, karena didalam perusahaan dibutuhkan karyawan untuk menunjang kinerja perusahaan. Nantinya PT. XYZ akan membutuhkan seorang Direktur yang akan memimpin PT. XYZ menuju visi dan misi perusahaan, serta dibutuhkan beberapa manajer yang akan memimpin di departemen-depatemennya masing lalu akan diberikan anak buah disetiap departemen yang ada di PT. XYZ sesuai dengan kebutuhan dalam depertemen tersebut. Didalam perkembangan kedepan nantinya akan terjadi penambahan jumlah karyawan seiring dengan meningkatnya pertumbuhan usaha PT. XYZ. Perusahaan perlu memikirkan rencana untuk 5 tahun kedepan dalam hal Sumber Daya Manusia, agar perkembangan perusahaan tidak terhambat dengan kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas maka diperlukan perencanaan agar tujuan perusahaan bisa tercapai dengan maksimal.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT. XYZ merupakan proses yang berkesinambungan serta terus menerus yang bertujuan untuk agar perusahaan selalu mendapatkan SDM yang berkualitas serta yang bisa menunjang kegiatan operasional serta meminimalkan tingkat *turn over* karyawan. Perencanaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan berdasarkan deskripsi pekerjaan untuk setiap pekerjaan dengan melihat kualifikasi tenaga atau orang yang dibutuhkan sesuai dengan posisi maupun tanggung jawab pekerjaan masing-masing karyawan.

Universitas Indonesia

Alokasi kebutuhan SDM untuk 5 tahun pertama didasarkan atas proyeksi penjualan PT. XYZ. Perencanaan SDM PT. XYZ bisa dilihat ditabel 8.1, penambahan dilakukan dibagian produksi dan marketing karena diharapkan tiap tahun volume penjualan meningkat, maka penambahan karyawan produksi diharapkan bisa memenuhi demand yang ada. Berdasarkan proyeksi penjualan dari sisi marketing ada kenaikan penjualan yang mengakibatkan kebutuhan akan sumber daya manusia meningkat terutama bagian produksi untuk memenuhi demand yang ada. Alokasi kebutuhan ditahun berikutnya bisa dilihat tabel 8.1.

Tabel 8.1. Kebutuhan Tenaga Kerja PT. XYZ Most Likely

Posisi	Perencanaan SDM PT XYZ				
	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Direktur	1	1	1	1	1
Manajer Pemasaran	1	1	1	1	1
Manajer Operasi	1	1	1	1	1
Manajer Keuangan	1	1	1	1	1
Manajer SDM	1	1	1	1	1
Karyawan Research&Development	1	2	2	2	2
Karyawan Marketing&Showroom	6	7	8	9	10
Karyawan Finance	2	2	2	2	2
Karyawan Produksi & Finishing	6	8	10	12	14
Security	3	3	3	3	3
Sopir	1	2	2	2	2

Universitas Indonesia

Cleaning Service	3	3	3	3	3
Office Boy	2	3	3	3	3
Total	29	35	38	41	44

Sumber : PT. XYZ

PT. XYZ akan beroperasi selama tujuh hari seminggu dengan jam operasi dimulai pukul 09:00 sampai dengan pukul 17:00 tujuh hari seminggu. Jumlah karyawan yang direkrut PT. XYZ, seperti yang tercantum pada Tabel 8.1 telah dikalkulasikan untuk memenuhi kebutuhan operasional PT. XYZ. Pada tahun pertama karyawan yang direkrut PT. XYZ berjumlah 29 orang. Rekrutmen selanjutnya dilakukan setiap tahun selama proyeksi 5 tahun kedepan menurut skenario *most likely* dengan kenaikan demand sebesar 10% maka penambahan jumlah karyawan diatas dianggap wajar.

Tabel diatas adalah proyeksi kebutuhan SDM PT. XYZ dimana dalam pelaksanaannya akan terjadi fluktuasi *demand* yang akan berpengaruh juga terhadap kebutuhan SDM. Didalam keadaan nyata bisa terjadi hal yang tidak terduga, jika demand terhadap furniture Bramante meningkat sehingga karyawan yang ada tidak bisa lagi mencukupi kebutuhan demandnya maka PT. XYZ akan melakukan *outsourcing* terutama adalah karyawan Produksi&Finishing dan karyawan tersebut tidak akan dimasukan kedalam karyawan tetap perusahaan. Namun ketika terjadi kekurangan demand maka karyawan *outsourcing* tersebut akan diputus kontraknya dengan pihak *outsourcing* tersebut. Namun PT. XYZ akan tetap menggaji karyawan tetapnya.

Perencanaan Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan sisi pemasaran, keuangan dan operasinya. Dasar jumlah tenaga kerja di PT. XYZ didasarkan dari sisi operasinya, setiap kegiatan operasional di PT. XYZ dilihat dan dihitung berapa jumlah SDM yang akan dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Lalu dihubungkan dengan sisi pemasarannya yaitu prediksi dari setiap scenario *yaitu most likely, pessimist* dan *optimist* memerlukan jumlah sumber daya tertentu. Untuk menunjang kegiatan pemasaran serta operasional perusahaan maka ditetapkanlah jumlah karyawan yang diperlukan. Dan untuk bagian keuangannya, akan berhubungan dengan bagian lain dari PT. XYZ. Jadi tiap departemen yang ada di PT. XYZ akan berkerja sama menuju suatu tujuan bersama sesuai dengan visi, misi perusahaan dan tidak berdiri sendiri (*cross-functional*).

Untuk bisa mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas maka PT. XYZ akan melakukan sendiri aktivitas rekrutmen dan seleksi bagi calon karyawannya.

8.5.1 Recruitment

Tahap selanjutnya yaitu dilaksanakannya proses *recruitment*. Menurut Baron dan Ibid, *Recruitment* merupakan proses menemukan dan menarik pelamar yang mempunyai kompetensi untuk menjadi tenaga kerja. Proses rekrutmen merupakan proses yang penting dalam penerimaan karyawan, karena biaya yang dikeluarkan cukup besar terutama jika perusahaan salah dalam merekrut karyawan.

Dikarenakan juga PT. XYZ merupakan perusahaan baru maka diperlukan strategi dalam merekrut karyawan, cara-cara yang dilakukan yaitu :

- a. Pada level manajer, diperlukan tenaga manajer yang berpengalaman dan siap pakai. Bisa dilakukan dengan cara memasang iklan di surat kabar lokal seperti Kompas pada hari Sabtu dan minggu. Dikarenakan hari Sabtu dan minggu adalah saat banyaknya lowongan pekerjaan. Keuntungan yang diperoleh yaitu jangkauan Kompas yang luas, kerugian yang akan didapatkan yaitu akan ada kandidat yang tidak memenuhi syarat seperti yang diiklankan serta biayanya mahal.
- b. Pada level dibawah manajer, proses rekrutmen menggunakan surat kabar dengan menggunakan kombinasi antara tenaga siap pakai dengan tenaga yang potensial untuk diolah agar menjadi Sumber Daya yang terampil. Iklan juga menggunakan Kompas.
- c. Pada level desainer, PT. XYZ menggunakan dua cara yaitu menggunakan iklan di surat kabar (Kompas) dan juga menggunakan kekuatan word of mouth. Dengan bertanya pada rekan-rekan bisnis untuk merekomendasikan desainer kepada perusahaan. Kelebihan dari WOM sendiri yaitu biayanya yang bisa terbilang murah, lalu kandidat yang diperoleh akan cenderung memenuhi persyaratan yang diharapkan. Kekurangannya adalah jangkauannya sangat terbatas karena hanya melalui para relasi.

Di tahun pertama dimulainya bisnis PT. XYZ, maka kandidat karyawan yang akan direkrut akan diprioritaskan serta disesuaikan dengan kandidat-kandidat pelamar yang sudah memiliki pengalaman yang sesuai dengan posisi pekerjaan yang akan dilamar. Ini dilakukan oleh PT. XYZ dengan harapan, dengan mempunyai karyawan yang berpengalaman sesuai dengan posisinya maka diharapkan PT. XYZ pada awal-awal beroperasinya tidak menemui kendala yang besar dan berjalan dengan lancar-lancar saja.

8.5.2 Selection

Setelah merekrut pelanggan maka tahap *selection* adalah tahap yang harus dilakukan selanjutnya. Menurut Milkovich (1997), Proses seleksi yang dilakukan adalah dengan melakukan seleksi internal, yaitu proses seleksi yang akan memuat serangkaian tahap yang harus dilewati oleh para calon pelamar yang dilakukan untuk menentukan calon kandidat yang paling memenuhi job requirement yang telah ditetapkan. Tujuan proses seleksi ini adalah untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Proses ini dilakukan langsung oleh departemen Sumber Daya Manusia dan mendapat pengawasan langsung dari direktur utama PT.XYZ.

Terdapat sejumlah proses atau tahapan yang harus dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia PT. XYZ, yaitu :

- a. *Paper Selection*, merupakan tahap penseleksian awal dimana penseleksian dilihat berdasarkan data-data yang termuat dalam aplikasi kerja sang calon karyawan. Ini dilakukan dengan tujuan untuk menyaring dan menseleksi karyawan yang mempunyai kriteria minimum yang diperbolehkan perusahaan untuk mengisi jabatan atau profesi tertentu dalam perusahaan. Pelamar dengan persyaratan yang telah ditentukanlah yang berhak untuk dipanggil untuk mengikuti proses interview tahap pertama. Seleksi ini data administrasi yang akan dinilai oleh HRD PT. XYZ yaitu: Pendidikan (Formal dan Non Formal), pengalaman, umur dan jenis kelamin.
- b. Pemanggilan serta *Interview* tahap pertama, merupakan suatu tahapan lanjut untuk mengenal lebih baik calon karyawan yang telah lolos seleksi *paper selection*. *Interview* tahap pertama ini sendiri akan direncanakan menggunakan metode *Behavioral Interview*.

Universitas Indonesia

Behavioral interview ini juga berguna untuk mencari kecocokan antara calon karyawan tersebut yang dilihat dari perilaku dan pengalamannya dan akan dihubungkan dengan kriteria minimum posisi yang dilamar serta budaya yang ada di PT. XYZ. Dibagian ini juga akan dilakukan negosiasi awal mengenai jumlah salary yang diminta sang calon pelamar. Kandidat yang paling mendekati dengan kompetensi yang telah ditetapkan oleh PT. XYZ yang akan dinyatakan lolos untuk melanjutkan ketahap selanjutnya.

- c. *Employment test*, merupakan suatu tes untuk mengetahui kemampuan serta potensi yang dimiliki oleh calon karyawan yang dites tersebut yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tes dilakukan dengan beberapa tahap yang terdiri atas tes kemampuan psikologi serta tes pengetahuan umum yang semua akan dilakukan di dalam lingkungan kantor PT. XYZ. Hanya kandidat pelamar dengan hasil psikotes yang dipertimbangkan serta direkomendasikan oleh bagian SDM PT. XYZ yang akan lolos psikotes dan melangkah ke seleksi selanjutnya yaitu tes kesehatan.
- d. Tes kesehatan, setelah calon karyawan tersebut dinyatakan lulus maka tahapan selanjutnya yaitu tes kesehatan. Tes kesehatan dilakukan untuk mendeteksi kesehatan calon karyawan serta untuk mengantisipasi ketidakhadiran karyawan nantinya karena sakit. Kandidat yang dinyatakan sehatlah yang akan lolos di tes kesehatan ini.
- e. Wawancara tahap kedua, merupakan tahap pemberitahuan mengenai besarnya gaji yang didapat serta tunjangan-tunjangan yang akan didapatkan ketika bekerja di PT. XYZ. Pada tahap ini juga merupakan tahap penilaian User yang memerlukan karyawan tersebut apakah cocok atau tidak.

- f. *Decision*, merupakan tahap akhir dari proses seleksi. Dalam proses yang terakhir ini, jika diperlukan sebagai bahan pertimbangan maka surat referensi yang dilampirkan menjadi penting dalam memutuskan apakah calon karyawan tersebut diterima bekerja atau tidak serta rekomendasi dari bagian SDM dan manajer menjadi bahan pertimbangan juga.

Setelah proses seleksi diatas dilakukan maka diakhiri dengan penandatanganan surat perjanjian kerja antara pihak karyawan dengan PT. XYZ. Proses seleksi diatas tidak harus dilakukan pada setiap penerimaan calon karyawan baru. Ada kalanya proses-proses diatas tidak perlu dilakukan seluruhnya dalam penerimaan calon karyawan baru, misalnya untuk bagian low-level.

8.5.3 Orientation

Setelah para calon karyawan lulus dalam proses *selection* dan telah menandatangani surat perjanjian kerja, maka yang dilakukan berikutnya adalah *orientation*. Orientasi adalah pengenalan karyawan baru terhadap lingkungan perusahaan, serta memperkenalkan tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut kepada perusahaan. Pada tahap ini karyawan PT. XYZ akan dijelaskan mengenai visi, misi, dan informasi-informasi umum mengenai peraturan-peraturan yang berlaku, perkenalan dengan direktur dan manajer perusahaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta perilaku yang ada di PT. XYZ.

8.5.4 Training and Development

Setelah karyawan diterima, proses selanjutnya yaitu *training&development*. Proses ini dilakukan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan serta

Universitas Indonesia

keahlian karyawan yang ditraining tersebut agar bisa sesuai dengan job requirement yang diharapkan perusahaan. Sedangkan *development* dilakukan perusahaan agar karyawan tersebut memiliki nilai tambah bagi perusahaan dalam tujuan jangka panjang perusahaan.

Materi pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. XYZ terdiri dari :

- Sosialisasi dan implementasi SOP (Standar Operating Procedure)
- Pelatihan teknis untuk mengoperasikan peralatan, mesin dan software
- *Team Building*

Seluruh karyawan PT. XYZ direncanakan mengikuti materi pelatihan yang sama. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan tiap karyawan terhadap sistim dan proses kerja PT. XYZ. Selain itu juga untuk membangun kerjasama tim.

