

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BALANCE SCORECARD
TERHADAP DAYA SAING PERUSAHAAN”
Studi kasus di PT. Indofarma (Persero) Tbk.
Oleh : Hurriyaturrohman**

Abstrak

Pengukuran kinerja tradisional yang lebih menitikberatkan pada sisi keuangan dan manajemen yang berorientasi pada keuntungan jangka pendek mulai dipertanyakan kekuatannya. Disadari bahwa pengukuran kinerja tradisional mempunyai keterbatasan yaitu tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud (*intangible asset*) dan harga-harga intelektual (sumber daya) perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu mekanisme dalam mengimplementasikan strategi baru tersebut agar dapat berjalan dengan baik. BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolak ukur keuangan), juga mempertimbangkan kinerja non-finansialnya (tolak ukur operasional). Informasi nonfinansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dihubungkan dengan informasi finansial dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Informasi ini hanya untuk meningkatkan pelaksanaan operasi perusahaan dan kinerja organisasi agar lebih berhasil. Informasi nonfinansial menjadi sesuatu yang penting untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan. BSC adalah alat perencanaan strategik yang sangat berdaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan berkesinambungan. Implementasi BSC sebagai alat perencanaan strategik pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal gaya manajemen (*management style*) yang meliputi perubahan alat (*toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*skillset*) dan pergeseran sikap mental (*mindset*).

Kata kunci: Balance scorecard (BSC), gaya kepemimpinan, daya saing.

PENDAHULUAN

Betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konflik atau perselisihan di antara orang-orang dalam kelompok, maka orang-orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama. Terbentuklah aturan-aturan, atau norma-norma tertentu untuk ditaati agar konflik tidak terulang. Disini orang-orang mulai mengidentifikasi dirinya pada kelompok, kehidupan bersama sangat dibutuhkan dan konflik perlu dihindari. Dalam hal ini peranan pemimpin sangat dibutuhkan.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja karyawan. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, dan tentunya dengan para pengikutnya ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula.

Pemimpin berbeda satu sama lain karena ada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya. Oleh karena itu, organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui dirinya sendiri dan gaya kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi juga oleh metode mengarahkan bawahan yang digunakan oleh seorang pemimpin. Metode yang digunakan untuk mengarahkan bawahan agar mereka melakukan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab senantiasa berbeda pada setiap situasi dan kondisi. Namun demikian terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan, diantaranya : 1). Metode persuasif (membujuk). Dengan cara penyadaran atau pembujukan untuk mempengaruhi atau membawa ke arah kesadaran untuk melakukan kewajibannya tanpa disadarinya. 2). Metode implikatif (melibatkan). Dengan cara dialog dalam rangka membawa kepada sasaran yang diinginkan. 3). Metode sugestif (menganjurkan). Cara mempengaruhi bawahan untuk melakukan sesuatu dengan memberikan saran-saran dan harapan-harapan. 4). Metode diskusi. Dengan cara dialog antara pemimpin dengan bawahan dalam menentukan sasaran/tujuan organisasi. 5). *Advise* (nasehat). Dengan cara memberikan nasehat kepada bawahan terhadap tujuan yang akan dicapai organisasi. 6). *Induecement* (paksaan). Dengan cara memberikan dorongan atau penekanan kepada bawahan agar mau melaksanakan perintah atau harapan pemimpin. 7). Komando. Dengan cara yang lebih keras melalui perintah atau paksaan untuk melaksanakan perintah atau tugas tanpa ada alternatif lain.

Intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara dramatis telah memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang berorientasi pada “keunggulan” dan “nilai”, serta berjalan mengikuti perkembangan dunia yang sangat pesat tersebut dengan melakukan perubahan dramatis.

Pengukuran kinerja tradisional yang lebih menitikberatkan pada sisi keuangan dan manajemen yang berorientasi pada keuntungan jangka pendek mulai dipertanyakan kekuatannya. Disadari bahwa pengukuran kinerja tradisional mempunyai keterbatasan yaitu tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tidak berwujud (*intangible asset*) dan harga-harga intelektual (sumber daya) perusahaan.

Untuk itu diperlukan suatu mekanisme dalam mengimplementasikan strategi baru tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut di atas, maka Kaplan dan Norton mengusulkan sistem penilaian kinerja yang disebut dengan *Balance Scorecard (BSC)*. BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolak ukur keuangan), juga mempertimbangkan kinerja non-finansialnya (tolak ukur operasional).

Informasi nonfinansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dihubungkan dengan informasi finansial dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Informasi ini hanya untuk meningkatkan pelaksanaan operasi perusahaan dan kinerja organisasi agar lebih berhasil. Sistem penggabungan informasi finansial dan nonfinansial ini telah dilaksanakan dan diterapkan di perusahaan-perusahaan di Amerika sekitar 64%. Informasi nonfinansial menjadi sesuatu yang penting untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan.

BSC adalah alat perencanaan strategik yang sangat berdaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan berkesinambungan. Implementasi BSC sebagai alat perencanaan strategik pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal gaya manajemen (*management style*) yang meliputi perubahan alat (*toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*skillset*) dan pergeseran sikap mental (*mindset*).

BSC secara terminologi menurut Mulyadi (2002) merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian kinerja seseorang atau suatu lembaga bisnis secara berimbang antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, antara pencapaian kinerja

jangka pendek dan jangka panjang serta antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja eksternal.

“Kinerja perusahaan adalah capaian yang mengacu pada profitabilitas, diperlukan untuk perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi hubungan kerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya” (Ikatan Akuntan Indonesia, 2002).

Penerapan konsep BSC pada berbagai perusahaan belum optimal. Padahal konsep ini dapat memberikan kontribusi dalam perubahan titik cerah dari keempat perspektif yang pada akhirnya dilakukan evaluasi berguna bagi kepentingan para pemegang saham atau investor. Pengukuran metode BSC melibatkan empat aspek, yaitu perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses internal (*internal process perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam hubungan sebab-akibat (*cause and effect*) dan umumnya digambarkan dengan apa yang disebut dengan *strategy map*, yaitu suatu peta yang menggambarkan strategi organisasi dalam menghasilkan nilai tambah.

BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan pengukuran dalam BSC bukan hanya menggabungkan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit bisnis. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dengan tujuan dan pengukuran yang layak.

Perumusan Masalah

Perumusan masalah adalah salah satu upaya untuk mempermudah pembahasan dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap daya saing perusahaan yang dicapai pada PT. Indofarma (Persero) Tbk. ?
- b. Apakah terdapat pengaruh BSC terhadap daya saing perusahaan pada PT. Indofarma (Persero) Tbk. ?
- c. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan BSC secara bersama-sama terhadap daya saing perusahaan pada PT. Indofarma (Persero) Tbk.?
- d. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap daya saing perusahaan pada PT. Indofarma (Persero) Tbk. ?

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan atau *leadership* ini adalah merupakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*), yang dalam penerapannya mengandung konsekuensi terhadap diri si pemimpin, yaitu :

1. Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (*decision making*).
2. Harus berani menerima resiko sendiri.
3. Harus berani menerima tanggungjawab sendiri (*The Principle of Absoluteness of Responsibility*)

1. Gaya Kepemimpinan

Untuk berfungsi sebagai pimpinan, pemimpin harus memiliki daya tarik emosional yang dapat membangkitkan orang lain untuk mengikutinya. Para pemimpin akan sanggup memimpin, bila dapat mempengaruhi orang secara efektif melalui gaya yang ditampilkan dan masa waktu yang panjang.

Oleh karenanya, untuk memimpin dengan efektif, setiap pemimpin tidak dapat dipersamakan dalam penerapan gaya kepemimpinannya. Kondisi dan situasi kerja di setiap organisasi berbeda yang tentunya akan memberikan keputusan yang berbeda terhadap penerapan gaya kepemimpinannya.

Hines yang disadur oleh Timple menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari tiga macam, yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas. Sedangkan Aref dan Tanjung berpendapat bahwa, gaya kepemimpinan yang lazim digunakan ada empat macam, yaitu *democratic leadership*, *dictatorial leadership*, *paternalistik leadership*, *free rein leadership*.

Siagian berpendapat bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi lima tipe, yaitu (1) tipe yang otokratik, (2) tipe yang *paternalistic*, (3) tipe yang kharismatik, (4) tipe yang *laissez faire*, (5) tipe yang *democratic*. Sukmalana mengemukakan ada tiga tipe kepemimpinan, yaitu tipe otokratis, tipe partisipatif dan tipe kendali bebas.

a. Gaya Otokratis

Pemimpin otokratis biasanya selalu menempatkan, merasa bahwasanya lebih mengetahui apa yang diinginkan dan cenderung mengekspresikan dengan melakukan tindakannya dengan perintah-perintah langsung kepada para karyawan. Pemimpin otokratis biasanya melakukan penyimpangan dalam keputusan dan pengendalian bagi dirinya sendiri, karena menganggap bertanggungjawab penuh untuk tindakan keputusannya. Pemimpin otokratis biasanya menyusun seluruh tugas kerja untuk karyawan, yang hanya mengikuti perintahnya, seperti melalui ucapan : "saya bos, lakukan apa yang saya perintahkan."

Dari pendapat para ahli di atas dapat dipahami, bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki serangkaian karakteristik yang dipandang sebagai karakteristik yang negatif, antara lain sikap egois, memaksakan kehendak, instruktif, merajai situasi dan sikap-sikap yang cenderung ke arah negatif lainnya.

b. Gaya Demokratis

Gaya demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggungjawab dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan saran dan kritik dari bawahan.

Aref dan Tanjung mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan suatu gaya yang menitikberatkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kepercayaan yang dicirikan oleh kebebasan staf untuk berpikir dan bertindak secara independen. Staf aktif demi suksesnya organisasi, karena diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga termotivasi dari dalam bukan karena tekanan luar.

c. Gaya Paternalistik/ kendali kerja

Aref dan Tanjung memberikan sebutan dengan istilah diktator yang berselimitkan demokratis. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau unsur-unsur demokratis. Sedangkan Hines menyebutkan dengan istilah otokratis keapak-bapakan, karena bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Dapat juga hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa puas dan sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan, walaupun mengerjakan apa yang dikehendaki atasannya. Gaya Kepemimpinan paternalistik yang disebut dengan istilah keapak-bapakan memiliki sifat-sifat berikut :

1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
2. Bersikap terlalu melindungi.
3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
4. Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
5. Hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitasnya sendiri.
6. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

d. Gaya *Free Rein* atau *Laisser Faire*

Free Rein, merupakan salah satu gaya “kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan dan pengoperasian organisasi kepada bawahan dengan hanya berperan kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasannya. Pemimpin hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang dilaksanakan oleh bawahannya

Hines menyebut gaya kepemimpinan seperti ini dengan istilah “kendali bebas“, karena kepemimpinan memberikan kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidaknya berguna, tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi”.

2. Penilaian kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai, maka dilakukan penilaian kinerja.

Yuwono mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Dengan demikian, menurut Kaplan dan Norton, penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan bertujuan mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan konsumen, produktivitas dan biaya efektif proses bisnis/internal, serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa mendatang.

Sistem Penilaian Kinerja merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian dari pengaturan proses. Penilaian kinerja merupakan siklus dari kinerja manajemen sistem. Definisi sistem penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi *input*, *output*, transformasi dan produktivitas dalam operasi manufaktur ataupun operasi non manufaktur. Dengan sistem Penilaian kinerja, usaha-usaha para pekerja dapat terfokus untuk mencapai tujuan perusahaan dan setiap proses-prosesnya dapat dikontrol. Obyek dasar dari sistem penilaian kinerja adalah menggunakan ukuran non-finansial seperti kualitas, pengiriman, fleksibilitas, pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran *Return On Equity* (ROE) merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti : (1) meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan biaya efektif proses bisnis/internal yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

3. Sejarah *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada awalnya, BSC ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecendrungan mengabaikan kinerja non keuangan.