Menurut Ivancevich & Hoon (2002), informasi-informasi yang dibutuhkan mengenai kebutuhan *Training and Development* dapat dilakukan serta digali dengan cara berikut, yaitu :

1. Melakukan observasi terhadap karyawan
2. Mendengarkan masukan dari karyawan
3. Menanyakan kepada manajer mengenai kebutuhan training dari karyawan tersebut
4. Mencari tahu permasalahan yang sedang dihadapi karyawan dalam hal ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya

Selain program pelatihan yang direncanakan secara sistematis pertahunnya, *Training and Development* juga dilakukan melalui metode *coaching* dan *counseling*. Para manajer di setiap departemen PT. XYZ wajib melakukan *coaching* dan

counseling untuk membimbing dan mengarahkan karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

8.5.4.1 Sasaran *Training and Development*

Sasaran *Training and development* bersifat jangka pendek, dan lebih ditekankan kepada keterampilan dan pengetahuan untuk mengantisipasi perkembangan bisnis PT. XYZ kedepan khususnya untuk *business development* serta *Research & Development* perusahaan. Untuk menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan yang cocok untuk karyawan PT. XYZ. Selanjutnya proses pelatihan di PT. XYZ diberikan secara internal oleh manajer atau staf SDM yang dimiliki dan bilamana dirasa perlu, karyawan dapat dikirim untuk mengikuti pelatihan eksternal yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan tertentu. Sedangkan untuk pengembangan karena sifatnya yang lebih strategis maka dilaksanakan dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti pendidikan yang diselenggarakan pihak eksternal.

8.5.4.2 Jenis *Training and Development*

Jenis *Training and Development* yang diadakan oleh PT. XYZ dibedakan menjadi dua, yaitu : *training and development* untuk karyawan, pengembangan dan seminar untuk tingkat manajerial. Akan ada dua jenis pelatihan yang akan diberikan kepada karyawan, diantaranya :

a. *Technical Skill*

PT. XYZ didalam pelatihan ini akan melatih secara teknis dalam mengelola sesuatu, misalnya tentang teknik cara menarik perhatian konsumen, membangun hubungan dengan konsumen, pengelolaan gudang, *storing*, administrasi, dan lain-lain. Training development yang dilakukan didalam PT.XYZ akan dibuat sedemikian rupa agar bisa mencakup *training* tentang pengetahuan maupun keterampilan yang berhubungan dengan kerja masing-masing karyawan.

b. *Individual Skill*

Didalam pelatihan ini akan diajarkan tentang motivasi, kemampuan berkoodinasi dengan rekan kerja lain, kemampuan berinteraksi dengan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan PT. XYZ dalam berinteraksi antar sesama rekan kerja, atasan mereka serta ke pelanggan PT. XYZ.

Sedangkan untuk *Training and Development* untuk level manajer bertujuan untuk menajamkan kemampuan para manajer PT. XYZ dalam menyelesaikan masalah di bidang kerja masing-masing serta untuk mengasah para manajer dalam mengambil keputusan yang tepat demi kelangsungan PT. XYZ. *Training and Development* bagi para manajer dilakukan oleh pihak dari luar perusahaan PT. XYZ berbeda dengan level karyawan dibawah manajer, dilakukan serta diawasi kegiatannya oleh bagian HRD serta manajer yang bersangkutan.

Dalam mengisi jabatan yang kosong didalam PT. XYZ, perusahaan melakukan strategi internal promotion. Maksudnya adalah jika ada kekosongan jabatan di dalam PT.XYZ maka jabatan itu akan diisi oleh karyawan yang berada dibawahnya yang dinilai bisa mengisi kelowongan jabatan tersebut.

Universitas Indonesia

Pemilihan karyawan untuk dipromosikan yaitu yang dinilai mempunyai potensi mengisi posisi tersebut serta telah memperlihatkan kinerja yang konsisten dan baik serta berprestasi. Penilaian karyawan yang mempunyai potensi tersebut akan dirapatkan bersama para manajer serta direktur PT. XYZ.

8.6 Kompetensi

Standar kompetensi merupakan suatu ukuran kompetensi yang dibutuhkan untuk sebuah jabatan. Dalam menyusun suatu standar kompetensi, perlu dicari informasi mengenai aktivitas utama yang dilakukan dari tiap posisi jabatan. Kemudian baru ditentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat melakukan aktivitas utama tersebut. Tiap posisi jabatan memiliki standar kompetensi yang berbeda satu sama lain. Kompetensi yang akan menjadi ukuran bagi karyawan PT. XYZ adalah sebagai berikut :

1) *Customer service orientation*

Suatu kemampuan untuk melakukan pelayanan dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang berorientasi pada menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

2) *Service knowledge*

Berisi tentang pengetahuan mengenai seluruh service yang ditawarkan oleh PT. XYZ. Kompetensi inipun merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

3) *Achievement orientation*

Orientasi pada hasil. Kemampuan ini diukur dari kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan.

Universitas Indonesia

Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

4) *Analytical thinking*

Kemampuan untuk menganalisis masalah yang ada. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial dan Staffnya di PT. XYZ.

5) *Conceptual thinking*

Suatu kemampuan untuk merumuskan informasi yang tersedia menjadi sebuah konsep. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial PT. XYZ.

6) *Flexibility*

Suatu kemampuan untuk melakukan penyesuaian terhadap situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

7) *Impact & influence*

Suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial dan staffnya di PT. XYZ.

8) *Intellectual agility*

Suatu kemampuan untuk mempelajari hal-hal yang baru dengan cepat dan memiliki pengetahuan luas. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

9) *Interpersonal skill*

Suatu kemampuan untuk melakukan persuasi secara personal baik terhadap sesama karyawan, maupun pada pihak luar. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

10) *Organizational commitment*

Sebuah komitmen terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan kemauan untuk mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

11) *Relationship building*

Suatu kemampuan untuk membangun hubungan dengan pihak lain. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial beserta staffnya di PT. XYZ.

12) *Team leadership*

Suatu kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan bawahan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial di PT. XYZ.

13) *Developing others*

Suatu kemampuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi para bawahannya. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial di PT. XYZ.

14) *Concern for order & quality*

Suatu kemampuan untuk memperhatikan kerapihan hasil kerjanya, tepat dan berkualitas. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

15) *Teamwork and cooperation.*

Suatu kemampuan untuk bekerjasama antara sesama karyawan serta membangun tim kerja yang baik. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

16) *Information seeking*

Suatu kemampuan untuk mencari informasi dari berbagai sumber. Kompetensi ini merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan di PT. XYZ.

8.7 *Performance Appraisal*

Setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan akan dinilai oleh atasannya. Setiap karyawan PT. XYZ memiliki target individu yang menjadi tolak ukur untuk penilaian karyawan. Target individu ini disusun berdasarkan dengan target departemennya. Lalu target dari setiap departemenlah yang mengacu kepada target korporat. Ini dilakukan agar karyawan tahu kekurangan serta kelebihan yang dimilikinya, jadi bisa dilihat timbal balik dari atasan kebawahan atas kinerja karyawan tersebut. Menurut *(Dessler, 2000) Performance appraisal* ini dilakukan sebagai penilaian atas kinerja karyawannya yang merupakan suatu proses evaluasi pencapaian suatu standar kinerja karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Dessler,2000) yang menjadi sasaran dari penilaian kerja didalam PT. XYZ meliputi :

1. Memonitor sejauh mana karyawan telah berhasil melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga pihak manajemen dapat menentukan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dimasa datang.
2. Membantu manajer dalam melakukan perencanaan karir karyawannya.
3. Menentukan jumlah dan jenis pelatihan serta pengembangan karyawan yang dibutuhkan
4. Sebagai acuan dalam melakukan penyesuaian penggajian serta bonus ataupun imbalan lainnya yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

Bobot penilaian untuk setiap bidang pekerjaan akan beda antara satu dengan yang lainnya, ini tergantung posisi yang dijabat karyawan itu di PT. XYZ. Misalnya penilaian seorang karyawan bagian Finance akan berbeda dengan penilaian seorang desainer furniture.

Dimana untuk posisi *finance* faktor yang dinilai yaitu berdasarkan :

- Budgeting

Jika aktual budget lebih besar dari yang direncanakan (planned) maka kinerjanya tidak terlalu bagus dalam mengelola keuangan.

- Liquiditas

Seorang bagian keuangan PT. XYZ harus bisa mengelola kebutuhan arus kas sehari-hari perusahaan. Jika gagal mengelola arus kas perusahaan maka perusahaan tidak bisa beroperasi.

Sedangkan untuk bagian pemasaran PT. XYZ salah satu faktor yang akan dinilai, yaitu:

- Target Sales

Jika bagian marketing bisa mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan maka penilaiannya diberikan nilai 3 (tiga), jika melebihi target akan diberikan nilai antara 4 dan 5

Metode penilaian yang akan digunakan oleh PT. XYZ yaitu menggunakan *rating scales* dengan skala 1-5 (Lampiran SDM 1). Jika karyawan tersebut masuk kedalam kategori 5 (memuaskan) selama dua kali berturut-turut maka berhak memperoleh kenaikan gaji pokok sebesar 5% diluar kenaikan gaji pokok tahunan. Dan jika karyawan tersebut masuk kedalam 1 (buruk) maka akan diberikan surat peringatan dan jika karyawan tersebut masuk kekategori 2 (kurang), maka akan diberikan konseling dan pelatihan.

8.8 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi diadakan untuk menurunkan tingkat *turn over* pada perusahaan dan juga untuk meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusinya bagi perusahaan. Imbalan yang akan diberikan oleh perusahaan bisa berupa financial yang terdiri atas gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain maupun non financial yang berupa fasilitas dalam perusahaan PT. XYZ.

Menurut Ivancevich & Hoon (2002:264-265), menyatakan bahwa sistem kompensasi seharusnya bersifat sebagai berikut :

1. *Adequate*

Memenuhi minimal persyaratan (aturan) yang ditetapkan oleh pemerintah, serikat pekerja serta persyaratan pada level managerial.

2. *Equitable*

Harus dibayarkan dengan fair sesuai dengan upaya yang telah dilakukan oleh karyawan juga sesuai dengan kemampuan dan pelatihan yang telah diperoleh karyawan.

3. *Balanced*

Gaji, benefit, dan reward harus dibuat sebagai sebuah paket reward yang dinilai masuk akal.

4. *Cost-effective*

Gaji tidak harus berlebihan namun dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk membayarkan.

5. *Secure*

Gaji harus cukup untuk membuat karyawan merasa nyaman dan memenuhi kebutuhan dasarnya.

6. *Incentive-providing*

Gaji harus cukup efektif untuk memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif dan produktif.

7. *Acceptable to the employee*

Karyawan harus memahami sistem penggajian dan menilai sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.

Universitas Indonesia

Sedangkan untuk imbalan finansial yang akan diberikan oleh PT. XYZ, terdiri atas:

8.8.1 *Base Compensation* (Imbalan Dasar)

Imbalan dasar adalah imbalan yang diberikan dari PT. XYZ kepada karyawan karena telah mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Imbalan yang akan diberikan perusahaan bagi karyawannya akan disesuaikan dengan Peraturan pemerintah daerah yang berlaku saat ini. Imbalan ini akan diberikan setiap bulan pada tanggal 25 sebagai gaji pokok. Penghitungan imbalan dasar ini dilakukan dengan cara jumlah kehadiran karyawan dikalikan dengan gaji perhari.

8.8.2 *Pay Incentives* (Imbalan Kinerja)

Incentive diberikan kepada karyawan karena PT. XYZ menggunakan jasa dari karyawan tersebut yang berupa tenaga diatas waktu kerja normal ataupun karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Penilaiannya dilihat dari kerajinan, produktifitas kerja, hasil kerja, pencapaian target, absensi, dll. Ini dilakukan karena perusahaan menghargai kontribusi karyawan tersebut dan sebagai motivasi agar terus bekerja dengan baik.

8.8.3 *Indirect Compensation* (Tunjangan)

Menurut peraturan yang berlaku, PT.XYZ diperbolehkan untuk memberikan tunjangan yang sudah menjadi hak karyawan namun tidak wajib, misalnya tunjangan hari raya. Tunjangan ini akan diberikan setahun sekali dan besar dari tunjangan tersebut sebesar satu bulan gaji. Perusahaan juga akan meberikan tunjangan kesehatan bagi karyawan PT. XYZ sebesar satu bulan gaji.

Sedangkan untuk imbalan *non financial* yang diberikan yaitu berupa tempat menginap didalam bengkel *workshop* perusahaan bagi karyawan yang ingin menghemat ongkos kerja dan bagi karyawan yang tidak punya rumah tinggal (datang dari desa), lalu fasilitas musholla bagi karyawan yang ingin menjalankan ibadah. Perusahaan juga memberikan lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan kerja yang kekeluargaan dan keterbukaan.

PT. XYZ juga memberikan hak tidak masuk kerja dan hak cuti bagi karyawan perusahaan. Jumlah hari yang diizinkan oleh perusahaan yaitu dua belas hari kerja selama satu tahun. Untuk karyawan wanita diberikan izin cuti selama tiga bulan, yang diberikan satu setengah bulan sebelum melahirkan serta satu setengah bulan setelah melahirkan.

Sistem kompensasi yang digunakan PT. XYZ didasarkan kepada peraturan yang telah disetujui oleh Departemen Tenaga Kerja dan akan disesuaikan setiap tahunnya sesuai dengan perkembangan dimasa yang akan datang.

8.9 Perencanaan dan Pengembangan Karir

Dikarenakan PT. XYZ merupakan perusahaan baru dan dengan karyawan yang masih terbatas, maka jenjang karirpun akan terbatas sehingga nantinya jika ada kekosongan posisi dalam PT. XYZ maka yang akan diutamakan ditawarkan kepada karyawan internal perusahaan PT. XYZ. Tidak semua posisi yang ada di dalam PT. XYZ yang mempunyai jenjang karir. Misalnya untuk bagian sopir, dan tenaga keamanan tidak ada jenjang karir. Begitu juga dengan bagian *research&development* tidak ada jenjang karir, tetapi untuk bagian marketing, financing dan beberapa posisi lainnya mempunyai jenjang karir.

Universitas Indonesia

Promosi yang ada di PT. XYZ dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Maksudnya adalah vertikal berarti karyawan tersebut diangkat keposisi yang lebih tinggi dalam perusahaan sedangkan untuk horizontal yaitu memindahkan karyawan keposisi lain dalam level yang sama maupun ke departemen lainnya. Ini dilakukan agar terjadi penyegaran dan peningkatan keahlian karyawan dibidang lain.

8.10 Pemutusan Hubungan Kerja

Ada masanya ketika perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya. Ini disebabkan karena bermacam-macam alasan, diantaranya yang umum terjadi yaitu karyawan tidak mentaati peraturan yang berlaku yang telah disepakati didalam PT. XYZ, atau mungkin karyawan itu tidak bisa lagi mengerjakan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan oleh karyawan.

Seperti yang dilakukan oleh perusahaan lain yaitu PT. XYZ akan melakukan terlebih dahulu pembinaan dan motivasi serta konseling melalui bagian SDM terhadap karyawan yang bermasalah tersebut untuk mengintrospeksi diri dan memperbaiki diri. Tetapi jika karyawan tersebut telah diberikan pembinaan, motivasi maupun konseling dari bagian SDM dan PT. XYZ juga telah memberikan surat teguran atau surat peringatan sebanyak tiga kali namun tidak ada perubahan maka perusahaan akan merumahkan karyawan tersebut alias di PHK. PT. XYZ akan memberikan kompensasi kepada karyawan yang di PHK tersebut berupa pesangon yang sesuai peraturan pemerintah Jakarta atau Depnaker yang berlaku saat itu.

BAB 9

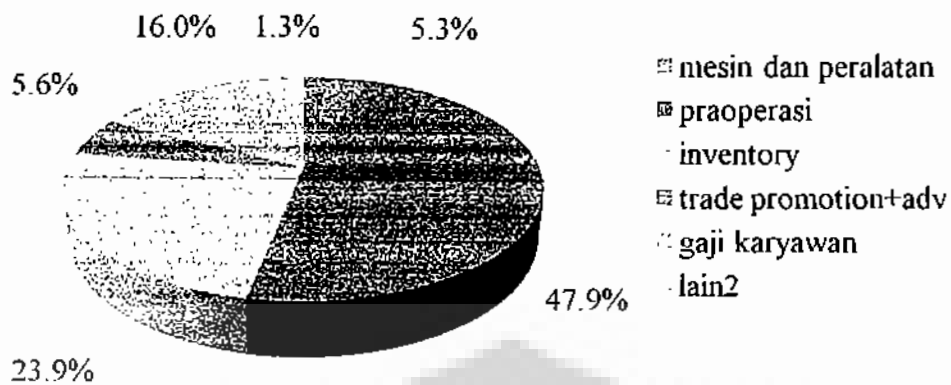
STRATEGI KEUANGAN

Tujuan strategi keuangan ini adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengembalikan investasi awalnya dan mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba. Perhitungan berdasarkan kegiatan operasional PT XYZ dimana memiliki satu *counter showroom* sekaligus kantor dan pabriknya yang berada di Ciganjur, dan satu *counter showroom* yang berada di Ruko ITC Fatmawati.

9.1 Modal Awal

Investasi awal yang diperlukan oleh PT XYZ diperkirakan sebesar Rp.5.310.028.000,- (Lima Milyar Tiga Ratus Sepuluh Juta Dua Puluh Delapan Ribu Rupiah). Dengan penjabaran modal tersebut sebagai berikut (Sukmono,2008) :

- a) Pembelian Mesin dan Peralatan, dengan total kebutuhan dana sebesar Rp100.900.000,00.
- b) Kegiatan sebelum dimulainya usaha, sebesar Rp. 2.542.352.000,00.
- c) Anggaran biaya inventory bahan baku yang berjumlah Rp1,267,200,000.00.
- d) Anggaran biaya untuk kegiatan trade promotion, sebesar Rp 100.000.000
- e) Anggaran biaya untuk advertising selama period tahun 2009 untuk satu tahun, sebesar Rp 200.000.000
- f) Anggaran biaya untuk gaji karyawan periode tahun 2009 selama satu tahun sebesar Rp 849.576.000
- g) Anggaran biaya lain-lain yang digunakan untuk kebutuhan tak terduga, sebesar Rp 50.000.000.



Gambar 9.1 Alokasi Modal Awal PT XYZ

Sumber: Sukmono, 2008

9.2 Sumber Dana

Sumber dana yang digunakan sebagai modal awal untuk bisnis PT XYZ berasal dari dana pribadi (*all equity*). Besarnya dana yang disetor oleh pemilik saham PT XYZ adalah sebagai berikut:

Tabel 9.1 Alokasi Sumber Dana PT XYZ

NO	NAMA PEMILIK	PROSENTASE KEPEMILIKAN	JUMLAH DANA DISETOR (Rp)
1.	Bogi Sukmono	30%	1.584.908.400,-
2.	Fajar Hudhiarto	40%	2.113.211.200,-
3.	Ferry Dianda	30%	1.584.908.400,-

Sumber : Sukmono, 2008

9.3 Proyeksi Pendapatan Penjualan

Sebelum membuat proyeksi untuk pendapatan dari penjualan, maka penulis merasa perlu untuk membuat beberapa asumsi sebagai berikut:

1) Harga

Harga yang dikenakan pun tergolong *premium price*, dikarenakan Bramante akan diposisikan sebagai furniture untuk kelas menengah atas dan bisa *customized*. Oleh karena itu, kami membuat patokan profit margin sebesar 60% dari harga pokok penjualan.

Dalam penetapan harga untuk perkiraan pendapatan, digunakan satuan jual per unit. Dimana satu unit ini dibatasi untuk hal-hal sebagai berikut (Sukmono,2008) :

- Ruang makan: satu unit terdiri dari satu meja makan dan empat buah kursi makan.
- Ruang tidur: satu unit terdiri dari dipan untuk ukuran king size berikut spring bed (tidak termasuk bantal). Untuk tambahan berupa meja kecil adalah aksesoris.
- Ruang tamu: satu unit meliputi satu buah meja jamu dan kursi dengan kombinasi 3-1-1 (diluar bantal dan busa sebagai bantalan tempat duduk).
- Ruang keluarga: satu unit terdiri atas satu buah meja kecil dan kursi dengan kombinasi 3-2 (diluar dari bantal dan busa sebagai bantalan tempat duduk).
- Aksesoris: satu unit terdiri dari satu unit produk yang ingin dibeli.

Harga yang dikenakan kepada konsumen adalah Rp 20.000.000,- per unit untuk produk furniture dan Rp 10.000.000,- per unit untuk produk aksesoris.

Berikut adalah proyeksi penjualan untuk produk furniture dan aksesoris dari Bramante Furniture:

Tabel 9.2 Proyeksi Penjualan Furniture PT XYZ Untuk Skenario Most-Likely

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Total		Total		Total		Total		Total	
Penjualan Showroom (unit)	48		53		59		65		72	
Penjualan Trading Exhibition (unit)	96		106		118		130		144	
Total Penjualan (unit)	144		159		177		195		216	
Total Penjualan (Rp)	Rp2,880,000,000.00		Rp3,180,000,000.00		Rp3,540,000,000.00		Rp3,900,000,000.00		Rp4,320,000,000.00	

Sumber: Proyeksi Penjualan Furniture (Bukan Aksesoris) Most-Likely PT XYZ

Tabel 9.3 Proyeksi Penjualan Aksesoris Furniture PT XYZ Untuk Skenario Most-Likely

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Total		Total		Total		Total		Total	
Total	288		318		354		390		432	
Total Penjualan (Rp)	Rp 2,880,000,000.00		Rp 3,180,000,000.00		Rp 3,540,000,000.00		Rp 3,900,000,000.00		Rp 4,320,000,000.00	

Sumber: Proyeksi Penjualan Furniture (Aksesoris) Most-Likely PT XYZ

2) Diskon

Harga untuk kalangan menengah tidak terlalu menjadi masalah. Mereka lebih mementingkan value yang didapat, maka diskon terhadap pembelian tidak diberikan, namun sebagai kompensasinya akan diberikan bonus berupa aksesoris furniture untuk item tertentu.

9.4 Proyeksi Laba/Rugi

Dalam menghitung proyeksi laba-rugi PT XYZ, kami menggunakan beberapa asumsi sebagai berikut (Sukmono,2008) :

- Cost of Goods Sold (COGS)

COGS merupakan biaya yang timbul dikarenakan adanya proses produksi pada PT XYZ mulai dari pembelian bahan baku hingga menjadi bahan jadi yaitu furniture. Total secara keseluruhan untuk penghitungan COGS kami perkirakan sebesar 40% dari total gross sale untuk masing-masing produk furniture dan aksesoris. Untuk memudahkan penulis dalam menentukan COGS, digunakan asumsi sebagai berikut:

- a) Bahan baku: mencakup 55-75% dari total biaya untuk membuat furniture. Dimana pemilihan bahan baku akan mempengaruhi harga sebuah furniture. Kami menggunakan 55% dengan asumsi karena bambu lebih murah dari kayu.
- b) Bahan finishing: membutuhkan sekitar 20-30% dari total biaya. Karena positioning Bramante Furniture adalah menengah atas dimana kualitas adalah utama, maka kami asumsikan sebesar 30% untuk penggunaan bahan finishing. Prosentase ini sudah termasuk biaya untuk tenaga kerja langsung.
- c) Perlengkapan hardware: seperti engsel, paku, sekrup dan lain-lain membutuhkan sekitar 5-10%. Kami mengasumsikan alokasi untuk perlengkapan hardware ini sebesar 7%.
- d) Packing: kami asumsikan sebesar 8% dari total biaya produksi.

- Operating Expense

Komponen biaya yang tergolong dalam operating expense antara lain:

- o Selling Expense

- i. Biaya gaji dan tunjangan karyawan

Yang tergolong karyawan dalam hal ini adalah staf Riset dan Desainer, Marketing dan Showroom, Finance, Produksi, Security, Sopir, Cleaning service, dan Office Boy. Asumsi yang digunakan dalam penghitungan kali ini adalah:

- o Tiap karyawan yang direkrut dimulai dengan masa percobaan 3 bulan, dimana pada masa percobaan tersebut karyawan diberikan gaji sebesar 80% dari gaji pokok yang telah ditentukan. Setelah karyawan ditentukan sebagai karyawan tetap, maka ia akan menerima 100% gaji pokok.
- o Kenaikan gaji pokok dilakukan per tanggal 1 Januari yang mana besarnya adalah 5% dan berlaku untuk semua lini jabatan.
- o Tunjangan uang transport dan makan diberikan berdasarkan kehadiran karyawan. Dalam satu minggu karyawan bekerja selama 6 hari, sehingga dalam satu tahun karyawan tersebut bekerja 312 hari. Besarnya tunjangan ini adalah 30% dari gaji pokok untuk semua lini karyawan.
- o Asuransi tenaga kerja akan diberikan oleh perusahaan dimana premi yang dibayarkan adalah 10% dari masing-masing gaji pokok.
- o Tunjangan hari raya akan diberikan setelah karyawan ditentukan menjadi karyawan tetap. Perusahaan memiliki kebijakan yang besarnya adalah satu kali gaji pokok dan dibayarkan setiap hari raya keagamaan sesuai dengan agama masing-masing karyawan.
- o Bonus sebagai pengganti uang lembur akan diberikan oleh perusahaan di akhir tahun. Besarannya adalah 10% dari masing-masing gaji pokok.

Universitas Indonesia

ii. Biaya transport untuk pengiriman barang

Selama konsumen berada dalam wilayah Jabodetabek, maka perusahaan akan menanggung biaya pengiriman barang sampai ke rumah atau tempat konsumen berada. Sedangkan bila pemesanan dilakukan berasal dari luar Jabodetabek, maka biaya pengiriman akan ditanggung oleh pembeli. Kami mengasumsikan biaya transport untuk pengiriman barang adalah Rp 20,000,000 di tahun 2009. Untuk tahun-tahun berikutnya kami asumsikan kenaikan sebesar 20%.

iii. Biaya promosi

Anggaran biaya promosi yang terdiri atas *trade promotion* dan *advertising* di tahun pertama kegiatan operasional, bernilai Rp 100.000.000,- dan Rp 200.000.000,- masing-masing. Dan diperkirakan akan mengalami kenaikan sebesar 20% di tahun berikutnya dari tahun sebelumnya.

o General and Administrative Expense

i. Biaya maintenance

Untuk biaya perawatan mesin dan peralatan, pada tahun pertama dan kedua (yaitu 2009 dan 2010), kami tidak mengalokasikan dana untuk perawatan karena mesin dibeli dalam kondisi baru. Untuk tahun 2011 kami mengalokasikan dana sebesar 10% dari total biaya pembelian peralatan di awal tahun, dan akan mengalami kenaikan sebesar 15% di tahun-tahun berikutnya.

Sedangkan biaya *maintenance* untuk kendaraan yang meliputi biaya-biaya servis rutin diasumsikan pada tahun pertama sebesar 5% dari total perolehan harga kendaraan, dan akan mengalami kenaikan sesuai dengan asumsi kenaikan tingkat inflasi di tahun-tahun berikutnya.

ii. Biaya peralatan dan administrasi kantor, meliputi:

o Biaya rutin untuk pembelian alat tulis kantor tiap bulan seperti pembelian kertas HVS, alat tulis, material, dll dan

Universitas Indonesia

biaya ekspedisi surat menyurat. Diperkirakan biaya ini sebesar Rp 1.200.000 per tahun. Tiap tahun anggaran biaya pembelian alat tulis kantor dinaikan sebesar 10%.