BSC merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan *Strategic based responsibility accounting sistem*, yang menerjemahkan visi, misi dan

strategi unit bisnis ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan.

BSC sendiri dapat diartikan sebagai kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced* (keseimbangan) menurut Kaplan dan Norton, adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC memberikan para eksekutif sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi perusahaan dan strategi usaha ke dalam sejumlah ukuran. Sistem ini menterjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran, serta mengorganisirnya menjadi 4 perspektif yang berbeda (Kaplan dan Norton, 2000), yaitu (1) Perspektif Finansial, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, serta (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

BSC digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis/internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *BSC*.

a. Perspektif Finansial

Pendekatan perspektif keuangan dalam *BSC* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return on investmetn (ROI)* dan *Economic value added (EVA)*.

Kaplan (2000) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan, yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru.

Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi, serta meningkatkan operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi–strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini diukur dengan *ROI* dan *EVA*.

Tahap ketiga, yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas kedalam perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi, sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya.

c. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja yang ketiga dengan prespektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolak ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*).

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, sistem dan organizational procedure*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Annual Report PT. Indofarma Tbk dari tahun 2011-2013, selain itu dilakukan penelitian tambahan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di PT. Indofarma Tbk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Indofarma merupakan pabrik obat yang didirikan pada tahun 1918 dengan nama Pabrik Obat Manggarai. Pada tahun 1950, Pabrik Obat Manggarai ini diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia dan dikelola oleh Departemen Kesehatan. Pada tahun 1979, nama pabrik obat ini diubah menjadi Pusat Produksi Farmasi Departemen Kesehatan. Kemudian, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP) No. 20 tahun 1981, Pemerintah menetapkan Pusat Produksi Farmasi Departemen Kesehatan menjadi Perusahaan Umum Indonesia Farma (Perum Indofarma). Selanjutnya pada tahun 1996, status badan hukum Perum Indofarma diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) berdasarkan PP No. 34 tahun 1995.

PT. Indofarma merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan untuk sektor publik. Pengukuran kinerja pada sektor tersebut selain memenuhi aspek finansial, juga didasarkan pada orientasi pelanggan, yaitu memperhitungkan kualitas, serta pelayanan demi tercapainya kepuasan dan kemudahan bagi para konsumen dalam memperoleh obat-obatan, serta alat-alat kesehatan yang dibutuhkan.

Angka penjualan Indofarma pada tahun 2012 meningkat 50,1% dari Rp 684,04 miliar di tahun 2011 menjadi Rp. 1.026,67 miliar di tahun 2012. Berdasarkan kelompok produk, pada tahun 2012 penjualan obat masyarakat meningkat 43,3% dibanding tahun sebelumnya menjadi Rp. 764,99 miliar. Peningkatan ini terutama didominasi oleh hasil penjualan pada tahun 2012 dengan komposisi terhadap total penjualan 74,5% sedikit menurun dibandingkan komposisi tahun sebelumnya (78,0)%.

Berdasarkan segmen pasar, sektor institusi masih mendominasi penjualan Indofarma dengan kontribusi yang semakin meningkat. Pada tahun 2011, sektor institusi menyumbangkan penjualan Rp. 384,37 miliar atau mewakili 56,2% dari total penjualan, pada tahun 2012 penjualan sektor institusi meningkat 84,5% menjadi Rp. 709,13 miliar atau mewakili 69,1% dari penjualan total.

Peningkatan ini dikarenakan Indofarma ditunjuk sebagai penyedia produk oseltamivir 75 mg. Oseltamivir adalah obat flu yang sampai saat ini diandalkan oleh pemerintah sebagai obat flu burung. Sedangkan sektor regular penjualan meningkat tipis 6% dari Rp. 299,67 miliar di tahun 2011 menjadi Rp. 317,55 miliar di tahun 2012. Nilai penjualan Indofarma menembus angka satu triliun tersebut merupakan rekor tertinggi penjualan bersih Indofarma semenjak Indofarma menjalankan kegiatan usahanya.

Untuk mengantisipasi perkembangan di masa datang dan meningkatkan daya saing, pada tahun 1996 status perusahaan ditingkatkan menjadi PT. Indofarma (Persero). Untuk menjangkau lebih banyak peluang, Perseroan kemudian mengembangkan diri ke hilir hingga merambah usaha distribusi dan *trading* produk farmasi dan alat kesehatan.

Pada tahun 1999 Indofarma melakukan diversifikasi dengan membangun "*Extraction Plant*" untuk memproduksi obat tradisional dengan cara modern. Dalam kurun waktu itu Indofarma juga telah membangun jaringan distribusi dalam bentuk cabang di kota-kota utama di Indonesia.

Selanjutnya, pada tahun 2000, bisnis distribusi dan trading dipisah dan diserahkan ke anak perusahaan yang baru dibentuk, PT. Indofarma Global Medika (IGM). Pengembangan ini sekaligus memungkinkan Indofarma memfokuskan diri pada bisnis inti di bidang produksi dan pemasaran produk-produk farmasi.

Pada tahun 2001 Indofarma melakukan penawaran saham perdana kepada masyarakat dengan melepas sekitar 20% saham kepada publik dan mendaftarkan seluruh saham perusahaan di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) yang sekarang telah digabung menjadi Bursa Efek Indonesia (BEI), serta resmi menjadi perusahaan terbuka dengan nama PT. Indofarma (Persero) Tbk.

Dengan struktur permodalan yang lebih kuat, Indofarma mengembangkan produksi, sehingga bukan hanya membuat obat-obat esensial dan generik, melainkan juga Obat dengan Nama Dagang (OND) baik etikal maupun OTC, obat tradisional (herbal) dan makanan kesehatan.