- Biaya pemesanan barang cetakan seperti formulir-formulir, kartu anggota, kertas kop, amplop, dll dan biaya pembelian peralatan kantor seperti tinta printer, stempel, dll yang dilakukan secara berkala tiap tiga bulan. Biaya pencetakan dan peralatan kantor dialokasikan sebesar Rp 5.000.000 (Tiga Juta) per tahun. Tiap tahun anggaran biaya ini dinaikan sebesar 10%.
- Biaya iuran dan sumbangan rutin lingkungan dianggarkan sebesar Rp 3.000.000 (Tiga Juta) per tahun. Tiap tahun anggaran biaya ini dinaikan sebesar 10%.
- Biaya pembelian peralatan pendukung produksi seperti sikat, sula, sapu, ember, dll, dianggarkan sebesar Rp 1.000.000. Tiap tahun anggaran biaya ini dinaikan sebesar 10%.

iii. Anggaran biaya transportasi

Untuk keperluan dinas baik untuk dalam kota atau luar kota, khususnya bagi staf pemasaran atau juga staf lainnya yang berhubungan dengan dinas pekerjaan. Untuk tahun pertama diperkirakan sebesar Rp 10.000.000 dan diasumsikan akan mengalami kenaikan per tahun sebesar 30%.

iv. Biaya utility

Untuk tahun 2009, besarnya pemakaian utilitas diasumsikan sebagai berikut:

- Listrik, sebesar Rp 10.000.000 per bulan
- Air PAM, sebesar Rp 5.000.000 per bulan
- Telepon, sebesar Rp 3.000.000 per bulan
- Gas Elpiji, sebesar Rp 800.000 per bulan

Untuk tahun berikutnya, anggaran utility ini akan disesuaikan dengan tariff yang diberlakukan oleh pemerintah.

v. Sewa bangunan

Untuk keperluan showroom, PT XYZ telah menyewa sebidang ruang di Ruko ITC Fatmawati, dengan harga sewa Rp 200.000.000 per dua tahun.

vi. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Biaya pelatihan dan pengembangan karyawan dialokasikan sebesar Rp 15.000.000 per tahun. Pelatihan dan pengembangan ini diperuntukan bagi karyawan sesuai dengan kebutuhannya di bidang pekerjaannya.

vii. Biaya depresiasi

Depresiasi menggunakan metode garis lurus (straight line), dengan taksiran sebagai berikut:

- Peralatan : 3 Tahun
- Gedung : 20 Tahun
- Kendaraan : 5 Tahun

Untuk lebih jelasnya, rincian mengenai depresiasi dan akumulasi depresiasi akan ditunjukkan pada lampiran. Kami mengasumsikan tidak ada nilai sisa dari harga pembelian.

viii. Biaya amortisasi

Amortisasi dihitung berdasarkan biaya yang dikeluarkan pada saat pra-operasi PT XYZ. Taksiran amortisasi digunakan untuk 5 tahun dan dengan nilai sisa nol.

• Pajak Pendapatan

Tiap pendapatan akan dikenakan pajak. Besarnya pajak pendapatan yang dibayar disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku, sebagai berikut :

- Pendapatan sampai dengan Rp 50.000.000 (Lima Puluh Juta Rupiah) pertama akan dikenakan pajak sebesar 10 %

- Pendapatan Rp 50.000.000 (Lima Puluh Juta) berikutnya dikenakan pajak sebesar 15%
- Pendapatan selebihnya akan dikenakan pajak sebesar 30%

Dalam proyeksi laba-rugi PT XYZ tersebut tercantum item laba ditahan yang dilakukan mulai tahun kedua. Dan dapat dilihat dalam proyeksi laba-rugi tersebut, PT XYZ telah mendapatkan laba yang positif di tahun pertama operasional.

Dividen sendiri dibagikan mulai pada tahun ke empat, dan proporsi pembagiannya berdasarkan jumlah saham yang dimiliki oleh pemegang saham.



Tabel 9.4 Proyeksi Laporan Laba Rugi PT XYZ

PROYEKSI LAPORAN LABA RUGI

	2009	2010	2011	2012	2013
Penjualan	Rp 5.760.000,000	Rp 6.360.000,000	Rp 7.080.000,000	Rp 7.800.000,000	Rp 8.640.000,000
Harga Pokok Penjualan	Rp 2.304.000,000	Rp 2.620.320,000	Rp 2.916.960,000	Rp 3.213.600,000	Rp 3.559.680,000
Labas Kotor	Rp 3.456.000,000	Rp 3.739.680,000	Rp 4.163.040,000	Rp 4.586.400,000	Rp 5.080.320,000
Biaya Operasi					
Biaya Pemasaran	Rp 405.000,000	Rp 469.450,000	Rp 429.422,500	Rp 591.643,625	Rp 669.650,806
Biaya administrasi dan umum	Rp 1.034.425,333	Rp 1.109.413,733	Rp 1.220.029,533	Rp 1.340.097,103	Rp 1.468.878,423
Jumlah Biaya Operasi	Rp 1.439.425,333	Rp 1.578.863,733	Rp 1.649.452,033	Rp 1.931.740,728	Rp 2.138.529,230
Biaya dan pendapatan lain-lain					
Pendapatan Bunga Deposito	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Laba (Rugi) - Selisih Kurs	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Labas Sebelum Pajak	Rp 2.016.574,667	Rp 2.160.816,267	Rp 2.513.587,967	Rp 2.654.659,272	Rp 2.941.790,770
Pajak Pendapatan	Rp 604.972,400	Rp 648.244,880	Rp 754.076,390	Rp 796.397,781	Rp 882.537,231
Labas Bersih	Rp 1.411.602,267	Rp 1.512.571,387	Rp 1.759.511,577	Rp 1.858.261,490	Rp 2.059.253,539
Setoran Modal	Rp 5.283.028,000	Rp 5.283.028,000	Rp 5.283.028,000	Rp 5.283.028,000	Rp 5.283.028,000
Labas Ditahan (Awal)		Rp 1.411.602,267	Rp 2.924.173,653	Rp 4.683.685,230	Rp 6.138.033,676
Labas (rugi) Tahun Berjalan	Rp 1.411.602,267	Rp 1.512.571,387	Rp 1.759.511,577	Rp 1.858.261,490	Rp 2.059.253,539
Dividen	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 403.913,045	Rp 1.142.298,655
Kumulatif Labas Ditahan (Akhir)	Rp 1.411.602,267	Rp 2.924.173,653	Rp 4.683.685,230	Rp 6.138.033,676	Rp 7.054.988,560
Total Ekuitas	Rp 6.694.630,267	Rp 8.207.201,653	Rp 9.966.713,230	Rp 11.421.061,676	Rp 12.338.016,560

Universitas Indonesia

9.5 Proyeksi Arus Kas

Perhitungan dan penyusunan arus kas (Cash Flow) PT XYZ menggunakan *indirect method*. Perhitungan ini didasarkan atas penerimaan dan pengeluaran yang bersifat kas.

Beberapa asumsi yang dipergunakan untuk adalah sebagai berikut (Bogi Sumono, 2008) :

- Modal dari pemilik disetor seluruhnya dalam bentuk tunai (cash). Pemilik melakukan satu kali penyetoran modal yaitu pada tahun pertama.
- Penerimaan dari pelanggan seluruhnya berupa cash.
- Pembayaran biaya-biaya yang diperhitungkan adalah biaya-biaya yang dibayarkan dalam bentuk cash.
- Pembayaran kepada supplier merupakan pembayaran untuk pembelian bahan baku. Pemesanan bahan baku dilakukan secara rutin pada akhir tahun untuk tiap periode operasional dan dibayar pada awal bulan. Pembayaran dilakukan dengan cara bertahap. Untuk tanda jadi pemesanan kami membayar sebesar 40% dari total biaya pembelian bahan baku. Sisanya 60% kami tentukan sebagai hutang dagang jangka pendek.

Tabel 9.5 Proyeksi Pembelian Bahan Baku dan COGS PT XYZ

	2009	2010	2011	2012	2013
COGS					
furnitur	Rp1.152.000.000,00	Rp1.272.000.000,00	Rp1.416.000.000,00	Rp1.560.000.000,00	Rp1.728.000.000,00
aksesoris	Rp1.152.000.000,00	Rp1.272.000.000,00	Rp1.416.000.000,00	Rp1.560.000.000,00	Rp1.728.000.000,00
Total	Rp2.304.000.000,00	Rp2.544.000.000,00	Rp2.832.000.000,00	Rp3.120.000.000,00	Rp3.456.000.000,00
pembelian bahan baku	Rp1.267.200.000,00	Rp1.399.200.000,00	Rp1.557.600.000,00	Rp1.716.000.000,00	Rp1.900.800.000,00
finishing	Rp691.200.000,00	Rp763.200.000,00	Rp849.600.000,00	Rp936.000.000,00	Rp1.036.800.000,00
hardware	Rp161.280.000,00	Rp254.400.000,00	Rp283.200.000,00	Rp312.000.000,00	Rp345.600.000,00
packing	Rp184.320.000,00	Rp203.520.000,00	Rp226.560.000,00	Rp249.600.000,00	Rp276.480.000,00
Total	Rp2.304.000.000,00	Rp2.620.320.000,00	Rp2.916.960.000,00	Rp3.213.600.000,00	Rp3.559.680.000,00

Tabel 9.6 Proyeksi Inventory PT XYZ

	2010		2010		2010	
	Total m3	Total	Unit	Total	Total m3	Total
Persediaan awal tahun						
Persediaan Periode Sebelumnya						
Pembelian Periode Ini						
Penjualan						
	344	Rp 1,267,200,000	344	Rp 1,267,200,000	359	Rp 1,462,560,000
			0	Rp -		
	327	Rp 1,203,840,000		Rp 1,203,840,000	325	Rp 1,329,240,000
Persediaan akhir tahun						
Sisa Penjualan Periode Ini						
Pembelian untuk Periode Berikutnya						
	17	Rp 63,360,000		Rp 63,360,000	34	Rp 133,320,000
	342	Rp 1,267,200,000.00	342	Rp 1,399,200,000	341	Rp 1,557,600,000
Total Persediaan	344	Rp 1,267,200,000.00	359	Rp 1,462,560,000	376	Rp 1,690,920,000
	2011		2011		2013	
	Total m3	Total	Unit	Total	Total m3	Total
Persediaan awal tahun						
Persediaan Periode Sebelumnya						
Pembelian Periode Ini						
Penjualan						
	376	Rp 1,690,920,000	383	Rp 1,911,624,000	390	Rp 1,980,264,000
	322	Rp 1,495,296,000		Rp 1,647,360,000	316	Rp 1,824,768,000
Persediaan akhir tahun						
Sisa Penjualan Periode Ini						
Pembelian untuk Periode Berikutnya						
	61	Rp 195,624,000	61	Rp 264,264,000	75	Rp 155,496,000
	329	Rp 1,716,000,000	329	Rp 1,716,000,000		
Total Persediaan	383	Rp 1,911,624,000.00	390	Rp 1,980,264,000	75	Rp 155,496,000

Tabel 9.7 Proyeksi Cash Flow PT XYZ (Most-Likely)

	2008	2009	2010
Arus Kas dari Aktivitas Operasi			
Laba Bersih	Rp 1,411,602,267	Rp 1,512,571,387	
Penyesuaian:			
(+) Penyusutan Peralatan dan Kendaraan	Rp 69,633,333	Rp 69,633,333	
(+) Amortisasi Pra-Operasional	Rp 28,070,400	Rp 28,070,400	
(+) Amortisasi Sewa Dibayar Di Muka	Rp 100,000,000	Rp 100,000,000	
Penyesuaian:			
Persediaan Sewa dibayar dimuka	-	Rp (228,360,000)	
Hutang dagang	Rp (200,000,000)	-	
	Rp 79,200,000	Rp 95,040,000	
Jumlah	Rp 1,488,506,000	Rp 1,576,955,120	
Arus Kas dari Aktivitas Investasi			
Praoperasi	Rp (140,352,000)	Rp -	Rp -
Asset Tetap :			
Peralatan	Rp (100,900,000)	Rp -	Rp -
Kendaraan	Rp (180,000,000)	Rp -	Rp -
Gudang dan Kantor	Rp 2,150,000,000	Rp -	Rp -
		Rp -	Rp -
Jumlah	Rp 1,728,748,000	Rp -	Rp -
Arus Kas dari Aktivitas Pembiayaan Modal Kerja			
Persediaan barang dagang (awal)	Rp 1,267,200,000	Rp 1,462,560,000	Rp 1,462,560,000
Persediaan barang dagang (akhir)	Rp (1,267,200,000)	Rp (1,462,560,000)	Rp (1,690,920,000)
Jumlah	Rp (1,267,200,000)	Rp (195,360,000)	Rp (228,360,000)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan			
Setoran modal	Rp 5,283,028,000		
Total Arus Kas Bersih	Rp 5,744,576,000	Rp 1,293,146,000	Rp 1,348,595,120
Kas Awal	Rp 20,000,000	Rp 5,744,576,000	Rp 7,037,722,000
Piutang	Rp -	Rp -	Rp -
Pembayaran Piutang			Rp -
Deposito			
Dividen		Rp -	Rp -
Kas Akhir	Rp 5,744,576,000	Rp 7,037,722,000	Rp 8,386,317,120

Tabel 9.7 Proyeksi Cash Flow PT XYZ (Lanjutan)

	2011	2012	2013
Arus Kas dari Aktivitas Operasi			
Laba Bersih	Rp 1,759,511,577	Rp 1,858,261,490	Rp 2,059,253,539
Penyesuaian:			
(+) Penyusutan Peralatan dan Kendaraan	Rp 69,633,333	Rp 74,633,333	Rp 74,633,333
(+) Amortisasi Pra-Operasional	Rp 28,070,400	Rp 28,070,400	Rp 28,070,400
(+) Amortisasi Sewa Dibayar Di Muka	Rp -	Rp 100,000,000	Rp 100,000,000
Penyesuaian:			
Persediaan Sewa dibayar dimuka	Rp (220,704,000)	Rp (68,640,000)	Rp 1,824,768,000
Hutang dagang	Rp (200,000,000)	-	Rp (200,000,000)
	Rp 95,040,000	Rp 110,880,000	-
Jumlah	Rp 1,531,551,310	Rp 2,103,205,223	Rp 3,886,725,273
Arus Kas dari Aktivitas Investasi			
Praoperasi		Rp -	
Asset Tetap :		Rp -	
Peralatan	Rp -	Rp (15,000,000)	Rp -
Kendaraan	Rp -	Rp -	Rp -
Gudang dan Kantor			
	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah	Rp -	Rp (15,000,000)	Rp -
Arus Kas dari Aktivitas Pembiayaan Modal Kerja			
Persediaan barang dagang (awal)	Rp 1,690,920,000	Rp 1,911,624,000	Rp 1,980,264,000
Persediaan barang dagang (akhir)	Rp (1,911,624,000)	Rp (1,980,264,000)	Rp (155,496,000)
Jumlah	Rp (220,704,000)	Rp (68,640,000)	Rp 1,824,768,000
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan			
Seloran modal			
Total Arus Kas Bersih	Rp 1,310,847,310	Rp 2,019,565,223	Rp 5,711,493,273
Kas Awal	Rp 8,386,317,120	Rp 9,697,164,430	Rp 11,312,816,609
Piutang	Rp -	Rp -	Rp -
Pembayaran Piutang	Rp -	Rp -	Rp -
Deposito	Rp -	Rp -	Rp -
Dividen	Rp -	Rp (403,913,045)	Rp (1,142,298,655)
Kas Akhir	Rp 9,697,164,430	Rp 11,312,816,609	Rp 15,882,011,227

9.6 Proyeksi Neraca Laporan Keuangan

Berikut adalah proyeksi laporan neraca keuangan yang didasarkan atas kalkulasi-kalkulasi yang telah dilakukan pada pembahasan sebelumnya.