Kegiatan perusahaan

PT. Indofarma bergerak di bidang industri farmasi dan alat kesehatan yang terintegrasi, meliputi kegiatan produksi, pemasaran, distribusi dan perdagangan yang didukung oleh jaminan mutu, serta penelitian dan pengembangan (litbang) terpadu.

1) Produksi

Indofarma memiliki fasilitas produksi yang memenuhi persyaratan dalam memproduksi obat yang baik. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya sertifikasi CPOB dari pemerintah, sertifikasi ISO 9001:2001 untuk seluruh proses produksi, serta sertifikat *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) untuk produk makanan bayi.

Fasilitas produksi tersebut memiliki desain yang efisien dengan memanfaatkan gaya gravitasi dalam melaksanakan transfer produk pada setiap tahapan produksi, sehingga dapat menghemat penggunaan sumber daya.

Keseluruhan fasilitas produksi Indofarma digolongkan sebagai fasilitas produksi farma dan herbal diatas lahan seluas hampir 20 Ha di Cibitung, Bekasi serta fasilitas makanan bayi. Di Cikarang, Bekasi dengan luas sekitar 2.500 m². fasilitas produksi farma menghasilkan obat-obat yang dikelompokkan dalam kelompok produk *ethical* (generik dan *branded*) dan *Over The Counter* (OTC), sedangkan fasilitas produksi herbal menghasilkan ekstrak tanaman, jamu dan *food supplement*.

2) Penjaminan Mutu

Dengan dukungan fasilitas laboratorium pengujian fisik, laboratorium pengujian kimia dan laboratorium mikrobiologi, penjaminan mutu (*Quality Assurance*) di perusahaan dilakukan dengan mengontrol, mengendalikan dan menjamin setiap tahapan produksi (*in process control*) sesuai dengan spesifikasi secara konsisten. Setiap penyimpangan yang terjadi harus dikendalikan dan setiap peralatan produksi dikalibrasi, serta setiap proses produksi harus divalidasi dengan tepat.

Penjaminan mutu dilakukan sejak masih berupa bahan awal dari pemasok, dengan melakukan seleksi pemasok atau audit vendor sebelum dimaukkan dalam daftar pemasok resmi (*Approved Vendor List*). Selanjutnya dilakukan evaluasi bahan baku berkala untuk memastikan konsistensi kualitas bahan baku sesuai spesifikasi yang telah ditetapkan. Penjaminan mutu juga diterapkan untuk produk *toll manufacturing* dengan melakukan tinjauan terhadap kapabilitas produksi dan melakukan audit untuk memverifikasi pemenuhan aspek-aspek CPOB.

Upaya lainnya guna meningkatkan kualitas produk, bagian penjaminan mutu perusahaan melakukan pemantauan stabilitas pasca produksi, penanganan dan evaluasi klaim kualitas dari konsumen, serta melakukan *annual product review* dengan cara menelaah seluruh dokumentasi pembuatan obat terutama dalam hal penyimpangan proses serta menelaah stabilitas produk dan klaim kualitas. Laporan *annual product review* akan digunakan sebagai masukan dalam evaluasi perbaikan dan penyempurnaan formula, metode dan desain proses, serta bahan bakunya.

Seluruh proses di atas menggambarkan ketatnya penjaminan mutu dilakukan oleh perusahaan. Upaya tersebut sebagai bukti bahwa perusahaan memenuhi persyaratan CPOB dan memberikan kepuasan dan kualitas kepada konsumen.

3) Penelitian dan Pengembangan

Bidang litbang bertugas melakukan penelitian produk baru dan optimasi *existing product* dengan melakukan substitusi bahan, reformulasi maupun perubahan desain proses, sehingga diperoleh produk yang lebih kompetitif. Kegiatan penelitian dan pengembangan tidak hanya bertujuan menghasilkan obat yang berkhasiat namun juga harus layak secara teknik produksi dan layak usaha. Pengertian layak usaha adalah obat yang diproduksi mempunyai harga pokok penjualan yang dengan biaya efektif. Dengan fungsi di atas, maka daya saing produk-produk Indofarma di pasar mulai ditentukan sejak dari aktifitas penelitian dan pengembangan.

4) Pemasaran

Kegiatan pemasaran Indofarma dilakukan baik untuk sektor reguler maupun institusi. Aktivitas pemasaran di sektor reguler ditujukan, terutama untuk melayani kebutuhan langsung konsumen seperti rumah sakit, apotek, toko obat dan lain-lain. Penggarapan sektor ini menjadi fokus perusahaan karena dalam jangka panjang menjamin pertumbuhan penjualan yang lebih stabil dan memiliki potensi pasar yang masih besar. Pada sektor institusi kegiatan pemasaran ditujukan untuk menggarap pasar Departemen Kesehatan, Dinas Kesehatan di daerah-daerah serta institusi lainnya yang memiliki potensi untuk meningkatkan penjualan dan menyumbangkan laba. Selain pasar domestik, penggarapan pasar ekspor terus dijajaki melalui kontak-kontak bisnis dengan partner di beberapa negara tujuan ekspor.

5) Distribusi dan Perdagangan

Pendistribusian produk ethical melalui PT. IGM, anak perusahaan yang 99,99% sahamnya dimiliki oleh Indofarma. Sedangkan produk OTC didistribusikan oleh perusahaan distributor independen. Selain mendistribusikan produk ethical Indofarma,

IGM juga melakukan aktifitas perdagangan produk farmasi dan alat kesehatan dari pihak ketiga.

PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Dilihat dari perspektif keuangan, pada tahun 2013 PT.Indofarma (Persero), Tbk. Membukukan kinerja yang cukup menggembirakan, setidaknya untuk jangka panjang. Dalam kondisi eksternal yang masih belum kondusif dan restrukturisasi organisasi terpadu yang menyerap sumber daya besar, secara konsolidasi perseroan meraih laba bersih yang cukup berarti (Rp11.08 miliar), walau masih lebih rendah dibandingkan pada tahun sebelumnya.

IKHTISAR KEUANGAN

Keterangan	2013	2012	2011	2010	2009
Laporan Laba-Rugi (Rp. Miliar)					
Penjualan bersih	1.273,16	1.026,67	684,04	689,52	498,21
Laba kotor	289,95	255,96	199,27	216,55	136,84
Laba (rugi) usaha	44,71	62,23	35,08	50,63	(48,48)
EBIT	38,19	57,79	31,62	40,84	(128,20)
EBITDA	48,37	60,37	43,40	53,94	(113,13)
Laba (rugi) bersih	11,08	15,24	9,59	7,24	(130,58)
Neraca (Rp. Miliar)					
Total Aktiva	1.009,44	686,94	518,82	523,92	629,21
Aktiva lancar	899,31	563,17	373,76	369,69	440,46
Aktiva tidak lancar	110,13	123,77	145,07	154,24	188,75
Aktiva tetap	82,01	89,50	98,44	100,41	114,51
Total kewajiban	717,87	406,45	253,58	268,26	373,71
Kewajiban lancar	686,30	379,34	230,32	240,88	335,97
Kewajiban tidak lancar	31,58	27,11	23,26	27,38	37,74
Ekuitas	291,56	280,49	265,25	255,66	248,42
Rasio usaha dan informasi lain					
Laba terhadap aktiva (%)	1,10	2,22	1,85	1,38	(20,75)
Laba terhadap ekuitas (%)	3,80	5,43	3,62	2,83	(15,32)
Margin laba kotor (%)	22,77	24,93	29,13	31,41	17,9
Margin laba usaha (%)	3,51	6,06	5,13	7,34	(7,6)
Rasio lancar (%)	131,04	148,46	162,27	153,47	173,4
Laba (rugi) bersih per saham (Rp)	3,57	4,92	3,10	2,34	(19,3)
Modal dan saham (Rp. Miliar)					
Modal dasar	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
		0	0	0	0
Modal ditempatkan	309,93	309,93	309,93	309,93	309,93

Di sisi *top line*, di tengah pertumbuhan industri farmasi nasional yang hanya sekitar 9% pada tahun 2013, Indofarma membukukan pertumbuhan yang cukup nyata, 24,0%, dari Rp1.026,68 miliar menjadi Rp 1.273,16 miliar. Sementara itu, beban pokok

penjualan mengalami peningkatan 27,6%, dari Rp 770,72 miliar menjadi Rp 983,21 miliar. Namun demikian, laba kotor perseroan tetap tumbuh cukup nyata, 13,3% dari Rp 255,96 miliar menjadi Rp 289,95 miliar.

Perlu dicatat, pada tahun 2013 itu, potensi peningkatan beban pokok penjualan yang dialami Indofarma secara nominal, terutama disebabkan oleh faktor eksternal yang sulit dielakkan, yaitu kenaikan harga bahan baku. Namun demikian, dengan berbagai upaya efisiensi yang dilakukan, biaya bahan baku yang digunakan hanya meningkat dari Rp. 272,03 miliar menjadi Rp. 319,28 miliar.

Sebagai ilustrasi, *Amoxicilin*, misalnya. Pada tahun 2013, bahan baku antibiotika ini masih US\$ 31.5/kg, memasuki Mei harganya sudah melonjak jadi US\$ 53.0/kg, lalu sedikit turun pada Juni (US\$ 48.0/kg), Juli (US\$ 53.0/kg), dan Agustus (US\$ 49.5/kg) dan mencapai puncaknya pada September (US\$ 54.5/kg). Harga ini terus bertahan tinggi pada Oktober (US\$ 54.4/kg), November (US\$ 52.0/kg) dan Desember (di atas US\$ 50.0/kg). Padahal, dengan kondisi biaya pada tahun 2013, produk kaplet Amoxicilin sudah memberikan margin laba kotor negatif kalau harga bahan baku *Amoxicilin* lebih dari US\$ 43.6/kg.

Pada periode yang sama, Harga Obat Generik Berlogo (OGB) yang merupakan produk utama perseroan belum juga membaik. Harga sekitar 99 item OGB masih di bawah beban pokok penjualan atau memberikan margin laba kotor kurang dari 10%, sehingga tidak dapat menutup biaya-biaya lain. Hal yang lebih memberatkan, item produk yang harganya dipatok rendah tersebut umumnya adalah OGB yang volume penjualannya besar, termasuk Amoxicilin. Pada tahun 2013, harga bahan baku produk antibiotika ini terus meningkat - bahkan dalam dollar Amerika.

Kenyataan bahwa Amoxicilin merupakan antibiotika ini terdepan untuk penanggulangan penyakit infeksi, membuat Indofarma secara moral sulit untuk mngurangi, apalagi menghentikan produksi dan penjualannya hanya demi meningkatkan keuntungan jangka pendek, karena akan memberikan efek negatif terhadap kemaslahatan orang banyak. Kebijakan perseroan yang memegang teguh falsafah bisnis *compassionateness* ini disadari berpengaruh negatif terhadap pertumbuhan laba bersih jangka pendek. Tetapi, dalam jangka panjang, kebijakan sarat pertimbangan moral tersebut diharapkan akan memberikan hasil positif.

Pertumbuhan laba negatif pada tahun 2013 mulai terbentuk dengan peningkatan tajam, 26,6%, pada beban usaha perusahaan. Peningkatan beban usaha yang secara nominal mencapai Rp 51,52 miliar ini, yaitu dari Rp 193,72 miliar menjadi Rp 245,24 miliar, membuat laba usaha Indofarma mengalami penurunan 28,2% dari Rp 62,23 miliar menjadi Rp 44,71 miliar.

Pada tahun 2013, kedua komponen beban usaha perseroan, baik beban penjualan maupun beban umum dan administrasi meningkat secara nyata. Terkait dengan restrukturisasi organisasi perseroan yang diharapkan memberikan keuntungan jangka panjang, peningkatan keduanya tak dapat dielakkan. Peningkatan beban usaha yang tinggi ini juga terjadi sebagai akibat dari volume kegiatan yang relatif lebih besar dibanding pada tahun sebelumnya.