Tabel 9.8 Proyeksi Neraca Laporan Keuangan per 31 Desember Tahun 2009-2013

	2008	2009	2010
AKTIVA			
Aktiva Lancar			
Kas	Rp 5,744,576,000	Rp 7,037,722,000	Rp 8,386,317,120
Piutang		Rp -	Rp -
Persediaan	Rp 1,267,200,000	Rp 1,462,560,000	Rp 1,690,920,000
Sewa dibayar di muka	Rp 200,000,000	Rp 128,070,400	Rp 28,070,400
Jumlah Aktiva Lancar	Rp 5,622,096,000	Rp 7,310,602,000	Rp 8,887,846,720
Aktiva Tetap			
Kendaraan	Rp 180,000,000	Rp 180,000,000	Rp 180,000,000
Peralatan	Rp 100,900,000	Rp 100,900,000	Rp 100,900,000
(Akumulasi depresiasi)		Rp (69,633,333)	Rp (139,266,667)
Jumlah Aktiva Tetap	Rp 280,900,000	Rp 211,266,667	Rp 141,633,333
Aktiva Lain Lain			
Praoperasi	Rp 140,352,000	Rp 140,352,000	Rp 140,352,000
Amortisasi		Rp (128,070,400)	Rp (28,070,400)
Jumlah aktiva lain-lain	Rp 140,352,000	Rp 12,281,600	Rp 112,281,600
Jumlah Aktiva	Rp 6,043,348,000	Rp 7,534,150,267	Rp 9,141,761,653
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
Hutang Lancar	Rp 760,320,000	Rp 839,520,000	Rp 934,560,000
Hutang Jangka Panjang			
Ekuitas			
Modal	Rp 5,283,028,000	Rp 5,283,028,000	Rp 5,283,028,000
Laba periode berjalan		Rp 1,411,602,267	Rp 1,512,571,387
Laba Ditahan		Rp -	Rp 1,411,602,267
Jumlah Ekuitas	Rp 5,283,028,000	Rp 6,694,630,267	Rp 8,207,201,653
Jumlah Kewajiban Dan Ekuitas	Rp 6,043,348,000	Rp 7,534,150,267	Rp 9,141,761,653

Tabel 9.8 Proyeksi Neraca Laporan Keuangan per 31 Desember Tahun 2009-2013
(lanjutan)

	2011	2012	2013
AKTIVA			
Aktiva Lancar			
Kas	Rp 9,697,164,430	Rp 11,312,816,609	Rp 15,882,011,227
Piutang	Rp -	Rp -	Rp -
Persediaan	Rp 1,911,624,000	Rp 1,980,264,000	Rp 155,496,000
Sewa dibayar di muka	Rp 228,070,400	Rp 128,070,400	Rp 28,070,400
Jumlah Aktiva Lancar	Rp 11,012,031,630	Rp 12,536,893,409	Rp 12,288,001,627
Aktiva Tetap			
Kendaraan	Rp 180,000,000	Rp 180,000,000	Rp 180,000,000
Peralatan	Rp 100,900,000	Rp 115,900,000	Rp 115,900,000
(Akumulasi depresiasi)	Rp (208,900,000)	Rp (283,533,333)	Rp (358,166,667)
Jumlah Aktiva Tetap	Rp 72,000,000	Rp 12,366,667	Rp (62,266,667)
Aktiva Lain Lain			
Praoperasi	Rp 140,352,000	Rp 140,352,000	Rp 140,352,000
Amortisasi	Rp (228,070,400)	Rp (128,070,400)	Rp (28,070,400)
Jumlah aktiva lain-lain	Rp (87,718,400)	Rp 12,281,600	Rp 112,281,600
Jumlah Aktiva	Rp 10,996,313,230	Rp 12,561,541,676	Rp 12,338,016,560
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
Hutang Lancar	Rp 1,029,600,000	Rp 1,140,480,000	Rp -
Hutang Jangka Panjang			
Ekuitas			
Modal	Rp 5,283,028,000	Rp 5,283,028,000	Rp 5,283,028,000
Laba periode berjalan	Rp 1,759,511,577	Rp 1,454,348,445	Rp 916,954,885
Laba Ditahan	Rp 2,924,173,653	Rp 4,683,685,230	Rp 6,138,033,676
Jumlah Ekuitas	Rp 9,966,713,230	Rp 11,421,061,676	Rp 12,338,016,560
Jumlah Kewajiban Dan Ekuitas	Rp 10,996,313,230	Rp 12,561,541,676	Rp 12,338,016,560

9.7 Analisa Keuangan

Metode yang dipergunakan adalah dengan metode *Net Present Value* (NPV), *Modified Internal Rate of Return* (MIRR) dari *Free Cash Flow* (FCF) di mana untuk semua skenario FCF yang digunakan adalah FCF untuk *equity* (FCFE) karena 100% perusahaan menggunakan modal sendiri.

9.8 Analisa Hasil Perhitungan Proyeksi Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil untuk tiap skenario sebagai berikut (Sukmono, 2008) :

Tabel 9.9 Proyeksi Keuangan Berdasarkan Skenario

Skenario	Probability	NPV (Rp)	Expected NPV (Rp)	MIRR	Expected MIRR	Payback Period
Pesimist	0.25	(1,609,243,090)	(402,310,773)	51%	12.6%	8.22
Most Likely	0.5	13,318,011,097	6,659,005,549	86%	43.0%	3.16
Optimist	0.25	67,253,060,328	16,813,265,082	9%	2.3%	1.93
			23,069,959,858		58.0%	

Dari perhitungan tersebut, terlihat pada 2 skenario (most likely dan optimist), perusahaan menghasilkan NPV yang bernilai positif serta MIRR di atas biaya modal (19,31%), namun untuk skenario pesimist perusahaan menghasilkan NPV yang negatif serta tingkat pengembalian yang lebih kecil dibanding biaya modal ($9% < 19,34%$). Setelah memperhitungkan nilai probabilitas dari masing-masing skenario, secara keseluruhan perusahaan menghasilkan Expected NPV yang positif serta Expected MIRR di atas biaya modal ($53,2% > 24%$). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa rencana investasi ini memiliki kelayakan secara finansial serta layak untuk dijalankan.

BAB 10

ALIGNMENT STRATEGY

Setelah dipaparkan mengenai strategi pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan, PT XYZ selanjutnya harus melakukan *alignment* dengan semua lini dalam dan luar perusahaan agar mendapat *competitive advantage*. Karena kegagalan dalam rencana-rencana bisnis pada umumnya disebabkan oleh empat faktor (Gaspersz, 2005) sebagai berikut:

1. Hambatan Visi (*Vision Barrier*), hal ini disebabkan karena tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasinya
2. Hambatan Orang (*People Barrier*), hal ini terkait dengan banyaknya orang dalam organisasi yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Biasanya hal ini memunculkan *agency problem*, dimana masing-masing orang dalam organisasi tersebut memiliki kepentingan pribadi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi (*lack of goal congruent*).
3. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*), hal ini terkait dengan sumber daya (waktu, energi dan uang), tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (urgent) dalam organisasi.
4. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*), manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Sehingga, dibutuhkan suatu teknik dalam mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada pengguna akhir, yaitu karyawan yang akan melaksanakan rencana bisnis strategi itu.

Alignment dapat diartikan penjajaran. Dalam kehidupan Umat Islam, *alignment* berarti saf. Di ketentaraan, berarti membuat dalam satu barisan. Sedangkan dalam manajemen berarti menyatukan pikiran dan tindakan (Rhenald Kasali, KOMPAS 23 Agustus 2008).

10.1 Perspektif Finansial

Sebagaimana dijelaskan dalam strategi keuangan, bahwa tujuan finansial yang ingin dicapai adalah mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengembalikan modal awal dan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba yang berujung pada meningkatkan kesejahteraan para pemegang saham (*stakeholders*).

Untuk dapat melihat keterkaitan sebab-akibat dalam perspektif finansial ini dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 10.1 Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Finansial

Sumber: Gaspersz, V. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. 2005

- Strategi peningkatan pasar dan peningkatan nilai bagi pelanggan, akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk PT XYZ.
- Strategi peningkatan efektivitas biaya dan peningkatan utilisasi aset PT XYZ, akan mengakibatkan produktivitas perusahaan
- Strategi peningkatan penerimaan dan peningkatan produktivitas PT XYZ akan memberikan kenaikan nilai bagi *stakeholders* dalam hal profitabilitas, ROI, dll.

PT XYZ sebagai perusahaan yang tergolong dalam tahap pertumbuhan awal (*early stage company*) dalam siklus hidup bisnis, memiliki ciri khas produk tersebut akan tumbuh secara signifikan, sehingga pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*), keuntungan yang positif (*positive earnings*), dan peningkatan penjualan dan pangsa pasar (*sales and market growth*) (Gaspersz, 2005).

Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Berikut adalah hasil pengukuran rasio-rasio finansial selama lima tahun kedepan.

Tabel 10. Rasio-Rasio Finansial PT XYZ

Asset Management Ratio						
Inventory Turn Over Ratio	Sales/Inventory	0.86	0.86	0.87	0.86	1.82
Fixed Asset Turn Over Ratio	Sales/Net Fixed Asset	0.87	0.75	0.69	0.64	0.67
Total Asset Turn Over Ratio	Sales/Total Asset	0.83	0.74	0.67	0.63	0.67
Profitability Ratios						
Gross Margin	Gross Profit/Sales	0.60	0.59	0.59	0.59	0.59
Return on Total Assets	Net Income Available To Common Shareholders/Total Assets	0.27	0.21	0.20	0.17	0.16
Return On Common Equity	Net Income Available To Common Shareholders/Equity	0.22	0.17	0.14	0.17	0.44

Sumber: PT XYZ

10.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Model rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

- Inovasi - mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut, mengingat PT XYZ dapat meng-*customize* produk furniturnya sesuai kebutuhan pelanggan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan PT XYZ adalah meluncurkan produk baru, menambah fasilitas/fitur/teknologi baru dalam produknya, memberikan solusi yang unik sesuai harapan pelanggan, mempercepat proses pengiriman, dll.

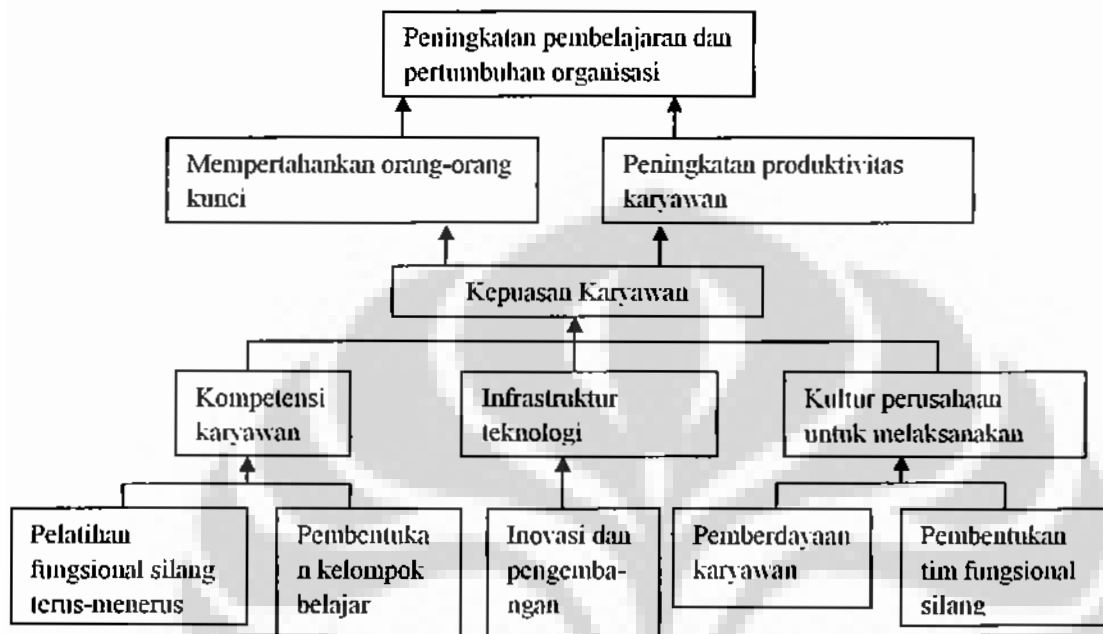
Proses ini dapat dilakukan melalui riset pasar untuk dapat mengidentifikasi ukuran pasar dan kebutuhan pelanggan secara spesifik. Oleh karena itu, dalam perencanaan SDM-nya, PT XZY menambah jumlah karyawan R&D di tahun-tahun berikutnya dalam kegiatan operasionalnya.

- Operasional – mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk dan proses, serta memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga on-time dalam penyerahan produk ke pelanggan, dan lain-lain. PT XYZ akan melakukan pengendalian kualitas mulai dari proses pemesanan bahan baku hingga tiba sampai dengan produk jadi yaitu furnitur. Dengan demikian PT XYZ akan mengetahui sub-proses kritis mana yang memerlukan prioritas dengan mengidentifikasi proses mana yang memberikan *value added* dan mana yang tidak. Hal ini untuk meningkatkan efektif dan efisiensinya PT XYZ dalam melakukan kegiatan operasionalnya.
- Pelayanan – berkaitan dengan pelayan kepada pelanggan, seperti purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dengan cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan *on-time*, serta memberikan *personal touch*. PT XYZ telah memberikan garansi akan produk-produk yang akan dibeli dan digunakan oleh pelanggan, *life time warranty*. Serta diimbangi dengan proaktif dari pihak manajemen dalam hal pelayanan apabila produk yang dibeli atau akan dibeli kurang dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

10.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif financial dan proses bisnis internal mengarah pada dimana organisasi tersebut harus unggul untuk mencapai kinerja yang bagus, sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif ini adalah infrastruktur yang memungkinkan tujuan kedua

perspektif itu, sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* perspektif-perspektif sebelumnya. Keterkaitan sebab-akibat yang memungkinkan tercapainya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dalam gambar berikut.