Beban penjualan, misalnya. Peningkatan 31,6% dari Rp. 127,51 miliar menjadi Rp. 167,76 miliar, komponen beban usaha yang satu ini terutama disebabkan kenaikan nyata 57,7% pada beban pemasaran, yaitu dari Rp. 67,57 miliar menjadi Rp. 106,57 miliar, yang utamanya terjadi karena peningkatan biaya distribusi.

Sementara itu, peningkatan beban umum dan administrasi yang mencapai 17,0%, yaitu dari Rp. 66,21 miliar menjadi Rp. 77,49 miliar, terutama disebabkan oleh meningkatnya beban kantor (36,1%), serta gaji dan tunjangan (25,3%), karena

restrukturisasi yang dilakukan. Dalam restrukturisasi yang memisahkan fungsi distribusi dan *trading* ini terjadi pemekaran jumlah kantor cabang PT. Indofarma Global Medika (IGM) yang menyebabkan penambahan jumlah karyawan tetap, sehingga dilakukan restrukturisasi. Dengan demikian, pada tahun-tahun mendatang tidak akan terjadi kenaikan beban umum dan administrasi yang terlalu tinggi.

Pada tahun 2013, semua kenaikan beban yang disebut di atas, ditambah kenaikan beban lain-lain yang Rp 466,32 juta, membuat laba sebelum pajak Indofarma mengalami penurunan 44,9%, yaitu dari Rp 40,06 miliar menjadi Rp 22,07 miliar. Laba sebelum pajak yang menurun ini pada gilirannya menyebabkan laba bersih perseroan juga turun menjadi Rp 11,08 miliar dari Rp 15,24 miliar pada tahun sebelumnya.

Dalam hal neraca, pada tahun 2013 jumlah aktiva Indofarma mengalami peningkatan nyata, dari Rp 686,94 miliar menjadi Rp 1.009,44 miliar. peningkatan yang mencapai 46,9% ini disebabkan oleh kenaikan aktiva lancar perseroan, dari Rp 563,17 miliar menjadi Rp 899,31 miliar, terutama komponen kas dan setara kas serta persediaan. Di sisi lain, kewajiban lancar perseroan juga mengalami kenaikan signifikan, 80,9% dari Rp 379,34 miliar menjadi Rp 686,30 miliar, terutama pada komponen hutang bank dan hutang usaha.

Dengan demikian, jumlah aktiva lancar (Rp 899,31 miliar) yang jauh lebih besar dibanding jumlah kewajiban lancar (Rp 686,30 miliar) membuat posisi keuangan Indofarma pada 2013 cukup likuid untuk menutup kewajiban jangka pendeknya. Apalagi, arus kas dan aktivitas operasi juga positif dan mengalami kenaikan cukup berarti, 14,0% dari Rp 83,42 miliar.

Komponen aktiva lancar lainnya yang mengalami peningkatan tinggi adalah persediaan, yaitu dari Rp 128,93 miliar menjadi Rp 205,87 miliar. peningkatan persediaan mencapai 59,7% merupakan konsekuensi dari upaya Indofarma untuk mengatasi kecenderungan kenaikan harga bahan baku.

Perolehan laba bersih pada tahun 2013, walau mengalami pertumbuhan negatif, telah memperkuat basis permodalan Indofarma. Pada 2013 itu, ekuitas perseroan meningkat dari Rp 280,49 miliar menjadi Rp 291,56 miliar.

Tabel 4.1 Perbandingan penjualan bersih Indofarma berdasarkan kelompok produk

Produk	Tahun (Rp. Miliar)		
	2013	2012	2011
Obat	810,35	764,99	533,89
Alat Kesehatan	326,27	244,61	127,91
MPASI	127,53	12,74	16,14
Lain-lain	9,67	4,34	6,10
Total	1.273,82	1.026,68	684,04

2. Perspektif bisnis internal

Secara umum kinerja bisnis indofarma pada tahun 2013 memberikan harapan besar untuk pertumbuhan jangka panjang. Di tengah pertumbuhan industri farmasi nasional yang hanya sekitar 9%, Perseroan mampu meningkatkan Penjualan Bersih (konsolidasi) sampai 24,0%, yaitu dari Rp 1.026,68 miliar menjadi Rp 1.273,16 miliar.

Pada tahun 2013 itu terjadi kenaikan rasio Beban Pokok Penjualan terhadap penjualan bersih perseroan, yaitu dari 75,1% menjadi 77,4%. Untuk kelompok (OGB), kenaikan rasio ini terutama disebabkan oleh penurunan harga jual produk yang dibarengi dengan peningkatan biaya produksi.

Sementara itu, untuk produk-produk lainnya kenaikan rasio tersebut terjadi karena besarnya komponen biaya yang ditentukan oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali perseroan, termasuk kenaikan harga bahan baku. Kenaikan biaya bahan baku yang digunakan saja, dari Rp 272,03 miliar menjadi Rp 319,28 miliar, telah menyumbang 17,4% peningkatan beban pokok penjualan yang pada 2013 mencapai Rp 222,49 miliar.

Dengan harga OGB yang lebih rendah, Indofarma harus menjual volume produk yang jauh lebih tinggi untuk meningkatkan nilai penjualan. Pada tahun 2013, nilai penjualan obat hasil produksi Indofarma sekitar 95% adalah OGB mengalami peningkatan menjadi Rp 517,77 miliar dari Rp 511,75 miliar pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa volume produk yang dijual tersebut meningkat tinggi. Volume penjualan yang tinggi ini meningkatkan biaya distribusi, termasuk transportasi, sehingga juga menjadi penyebab kenaikan beban pokok penjualan pada tahun 2013.

Komponen lain yang mengalami kenaikan nyata, 26,3%, adalah biaya pabrikasi, dari Rp 47,19 miliar menjadi Rp 59,62 miliar. Kenaikan biaya pabrikasi ini dipengaruhi antara lain, meningkatnya biaya *toll-out manufacturing* akibat melonjaknya permintaan menjelang akhir tahun, terutama dari pemerintah. Selama ini, pesanan Pemerintah tersebut sulit diprediksi, baik dari sisi kuantitas maupun jenis produknya. Dengan demikian, keharusan untuk mengalihdayakan produksi guna memenuhi lonjakan permintaan tersebut sulit pula dihindari. Pada tahun 2013, renovasi fasilitas produk sediaan steril (injeksi) ikut meningkatkan biaya *toll-out manufacturing*.

Tabel 4.2 Penjualan bersih produk Indofarma vs produk pihak ketiga

Produk	Tahun (Rp. Miliar)		
	2013	2012	2011
NON-INAF	755,39	514,93	179,78
INAF	517,77	511,75	504,26
Total	1.273,16	1.026,68	684,04

Faktor lain yang menyebabkan peningkatan rasio beban pokok penjualan terhadap penjualan bersih perseroan pada tahun 2013 adalah peningkatan tinggi pangsa produk non-Indofarma, yaitu terkait dengan kegiatan distribusi dan *trading*. Oleh karena industri jasa distribusi dan *trading* umumnya menjanjikan margin laba yang sangat tipis, porsi penjualan bersih dari kedua kegiatan tersebut yang kelewat tinggi menarik turun margin laba rata-rata perseroan.

Pada tahun 2013, walau persentase harga pokok penjualan naik lebih tinggi dibanding penjualan bersih, Indofarma membukukan kenaikan laba kotor yang cukup nyata, 13,3%, yaitu dari Rp 255,96 miliar menjadi Rp 289,95 miliar. Namun demikian, kenaikan laba kotor ini masih belum mampu mengimbangi peningkatan tajam (26,6%) beban usaha, sehingga laba usaha perseroan mengalami pertumbuhan negatif, dari Rp 62,23 miliar menjadi Rp 44,71 miliar.

Pemisahan bidang distribusi dan *trading* dalam restrukturisasi IGM telah mendorong naik komponen biaya gaji dan tunjangan, karena adanya peningkatan status sejumlah besar karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. Pada tahun-tahun selanjutnya dapat dipastikan tak akan terjadi lonjakan tinggi pada komponen biaya yang satu ini.

Masih terkait restrukturisasi, pada tahun 2013 IGM melakukan pula penambahan jumlah kantor cabang dan fasilitas transportasi serta peningkatan sistem teknologi

informasi (TI). Hal ini antara lain tercermin pada peningkatan beban kantor, serta gaji dan tunjangan yang juga dapat dipastikan tak akan terjadi sampai setinggi ini lagi pada beberapa tahun-tahun mendatang.

Penambahan jumlah kantor cabang dan fasilitas transportasi, peningkatan sistem TI maupun berbagai promosi yang dilakukan pada tahun 2013 merupakan investasi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan biaya tersebut-yang setidaknya sebagian bersifat *once for all* dapat memberikan hasil positif pada tahun-tahun mendatang. Jika promosi yang dilakukan dapat meningkatkan penjualan *Obat Serbu* secara nyata, akan terbentuk portofolio penjualan produk yang lebih seimbang, mengurangi ketergantungan perseroan terhadap penjualan OGB. Pada tahun 2013, penjualan obat serbu telah menyumbang peningkatan penjualan OTC di pasar domestik, dari Rp 12,50 miliar menjadi Rp 19,91 miliar.

Tabel 4.3 Penjualan bersih Indofarma berdasarkan segmen pasar

Reguler	Tahun (Rp. Miliar)		
	2013	2012	2011
Reguler	370,71	317,55	299,67
Institusi	902,45	709,13	384,37
Total	1.273,16	1.026,68	694,04

Selain itu, restrukturisasi juga telah memberikan hasil awal yang mengesankan. Pada tahun 2013, yang merupakan tahun pertama bagi IGM untuk fokus pada kegiatan distribusi dan *trading*. Anak perusahaan indofarma ini telah mampu meningkatkan penjualan bersih alat kesehatan secara nyata, 33,4%, dari Rp 244,61 miliar menjadi Rp 326,27 miliar dan produk pihak ketiga lainnya sebesar 55,2%, dari Rp 439,24 miliar.

Di sisi produksi, walau dilakukan renovasi pada fasilitas produk sediaan steril (injeksi). Pada tahun 2013 Indofarma berhasil meningkatkan kapasitas produksi dan mempertahankan *output* tetap tinggi.

Untuk pertumbuhan jangka panjang, Indofarma akan terus mengupayakan pengembangan portofolio produk maupun pasar. Pada tahun 2013, perseroan telah meluncurkan 22 item produk baru, 12 di antaranya OTC generik yang dikenal dengan nama Obat indo serbu, satu obat dengan Nama Dagang (OND, *branded generik*) dan selebihnya adalah OGB yang relatif baru, karena pasarnya belum disesaki produk serupa dari pesaing.

Peluncuran OND dan *indo obat serbu* dapat diharapkan akan memberikan portofolio produk yang lebih seimbang. Melanjutkan upaya peningkatan portofolio produk ini, pada tahun 2013 Indofarma telah mempersiapkan peluncuran 24 item produk baru, enam diantaranya adalah OND dan tujuh produk OTC.

3. Perspektif Pelanggan

Jaringan mitra bisnis yang luas disadari Indofarma merupakan kunci sukses dalam memenangi persaingan bisnis. Untuk memperluas basis pelanggan-mitra bisnis terpenting Indofarma- perseroan melakukan upaya terpadu, termasuk restrukturisasi organisasi guna memberi kemudahan untuk pengembangan bisnis baru. Pendekatan inilah yang membuat Indofarma yakin terhadap prospek kinerja bisnis jangka panjang walau pada tahun 2013 membukukan laba bersih yang menurun dari penjualan bersih perusahaan yang meningkat.

Pada tahun 20113, restrukturisasi yang memungkinkan IGM untuk fokus pada kegiatan distribusi maupun *trading* telah meningkatkan sumbangan penjualan bersih dari

produk obat non-Indofarma dan alat kesehatan, dari Rp 514,93 miliar menjadi Rp 755,39 miliar, atau 46,7% dari penjualan bersih konsolidasi Indofarma yang mencapai Rp 1.273,16 miliar.