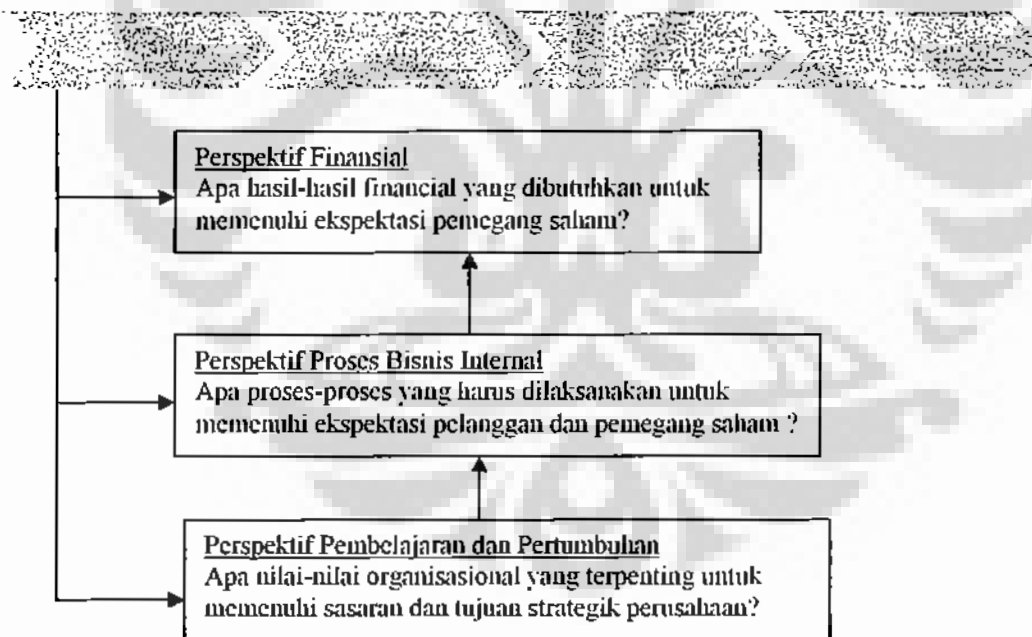
Gambar 10.2 Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Gaspersz, V. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. 2005

PT XYZ dalam lima tahun kedepan akan membuat sebuah *knowledge management* sebagai *tools* untuk mencapai keunggulan *outcome* dari keseluruhan perspektif di atas. Knowledge Management (KM) adalah sebuah passion, antusiasme, kecintaan dan bagian dari perusahaan (Gurteen, 2008). Dimana yang ingin dicapai dari KM tersebut adalah menciptakan budaya organisasi yang merupakan asset terbesar organisasi yang tidak bisa di imitasi perusahaan lain. Perlunya sebuah perusahaan untuk menerapkan KM adalah adanya asas manfaat. Dimana manfaat yang diperoleh tidak hanya terbatas pada pihak manajemen ataupun level menengah atas dalam organisasi, namun keseluruhan level dalam organisasi harus ikut merasakan manfaat KM ini. Knowledge yang ada harus dikelola dengan baik, karena jika tidak, tidak akan ada solusi atau inovasi. Bisnis dan profit perusahaan tidak dapat ditingkatkan (Bambang WS, 2008).

PT XYZ akan memulainya dengan hal-hal mudah terlebih dahulu, yaitu dengan membiasakan orang-orang didalamnya untuk berbagi pengetahuan setiap harinya. Seperti pembentukan kelompok belajar untuk *sharing*. Agar didapat sebuah pembelajaran baru dalam proses *sharing* tersebut, maka yang perlu di *sharing* adalah upaya apa yang dilakukannya sehingga berhasil dalam pekerjaan.

Integrasi dan sinergi dari ketiga perspektif di atas akan mampu memberikan sebuah jalur komunikasi yang jelas agar dapat sesuai dengan visi dan misi PT XYZ. Hal ini akan mendatangkan *competitive advantage* baru yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Dan karena semua strategi bisnis ini merupakan sebuah solusi dari manajemen, maka manajemen dituntut akan komitmen dan konsistensinya dalam menerapkan ketiga perspektif ini sehingga nantinya akan di dapat peningkatan *value* bagi *stakeholders* dan *shareholders*. Berikut adalah contoh integrasi keseluruhan perspektif sebagai sistem manajemen.



Gambar 10.3 Integrasi Perspektif dalam Alignment Strategi PT XYZ

Sumber: PT. XYZ

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, James N. (1999). **Strategic Human Resources: Framework for General Managers**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Becker, H. S. (Summer, 1982). **Culture : A Sociological View**. Yale Review
- Gasperczs, V. 2005. **Balanced Scorecard dengan Six Sigma**. Gramedia, Jakarta.
- Ivancevich, John M.; Hoon, Lee Soon. (2002). **Human Resource Management in Asia**. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Kasali, Rhenald. (1999). **Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi, Targeting, Positioning**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. 23 Agustus 2008. **Menyatukan Pikiran dan Tindakan**. KOMPAS.
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Jossey, Bass/Pfeiffer: San Francisco, CA.
- Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1997). **Human Resources Management**, 8th Edition, Chicago: Richard D, Irwin.
- Mullins, John W., (2008). **Marketing Management : A Strategic Decision-Making Approach**. 6th Edition, McGraw-Hill/Irwin
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., Wright, Patrick M. (2003). **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**. 4th Edition. McGraw-Hill
- Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York : The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Robbins, Stephen P. (2001). **Organizational Behavior**. Ninth edition., Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc.

Robbins, Stephen P. (2005). **Organizational Behavior**. New Jersey : Pearson Education, Inc.

Spencer, Lyle M. dan Signe M, Spencer.,(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

Welther, William B., Davis, Keith. (2003). **Human Resources and Personnel Management**. 4th Edition. McGraw-Hill

Hudhiarto, Fajar (2008). **Business Plan PT XYZ Produsen Bramante Furniture, Tinjauan dan Analisis Pemasaran**. Jakarta: MM UI

Sukmono, Bogi (2008). **Business Plan PT XYZ Produsen Bramante Furniture, Tinjauan dan Analisis Keuangan**. Jakarta : MM UI

BPS Propinsi DKI Jakarta

http://www.bexi.co.id/images/_res/Opini_Potensi%20Devisa%20Dari%20Mebel.pdf
(16 Juli 2008)

<http://www.datastatistik-indonesia.com> (17 Juni 2008)

http://www.dephut.go.id/INFORMASI/BUKU2/PHRI_03/602-02Bambu.pdf
(22 Juli 2008)

http://www.depperin.go.id/ind/publikasi/berita_psb/2008/2008892.HTM
(2 Mei 2008)

<http://www.e-psikologi.com/manajemen/111202.htm> (10 Agustus 2008)

<http://www.seputar-indonesia.com/edisicetak/ragam/memanfaatkan-bambu-sebagai-pengganti-kayu.html> (8 April 2008)

Lampiran
SDM1

PT. XYZ					
Performance Appraisal					
Nama Karyawan : Posisi : Departemen : Periode Penilaian : Dari sampai (bulan, tahun) Tanggal : Nama Penilai :					
Faktor yang dievaluasi	1	2	3	4	5
	[Buruk]	[Kurang]	[Cukup]	[Baik]	[Memuaskan]
1 Jumlah Pekerjaan (Quantity)					
2 Kualitas Pekerjaan (Quality)					
3 Penguasaan atas Pekerjaan					
4 Inisiatif					
5 Kreatif					
6 Kemampuan Beradaptasi					
7 Tanggung Jawab					
8 Kerjasama					
9 Disiplin					
10 Kebersihan dan Kerapihan					
11 Hasil Kerja Tim					
12 Kontribusi kepada Tim					

Universitas Indonesia

Potensi :

- a. Untuk saat ini sudah maksimal kinerjanya
- b. Ada potensi untuk lebih baik pada posisi
- c. Bisa ditingkatkan melalui training, pengalaman
- d. Dapat berkembang cepat

Catatan: (tambahan yang dianggap penting)

.....
.....
.....
.....

Ciganjur,

(.....)

Posisi :

Lampiran
SDM 2

JOB DESCRIPTION

POSISI/ JABATAN	URAIAN TUGAS
Direktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin, mengelola serta mengarahkan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan 2. Menyusun kebijakan jangka pendek&jangka panjang sesuai visi dan misi perusahaan 3. Mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kebawahannya 4. Mengambil keputusan demi berlangsungnya perusahaan 5. Bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan nilai perusahaan
Manajer Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan dan menyusun strategi dan kebijakan marketing baik jangka pendek maupun jangka panjang 2. Membina komunikasi dengan klien. 3. Bersinergi dengan departemen lain 4. Bertanggung jawab terhadap aktivitas marketing setiap harinya serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya dan berkoordinasi dengan jajaran tim manajemennya
Manajer Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin dan mengawasi kinerja departemen produksi dan operasi 2. Menetapkan strategi dan kebijakan produksi baik jangka pendek maupun jangka panjang 3. Membuat perencanaan pembelian bahan baku dan bersinergi dengan departemen lain 4. Bertanggung jawab terhadap aktivitas Operasional setiap harinya serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya
Manajer Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan keuangan perusahaan, menentukan strategi dan kebijakan keuangan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang 2. Memantau kinerja keuangan perusahaan. 3. Bersinergi dengan departemen lain untuk mengatur budget promosi, pengalokasian budget untuk masing-masing departemen, pengaturan gaji karyawan dan kegiatan keuangan di tiap departemen 4. Bertanggung jawab terhadap aktivitas keuangan setiap harinya serta

Universitas Indonesia

Manajer SDM	<p>bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perencanaan SDM, menyediakan serta mengelola SDM perusahaan 2. Bersinergi dengan setiap manajer untuk penilaian kinerja serta training and development SDM 3. Mengatur gaji karyawan, jadwal cuti, dan memantau kebijakan pemerintah mengenai perburuhan 4. Bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya
Staff Riset& Desain	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pelanggan dengan memberikan saran dan masukan mengenai desain furniture 2. Melakukan riset tentang desain furniture dan menghasilkan rancangan produk sesuai keinginan pasar 2. Menjelaskan cara penempatan produk yang cocok 3. Mendesain produk baru yang sesuai dengan keinginan pelanggan 4. Membantu dalam mendesain layout dan interior dari showroom

JOB DESCRIPTION (cont'd)

POSISI/ JABATAN	URAIAN TUGAS
Staff Marketing& Showroom	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu manajer mengimplementasikan strateginya dan mencatat kegiatan-kegiatan yang terjadi 2. Melayani pengunjung dengan baik dan ramah dan memberikan informasi yang dibutuhkan konsumen 3. Menguasai product knowledge dari barang yang dihasilkan oleh perusahaan
Karyawan Finance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu manajer mengimplementasikan strateginya dan mencatat kegiatan-kegiatan yang terjadi 2. menyiapkan dana serta menyimpan dokumen-dokumen kerja
Karyawan Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kebersihan dan kerapian showroom 2. Mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengunjung 3. Menguasai product knowledge dari barang yang ada di showroom
Security	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga keamanan barang yang ada di gudang 2. Menjaga keberadaan semua inventaris kantor

Universitas Indonesia

Sopir	<ol style="list-style-type: none">1. Dapat mengantarkan barang dengan cepat dan aman2. Menjaga dan memelihara mobil agar kondisinya tetap prima dan siap pakai3. Bertanggungjawab atas kebersihan kendaraan yang dikemudikan
Office Boy	<ol style="list-style-type: none">1. Menyiapkan meja para karyawan kantor2. Mampu melayani para tamu yang datang dengan baik dan ramah3. Membantu karyawan lain dalam menjalankan tugasnya
Cleaning Service	<ol style="list-style-type: none">1. Menjaga kebersihan dan kerapihan kantor



Lampiran
SDM3

Perencanaan SDM PT. XYZ (JOB QUALIFICATION)

Posisi/Jabatan	Pendidikan	Pengalaman	Keterangan Tambahan
Direktur	S2 Manajemen	Min 5 thn (Manajerial)	Mempunyai kemampuan manajerial, negosiasi dan komunikasi yang baik serta memiliki kepemimpinan yang baik
Manajer Pemasaran	S1 Ekonomi / Pemasaran	Min 3 thn (Manajerial)	Menguasai konsep-konsep pemasaran, mampu memimpin, mengerti ttg Showroom, dan mempunyai relasi yang luas
Manajer Operasi	S1 Tek. Industri / Ekonomi	Min 3 thn (Manajerial)	Menguasai manajemen operasi dan dapat menkoordinasi bawahan
Manajer Keuangan	S1 Akuntansi/Keuangan	Min 3 thn (Manajerial)	Mempunyai kemampuan manajerial, menguasai praktek keuangan, menguasai MYOB analisis cash flow dan pajak
Manajer SDM	S1 Psikologi	Min 1 thn	Memahami konsep dasar HR, pengalaman mentraining karyawan, serta mengetahui peraturan ketenagakerjaan
Karyawan Finance	D3 Akuntansi	Min 1 thn	Rajin, Rapi dan cekatan, memahami dasar-dasar akuntansi
Riset& Desainer	S1 Arsitek/Desainer	Min 2 thn (Desainer)	Kreatif dan Inovatif serta profesional . Teliti dan integritas tinggi terhadap pekerjaannya
Karyawan Marketing	S1 Pemasaran, MasKom	Min 1 thn	Berpenampilan menarik, ramah, Mempunyai pengetahuan tentang produk
Karyawan Produksi & Finishing	SMK, SMA sederajat	-	Mampu mengoperasikan mesin, rajin, terampil, cekatan dan berdedikasi
Cleaning Service	SMP sederajat	-	Rajin dan Sopan, cekatan, bersih
Security	SMP sederajat	-	Tegas, Berani dan bertanggungjawab
Sopir	SMP sederajat	-	Mengenal wilayah dan jalan-jalan Jakarta dengan baik

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 4

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2009 PESIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,000,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,020,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,020,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,020,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,020,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,200,000
Karyawan Marketing & Showroom	4 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,200,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,200,000
Karyawan Produksi	5 orang	Karyawan Produksi	20%	1,200,000
Security	2 orang	Security	15%	900,000
Sopir	1 orang	Sopir	15%	900,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	600,000
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	600,000
Kebutuhan karyawan	25 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,000,000	1,800,000	600,000	8,400,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer SDM	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Operasi	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Keuangan	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	1,200,000	360,000	120,000	1,680,000
Karyawan Marketing & Showroom	4 orang	1,200,000	360,000	120,000	6,720,000
Karyawan Finance	2 orang	1,200,000	360,000	120,000	3,360,000
Karyawan Produksi	5 orang	1,200,000	360,000	120,000	8,400,000
Security	2 orang	900,000	270,000	90,000	2,520,000
Sopir	1 orang	900,000	270,000	90,000	1,260,000
Cleaning Service	3 orang	600,000	180,000	60,000	2,520,000
Office Boy	2 orang	600,000	180,000	60,000	1,680,000
Jumlah	25 orang	29,880,000	8,964,000	2,988,000	59,052,000

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan 59.052.000

Gaji Setahun

Gaji Sebulan x 12	708.624.000
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	59.052.000
Total Gaji Setahun	767.676.000

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 5

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2010 PESIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,300,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,221,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,221,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,221,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,221,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,260,000
Karyawan Marketing & Showroom	5 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,260,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,260,000
Karyawan Produksi	6 orang	Karyawan Produksi	20%	1,260,000
Security	2 orang	Security	15%	945,000
Sopir	1 orang	Sopir	15%	945,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	630,000
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	630,000
Kebutuhan karyawan	27orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,300,000	1,890,000	630,000	8,820,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer SDM	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer Operasi	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer Keuangan	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	1,260,000	378,000	126,000	1,764,000
Karyawan Marketing & Showroom	5 orang	1,260,000	378,000	126,000	8,820,000
Karyawan Finance	2 orang	1,260,000	378,000	126,000	3,528,000
Karyawan Produksi	6 orang	1,260,000	378,000	126,000	10,584,000
Security	2 orang	945,000	283,500	94,500	2,646,000
Sopir	1 orang	945,000	283,500	94,500	1,323,000
Cleaning Service	3 orang	630,000	189,000	63,000	2,646,000
Office Boy	2 orang	630,000	189,000	63,000	1,764,000
Jumlah	27orang	31,374,000	9,412,200	3,137,400	65,532,600

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan 65,532,600

Gaji Setahun

Gaji Sebulan x 12	786,391,200
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok+ Tunjangan)	65,532,600
Total Gaji Setahun	851,923,800

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 6

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2011 PESIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,615,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,432,050
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,432,050
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,432,050
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,432,050
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,323,000
Karyawan Marketing&Shwroom	6 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,323,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,323,000
Karyawan Produksi	6 orang	Karyawan Produksi	20%	1,323,000
Security	3 orang	Security	15%	992,250
Sopir	1 orang	Sopir	15%	992,250
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	661,500
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	661,500
	29			
Kebutuhan karyawan	orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,615,000	1,984,500	661,500	9,261,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer SDM	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Operasi	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Keuangan	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	1,323,000	396,900	132,300	1,852,200
Karyawan Marketing&Showroom	6 orang	1,323,000	396,900	132,300	11,113,200
Karyawan Finance	2 orang	1,323,000	396,900	132,300	3,704,400
Karyawan Produksi	6 orang	1,323,000	396,900	132,300	11,113,200
Security	3 orang	992,250	297,675	99,225	4,167,450
Sopir	1 orang	992,250	297,675	99,225	1,389,150
Cleaning Service	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Office Boy	2 orang	661,500	198,450	66,150	1,852,200
Jumlah	29 orang	32,942,700	9,882,810	3,294,270	72,050,580

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan 72,050,580

Gaji Setahun

Gaji Sebulan x 12 864,606,960

THR (Gaji Pokok) 0

THR (Gaji Pokok + Tunjangan) 72,050,580

Total Gaji Setahun 936,657,540

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 7

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2012 PESIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,615,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,432,050
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,432,050
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,432,050
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,432,050
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,323,000
Karyawan Marketing&Shwroom	6 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,323,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,323,000
Karyawan Produksi	6 orang	Karyawan Produksi	20%	1,323,000
Security	3 orang	Security	15%	992,250
Sopir	2 orang	Sopir	15%	992,250
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	661,500
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	661,500
Kebutuhan karyawan	31 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,615,000	1,984,500	661,500	9,261,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer SDM	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Operasi	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Keuangan	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	1,323,000	396,900	132,300	3,704,400
Karyawan Marketing&Shwroom	6 orang	1,323,000	396,900	132,300	11,113,200
Karyawan Finance	2 orang	1,323,000	396,900	132,300	3,704,400
Karyawan Produksi	6 orang	1,323,000	396,900	132,300	11,113,200
Security	3 orang	992,250	297,675	99,225	4,167,450
Sopir	2 orang	992,250	297,675	99,225	2,778,300
Cleaning Service	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Office Boy	2 orang	661,500	198,450	66,150	1,852,200
Jumlah	31 orang	32,942,700	9,882,810	3,294,270	75,291,930

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	75,291,930
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	903,503,160
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	75,291,930
Total Gaji Setahun	978,795,090

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 8

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2013 PESIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,945,750
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,653,653
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,653,653
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,653,653
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,653,653
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,389,150
Karyawan Mktg&Shwroom	6 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,389,150
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,389,150
Karyawan Produksi	8 orang	Karyawan Produksi	20%	1,389,150
Security	3 orang	Security	15%	1,041,863
Sopir	2 orang	Sopir	15%	1,041,863
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	694,575
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	694,575
Kebutuhan karyawan	33orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,945,750	2,093,725	694,575	9,724,050
Manajer Pemasaran	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer SDM	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer Operasi	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer Keuangan	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	1,389,150	416,745	138,915	3,889,620
Karyawan Marketing & Showroom	6 orang	1,389,150	416,745	138,915	11,668,860
Karyawan Finance	2 orang	1,389,150	416,745	138,915	3,889,620
Karyawan Produksi	8 orang	1,389,150	416,745	138,915	15,558,480
Security	3 orang	1,041,863	312,559	104,186	4,375,823
Sopir	2 orang	1,041,863	312,559	104,186	2,917,215
Cleaning Service	3 orang	694,575	208,373	69,458	2,917,215
Office Boy	2 orang	694,575	208,373	69,458	1,944,810
Jumlah	33 orang	34,589,835	10,376,951	3,458,984	82,946,147

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	82,946,147
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	995,353,758
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	82,946,147
Total Gaji Setahun	1,078,299,905

Lampiran SDM 9

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2009 MOST LIKELY

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,000,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,020,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,020,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,020,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,020,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,200,000
Karyawan Marketing & Showroom	6 orang	Karyawan Mktg & Showroom	20%	1,200,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,200,000
Karyawan Produksi	6 orang	Karyawan Produksi	20%	1,200,000
Security	3 orang	Security	15%	900,000
Sopir	1 orang	Sopir	15%	900,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	600,000
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	600,000
Kebutuhan karyawan	29orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,000,000	1,800,000	600,000	8,400,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer SDM	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Operasi	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Keuangan	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Karyawan Riset&Desainer	1 orang	1,200,000	360,000	120,000	1,680,000
Karyawan Marketing & Showroom	6 orang	1,200,000	360,000	120,000	10,080,000
Karyawan Finance	2 orang	1,200,000	360,000	120,000	3,360,000
Karyawan Produksi	6 orang	1,200,000	360,000	120,000	10,080,000
Security	3 orang	900,000	270,000	90,000	3,780,000
Sopir	1 orang	900,000	270,000	90,000	1,260,000
Cleaning Service	3 orang	600,000	180,000	60,000	2,520,000
Office Boy	2 orang	600,000	180,000	60,000	1,680,000
Jumlah	29 orang	29,880,000	8,964,000	2,988,000	65,352,000

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	65,352,000
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	784,224,000
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	65,352,000
Total Gaji Setahun	849,576,000

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 10

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2010 MOST LIKELY

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,300,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,221,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,221,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,221,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,221,000
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,260,000
Karyawan Marketing & Showroom	7 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,260,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,260,000
Karyawan Produksi	8 orang	Karyawan Produksi	20%	1,260,000
Security	3 orang	Security	15%	945,000
Sopir	2 orang	Sopir	15%	945,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	630,000
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	630,000
Kebutuhan karyawan	35 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,300,000	1,890,000	630,000	8,820,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer SDM	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer Operasi	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Manajer Keuangan	1 orang	4,221,000	1,266,300	422,100	5,909,400
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	1,260,000	378,000	126,000	3,528,000
Karyawan Marketing & Showroom	7 orang	1,260,000	378,000	126,000	12,348,000
Karyawan Finance	2 orang	1,260,000	378,000	126,000	3,528,000
Karyawan Produksi	8 orang	1,260,000	378,000	126,000	14,112,000
Security	3 orang	945,000	283,500	94,500	3,969,000
Sopir	2 orang	945,000	283,500	94,500	2,646,000
Cleaning Service	3 orang	630,000	189,000	63,000	2,646,000
Office Boy	3 orang	630,000	189,000	63,000	2,646,000
Jumlah	35 orang	31,374,000	9,412,200	3,137,400	77,880,600

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	77,880,600
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	934,567,200
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	77,880,600
Total Gaji Setahun	1,012,447,800

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 11

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2011 MOST LIKELY

KEBUTUHAN KARYAWAN

Jabatan	Jumlah
Direktur Utama	1 orang
Manajer Pemasaran	1 orang
Manajer SDM	1 orang
Manajer Operasi	1 orang
Manajer Keuangan	1 orang
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang
Karyawan Marketing & Showroom	8 orang
Karyawan Finance	2 orang
Karyawan Produksi	10 orang
Security	3 orang
Sopir	2 orang
Cleaning Service	3 orang
Office Boy	3 orang
Kebutuhan karyawan	38 orang

STRUKTUR GAJI

Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama		6,615,000
Manajer Pemasaran	67%	4,432,050
Manajer SDM	67%	4,432,050
Manajer Operasi	67%	4,432,050
Manajer Keuangan	67%	4,432,050
Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,323,000
Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,323,000
Karyawan Finance	20%	1,323,000
Karyawan Produksi	20%	1,323,000
Security	15%	992,250
Sopir	15%	992,250
Cleaning Service	10%	661,500
Office Boy	10%	661,500
Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
Transportasi & Makan	30%	
Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,615,000	1,984,500	661,500	9,261,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer SDM	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Operasi	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Keuangan	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	1,323,000	396,900	132,300	3,704,400
Karyawan Marketing & Showroom	8 orang	1,323,000	396,900	132,300	14,817,600
Karyawan Finance	2 orang	1,323,000	396,900	132,300	3,704,400
Karyawan Produksi	10 orang	1,323,000	396,900	132,300	18,522,000
Security	3 orang	992,250	297,675	99,225	4,167,450
Sopir	2 orang	992,250	297,675	99,225	2,778,300
Cleaning Service	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Office Boy	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Jumlah	38 orang	32,942,700	9,882,810	3,294,270	87,331,230

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	87,331,230
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	1,047,974,760
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	87,331,230
Total Gaji Setahun	1,135,305,990

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 12

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2012 MOST LIKELY

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,945,750
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,653,653
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,653,653
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,653,653
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,653,653
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,389,150
Karyawan Marketing&Showroom	9 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,389,150
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,389,150
Karyawan Produksi	12 orang	Karyawan Produksi	20%	1,389,150
Security	3 orang	Security	15%	1,041,863
Sopir	2 orang	Sopir	15%	1,041,863
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	694,575
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	694,575
Kebutuhan karyawan	41 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,945,750	2,083,725	694,575	9,724,050
Manajer Pemasaran	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer SDM	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer Operasi	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Manajer Keuangan	1 orang	4,653,653	1,396,096	465,365	6,515,114
Karyawan Riset&Desainer	2 orang	1,389,150	416,745	138,915	3,889,620
Karyawan Marketing&Showroom	9 orang	1,389,150	416,745	138,915	17,503,290
Karyawan Finance	2 orang	1,389,150	416,745	138,915	3,889,620
Karyawan Produksi	12 orang	1,389,150	416,745	138,915	23,337,720
Security	3 orang	1,041,863	312,559	104,186	4,375,823
Sopir	2 orang	1,041,863	312,559	104,186	2,917,215
Cleaning Service	3 orang	694,575	208,373	69,458	2,917,215
Office Boy	3 orang	694,575	208,373	69,458	2,917,215
Jumlah	41 orang	34,589,835	10,376,951	3,458,984	97,532,222

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	97.532.222
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	1.170.386.658
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	97.532.222
Total Gaji Setahun	1.267.918.880

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 13

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2013 MOST LIKELY

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		7,293,038
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,886,335
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,886,335
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,886,335
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,886,335
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,458,608
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,458,608
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,458,608
Karyawan Produksi	14 orang	Karyawan Produksi	20%	1,458,608
Security	3 orang	Security	15%	1,093,956
Sopir	2 orang	Sopir	15%	1,093,956
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	729,304
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	729,304
Kebutuhan karyawan	44 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	7,293,038	2,187,911	729,304	10,210,253
Manajer Pemasaran	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer SDM	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer Operasi	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer Keuangan	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Karyawan Riset & Desainer	2 orang	1,458,608	437,582	145,861	4,084,101
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	1,458,608	437,582	145,861	20,420,505
Karyawan Finance	2 orang	1,458,608	437,582	145,861	4,084,101
Karyawan Produksi	14 orang	1,458,608	437,582	145,861	28,588,707
Security	3 orang	1,093,956	328,187	109,396	4,594,614
Sopir	2 orang	1,093,956	328,187	109,396	3,063,076
Cleaning Service	3 orang	729,304	218,791	72,930	3,063,076
Office Boy	3 orang	729,304	218,791	72,930	3,063,076
Jumlah	44 orang	36,319,327	10,895,798	3,631,933	108,534,984

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	108,534,984
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	1,302,419,809
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	108,534,984
Total Gaji Setahun	1,410,954,793

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 14

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2009 OPTIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,000,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,020,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,020,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,020,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,020,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,200,000
Karyawan Marketing & Showroom	8 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,200,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,200,000
Karyawan Produksi	8 orang	Karyawan Produksi	20%	1,200,000
Security	3 orang	Security	15%	900,000
Sopir	2 orang	Sopir	15%	900,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	600,000
Office Boy	2 orang	Office Boy	10%	600,000
Kebutuhan karyawan	34 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,000,000	1,800,000	600,000	8,400,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer SDM	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Operasi	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Manajer Keuangan	1 orang	4,020,000	1,206,000	402,000	5,628,000
Karyawan Riset dan Desainer	1 orang	1,200,000	360,000	120,000	1,680,000
Karyawan Marketing & Showroom	8 orang	1,200,000	360,000	120,000	13,440,000
Karyawan Finance	2 orang	1,200,000	360,000	120,000	3,360,000
Karyawan Produksi	8 orang	1,200,000	360,000	120,000	13,440,000
Security	3 orang	900,000	270,000	90,000	3,780,000
Sopir	2 orang	900,000	270,000	90,000	2,520,000
Cleaning Service	3 orang	600,000	180,000	60,000	2,520,000
Office Boy	2 orang	600,000	180,000	60,000	1,680,000
Jumlah	34 orang	29,880,000	8,964,000	2,988,000	73,332,000

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	73.332,000
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	879.984.000
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	73.332,000
Total Gaji Setahun	953.316,000

Universitas Indonesia

Lampiran SDM 15

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2010 OPTIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,300,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,221,000
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,221,000
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,221,000
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,221,000
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,260,000
Karyawan Marketing & Showroom	9 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,260,000
Karyawan Finance	2 orang	Karyawan Finance	20%	1,260,000
Karyawan Produksi	9 orang	Karyawan Produksi	20%	1,260,000
Security	3 orang	Security	15%	945,000
Sopir	2 orang	Sopir	15%	945,000
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	630,000
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	630,000
	38			
Kebutuhan karyawan	orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6.300,000	1.890,000	630,000	8.820,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4.221,000	1.266,300	422,100	5.909,400
Manajer SDM	1 orang	4.221,000	1.266,300	422,100	5.909,400
Manajer Operasi	1 orang	4.221,000	1.266,300	422,100	5.909,400
Manajer Keuangan	1 orang	4.221,000	1.266,300	422,100	5.909,400
Karyawan Riset dan Desainer	2 orang	1.260,000	378,000	126,000	3.528,000
Karyawan Marketing & Showroom	9 orang	1.260,000	378,000	126,000	15.876,000
Karyawan Finance	2 orang	1.260,000	378,000	126,000	3.528,000
Karyawan Produksi	9 orang	1.260,000	378,000	126,000	15.876,000
Security	3 orang	945,000	283,500	94,500	3.969,000
Sopir	2 orang	945,000	283,500	94,500	2.646,000
Cleaning Service	3 orang	630,000	189,000	63,000	2.646,000
Office Boy	3 orang	630,000	189,000	63,000	2.646,000
Jumlah	38 orang	31.374,000	9.412,200	3.137,400	83.172,600

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	83.172.600
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan	998.071,200
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	83.172.600
Total Gaji Setahun	1.081.243.800

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 16

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2011 OPTIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,615,000
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,432,050
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,432,050
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,432,050
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,432,050
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,323,000
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,323,000
Karyawan Finance	3 orang	Karyawan Finance	20%	1,323,000
Karyawan Produksi	10 orang	Karyawan Produksi	20%	1,323,000
Security	3 orang	Security	15%	992,250
Sopir	2 orang	Sopir	15%	992,250
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	661,500
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	661,500
Kebutuhan karyawan	42 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6,615,000	1,984,500	661,500	9,261,000
Manajer Pemasaran	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer SDM	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Operasi	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Manajer Keuangan	1 orang	4,432,050	1,329,615	443,205	6,204,870
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	1,323,000	396,900	132,300	5,556,600
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	1,323,000	396,900	132,300	18,522,000
Karyawan Finance	3 orang	1,323,000	396,900	132,300	5,556,600
Karyawan Produksi	10 orang	1,323,000	396,900	132,300	18,522,000
Security	3 orang	992,250	297,675	99,225	4,167,450
Sopir	2 orang	992,250	297,675	99,225	2,778,300
Cleaning Service	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Office Boy	3 orang	661,500	198,450	66,150	2,778,300
Jumlah	42 orang	32,942,700	9,882,810	3,294,270	94,740,030

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	94,740,030
Gaji Setahun	1,136,880,3
Gaji Sebulan x 12	60
THR (Gaji Pokok)	0
● THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	94,740,030
	1,231,620,3
Total Gaji Setahun	90

LAMPIRAN SDM 17

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2012 OPTIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		6,945,750
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,653,653
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,653,653
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,653,653
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,653,653
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,389,150
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,389,150
Karyawan Finance	3 orang	Karyawan Finance	20%	1,389,150
Karyawan Produksi	12 orang	Karyawan Produksi	20%	1,389,150
Security	3 orang	Security	15%	1,041,863
Sopir	2 orang	Sopir	15%	1,041,863
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	694,575
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	694,575
Kebutuhan karyawan	44 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN

Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	6.945.750	2.083.725	694.575	9.724.050
Manajer Pemasaran	1 orang	4.653.653	1.396.096	465.365	6.515.114
Manajer SDM	1 orang	4.653.653	1.396.096	465.365	6.515.114
Manajer Operasi	1 orang	4.653.653	1.396.096	465.365	6.515.114
Manajer Keuangan	1 orang	4.653.653	1.396.096	465.365	6.515.114
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	1.389.150	416.745	138.915	5.834.430
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	1.389.150	416.745	138.915	19.448.100
Karyawan Finance	3 orang	1.389.150	416.745	138.915	5.834.430
Karyawan Produksi	12 orang	1.389.150	416.745	138.915	23.337.720
Security	3 orang	1.041.863	312.559	104.186	4.375.823
Sopir	2 orang	1.041.863	312.559	104.186	2.917.215
Cleaning Service	3 orang	694.575	208.373	69.458	2.917.215
Office Boy	3 orang	694.575	208.373	69.458	2.917.215
Jumlah	44 orang	34.589.835	10.376.951	3.458.984	103.366.652

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	103.366,652
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	1.240.399,818
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok + Tunjangan)	103.366,652
Total Gaji Setahun	1.343.766,470

Universitas Indonesia

LAMPIRAN SDM 18

KEBUTUHAN & STRUKTUR GAJI KARYAWAN
2013 OPTIMIS

KEBUTUHAN KARYAWAN		STRUKTUR GAJI		
Jabatan	Jumlah	Keterangan	Struktur Gaji	Gaji
Direktur Utama	1 orang	Direktur Utama		7,293,038
Manajer Pemasaran	1 orang	Manajer Pemasaran	67%	4,886,335
Manajer SDM	1 orang	Manajer SDM	67%	4,886,335
Manajer Operasi	1 orang	Manajer Operasi	67%	4,886,335
Manajer Keuangan	1 orang	Manajer Keuangan	67%	4,886,335
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	Karyawan Riset dan Desainer	20%	1,458,608
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	Karyawan Marketing & Showroom	20%	1,458,608
Karyawan Finance	3 orang	Karyawan Finance	20%	1,458,608
Karyawan Produksi	14 orang	Karyawan Produksi	20%	1,458,608
Security	3 orang	Security	15%	1,093,956
Sopir	2 orang	Sopir	15%	1,093,956
Cleaning Service	3 orang	Cleaning Service	10%	729,304
Office Boy	3 orang	Office Boy	10%	729,304
Kebutuhan karyawan	46 orang	Tunjangan (% dari Gaji Pokok)		
		Transportasi & Makan	30%	
		Asuransi	10%	

GAJI KARYAWAN					
Keterangan	Jumlah Karyawan	Gaji Pokok	Tunjangan		Jumlah Gaji
			Transportasi	Asuransi	
Direktur Utama	1 orang	7,293,038	2,187,911	729,304	10,210,253
Manajer Pemasaran	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer SDM	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer Operasi	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Manajer Keuangan	1 orang	4,886,335	1,465,901	488,634	6,840,869
Karyawan Riset dan Desainer	3 orang	1,458,608	437,582	145,861	6,126,152
Karyawan Marketing & Showroom	10 orang	1,458,608	437,582	145,861	20,420,505
Karyawan Finance	3 orang	1,458,608	437,582	145,861	6,126,152
Karyawan Produksi	14 orang	1,458,608	437,582	145,861	28,588,707
Security	3 orang	1,093,956	328,187	109,396	4,594,614
Sopir	2 orang	1,093,956	328,187	109,396	3,063,076
Cleaning Service	3 orang	729,304	218,791	72,930	3,063,076
Office Boy	3 orang	729,304	218,791	72,930	3,063,076
Jumlah	46 orang	36,319,327	10,895,798	3,631,933	112,619,085

GAJI BULANAN & TAHUNAN

Gaji Sebulan	112,619,085
Gaji Setahun	
Gaji Sebulan x 12	1,351,429,021
THR (Gaji Pokok)	0
THR (Gaji Pokok+Tunjangan)	112,619,085
Total Gaji Setahun	1,464,048,106

Universitas Indonesia

LAMPIRAN TEORI

Menurut Noe dan Hollenbeck (2003) Departemen SDM dalam perusahaan bertujuan untuk melakukan *Analysis and Design of work, HR Planning, Recruiting, Selection, Training and Development, Compensation, Performance Management dan Employee Relations* untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Milkovich (1997), *Job Description* tersebut memberikan informasi tentang suatu pekerjaan berikut tugas dan tanggung jawabnya. *Job description* dapat digunakan sebagai acuan serta panduan dalam berbagai perencanaan sumber daya manusia didalam perusahaan, yang antara lain :

- a. Mendeskripsikan tujuan jabatan, tanggung jawab jabatan, serta wewenang dan hubungan kerja yang dilakukan.
- b. Dalam proses rekrutmen dan seleksi, karyawan yang akan diterima bekerja di perusahaan yaitu karyawan yang paling sesuai dengan spesifikasi jabatan yang telah tertulis di *Job Description*.
- c. *Training and development*, ini dilakukan sebagai cara untuk menghindari serta mengatasi *gap* yang akan timbul antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang harusnya dimiliki oleh karyawan perusahaan yang sesuai dengan posisi jabatannya.

Sasaran dari Departemen Sumber Daya Manusia menurut Welther dan Davis (2003) yaitu untuk menyeimbangkan tantangan dari organisasi, fungsi Sumber Daya Manusia, lingkungan sosial dan orang-orang yang berkaitan.

1. Sasaran Organisasi
2. Sasaran Fungsional

3. Sasaran Sosial

4. Sasaran Personal

Menurut Becker (1982) Budaya organisasi perusahaan mengacu pada suatu sistem nilai bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lainnya.

Menurut Robbins (2001), pembentukan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh seorang pendiri ataupun pemimpin dari organisasi tersebut. Proses pembentukan suatu budaya dalam organisasi dapat terjadi dalam tiga cara, diantaranya :

1. Seorang pendiri ataupun pemimpin suatu organisasi hanya merekrut dan memperkerjakan karyawan yang memiliki kesamaan dalam hal bertindak dan berfikir dengan pendiri maupun pemimpin mereka.
2. Seorang pendiri maupun pemimpin suatu organisasi akan menanamkan dan mensosialisasi cara berfikir dan bertindak mereka kepada karyawannya.
3. Seorang pendiri atau pemimpin suatu organisasi akan member contoh kepada karyawannya sehingga akan mendorong mereka untuk mengidentifikasi diri mereka dan menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi yang dimilikinya.

Menurut Robbins (2001), peran dari seorang pemimpin ada 4, yaitu :

1. Merupakan penghubung dengan pihak lain yang meliputi manajemen, para *supplier*, tim lainnya dan juga para *customernya*
2. Merupakan pemecah masalah (*Problem Solver*) dimana pemimpin diharapkan bisa membantu penyelesaian masalah yang terjadi diantara timya
3. Merupakan penengah konflik, apabila terjadi ketidaksepakatan antara satu karyawan dengan karyawan lain

Universitas Indonesia

4. Merupakan pembina bagi karyawannya yang dapat dilakukan dengan memperjelas harapan terhadap karyawan, mengajarkan karyawannya melakukan suatu tugas dan melakukan hal-hal lainnya yang diperlukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Robbins (2001), perusahaan sebagai sebuah organisasi adalah unit sosial yang terkoordinasi secara sadar yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Robbins (2001), suatu struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai cara mendistribusikan tugas-tugas yang ada secara formal, yang dikelompokkan serta dikoordisasikan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Milkovich (1997), Proses seleksi yang dilakukan adalah dengan melakukan seleksi internal, yaitu proses seleksi yang akan memuat serangkaian tahap yang harus dilewati oleh para calon pelamar yang dilakukan untuk menentukan calon kandidat yang paling memenuhi job requirement yang telah ditetapkan.

Menurut Ivancevich & Hoon (2002), informasi-informasi yang dibutuhkan mengenai kebutuhan *Training and Development* dapat dilakukan serta digali dengan cara berikut, yaitu :

1. Melakukan observasi terhadap karyawan
2. Mendengarkan masukan dari karyawan
3. Menanyakan kepada manajer mengenai kebutuhan training dari karyawan tersebut
4. Mencari tahu permasalahan yang sedang dihadapi karyawan dalam hal ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya

Menurut (Dessler, 2000) *Performance appraisal* ini dilakukan sebagai penilaian atas kinerja karyawan yang merupakan suatu proses evaluasi pencapaian suatu standar kinerja karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Dessler,2000) yang menjadi sasaran dari penilaian kerja didalam PT. XYZ meliputi :

1. Memonitor sejauh mana karyawan telah berhasil melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga pihak manajemen dapat menentukan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dimasa datang.
2. Membantu manajer dalam melakukan perencanaan karir karyawannya.
3. Menentukan jumlah dan jenis pelatihan serta pengembangan karyawan yang dibutuhkan
4. Sebagai acuan dalam melakukan penyesesuaian penggajian serta bonus ataupun imbalan lainnya yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Ivancevich & Hoon (2002:264-265), menyatakan bahwa sistem kompensasi seharusnya bersifat sebagai berikut :

1. *Adequate*

Memenuhi minimal persyaratan (aturan) yang ditetapkan oleh pemerintah, serikat pekerja serta persyaratan pada level managerial.

2. *Equitable*

Harus dibayarkan dengan fair sesuai dengan upaya yang telah dilakukan oleh karyawan juga sesuai dengan kemampuan dan pelatihan yang telah diperoleh karyawan.

3. *Balanced*

Gaji, benefit, dan reward harus dibuat sebagai sebuah paket reward yang dinilai masuk akal.

4. *Cost-effective*

Gaji tidak harus berlebihan namun dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk membayarkan.

5. *Secure*

Gaji harus cukup untuk membuat karyawan merasa nyaman dan memenuhi kebutuhan dasarnya.

6. *Incentive-providing*

Gaji harus cukup efektif untuk memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif dan produktif.

7. *Acceptable to the employee*

Karyawan harus memahami sistem penggajian dan menilai sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.