Perkembangan lain yang memberikan kemungkinan pertumbuhan jangka panjang adalah pertumbuhan penjualan bersih Indofarma yang cukup tinggi, 16,7%, di pasar reguler, yaitu menjadi Rp 370,71 miliar dari Rp 317,55 miliar pada tahun sebelumnya.

Sebagai upaya menjadikan pasar internasional salah satu pilar pemasaran Indofarma di era perdagangan global, perusahaan akan terus memperluas jaringan bisnis di mancanegara. Pada tahun 2013, perseroan telah mempersiapkan penetrasi yang lebih dalam ke pasar-pasar Filipina, Vietnam dan beberapa negara lainnya dengan mendaftarkan sejumlah produk andalan ke otoritas pengawasan obat dan makanan negara-negara Asia Tenggara tersebut.

Guna melayani jaringan bisnis yang lebih luas itu, Indofarma terus memperkuat barisan pemasaran, terutama yang di lapangan, dengan talenta baru. Di sisi lain masih mempertahankan kebijakan *zero growth* untuk SDM, penambahan jajaran pemasaran ini sekaligus mempercepat pembentukan organisasi lebih berorientasi pasar. Peluncuran 22 item produk baru dan persiapan 24 item produk baru lainnya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin beragam.

Tabel 4.4 Produk yang diluncurkan pada tahun 2013

Nama Produk	Nama Produk
Obat Generik Berlogo (OGB)	Generik OTC
Cefadroxil 125 mg / 5 ml sirup kering	Indo Obat Asma
Fixed-Dose Combination paket stop TB	Indo Obat Batuk Berdahak
Levofloxacin 500 mg	Indo Obat Batuk Cair
Meloxicam 7,5 mg	Indo Obat Batuk dan Flu
Meloxicam 15 mg	Indo Obat Cacing
Nimesulide 100 mg	Indo Obat Cacing anak
Ondansetron 4 mg / 2 ml injeksi	Indo Obat Flu
Ondansetron 8 mg / 4 ml injeksi	Indo Obat Maag
Piracetam 3 gr injeksi	Indo Obat Penurun Panas
	Indo Obat Penurun panas Anak
Obat dengan Nama Dagang	Indo Obat Sakit Kepala
Cetaler 10 mg	Indo Obat Tambah Darah

Guna mendukung upaya pengembangan produk baru untuk jangka panjang, pada tahun 2007 Indofarma telah mempersiapkan kerjasama penelitian dengan LIPI yang nota kesepahamannya akan ditandatangani pada awal tahun 2014. Kerjasama penelitian ini akan diarahkan untuk optimasi formula, standardisasi dan uji praklinis produk-produk herbal, termasuk *prolipid* dan *prouric*.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam iklim persaingan bisnis yang ketat, hanya bersifat adaptif terhadap perubahan yang dapat membuat suatu unit bisnis mampu bertahan. Keyakinan terhadap kaidah yang diambil dari teori evolusi ini telah mendorong Indofarma untuk melakukan restrukturisasi. Dengan restrukturisasi yang memisahkan fungsi produksi dan distribusi dapat diharapkan Indofarma dan IGM masing-masing fokus pada kegiatan intinya.

Dengan otonomi lebih besar yang diberikan kepada IGM, diharapkan anak perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan *trading* ini dapat lebih cepat mengembangkan organisasi yang lentur, yang diperlukan untuk menghadapi perubahan pasar yang cepat. Otonomi memungkinkan manajemen lebih leluasa menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat dengan menerapkan secara konsisten prinsip-prinsip *competency-based organization (CBO)*.

Upaya pembenahan menyeluruh dalam restrukturisasi lanjutan yang dilakukan pada tahun 2007 telah memberikan hasil positif, yaitu Indofarma menjadi induk perusahaan yang fokus di bidang produksi berhasil mempertahankan kapasitas terpakai tetap tinggi, walau melakukan renovasi beberapa fasilitas produksi, termasuk sistem air untuk pembuatan sediaan steril (injeksi).

Di tengah kondisi eksternal yang belum membaik, pada kondisi harga OGB yang rendah dan daya beli masyarakat yang lemah, IGM berhasil meningkatkan penjualan bersih, termasuk di pasar reguler yang sangat terfragmentasi, sehingga terjadi persaingan yang ketat, namun relatif stabil permintaannya. Kemampuan mengalihkan sumber daya ketika pasar institusi sedang menurun untuk menembus lebih dalam pasar reguler, sehingga penjualan OGB relatif terjaga. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi pemasaran Indofarma yang adaptif terhadap perubahan pasar.

Keandalan adaptasi organisasi Indofarma juga tercermin pada kemampuan meningkatkan penjualan bersih produk obat *over the counter (OTC)*, alat kebersihan maupun produk kesehatan lainnya, termasuk makanan untuk bayi.

Dalam jangka pendek, Indofarma akan terus meningkatkan kinerja produksi, antara lain melalui penyempurnaan fasilitas produksi dalam rangka memenuhi persyaratan *Current Good Manufacturing Practises (CGMP)*. Dalam jangka panjang, pemenuhan persyaratan CGMP tersebut bukan hanya menjamin eksistensi Indofarma sebagai sebuah perusahaan farmasi terkemuka, namun juga memberikan peluang untuk peningkatan utilisasi kapasitas produksi, terutama setelah *Asean Free Trade Area (AFTA)* berjalan penuh pada tahun 2010.

Dalam hal SDM, per 31 desember 2013 Indofarma memiliki 1.758 karyawan, 1419 diantaranya adalah karyawan tetap dan dari karyawan tersebut, 544 orang merupakan karyawan IGM. Sementara, pada tahun sebelumnya perseroan memiliki 1.782 karyawan dan hanya 1.374 orang yang termasuk karyawan tetap, termasuk 464 karyawan di IGM. Pemekaran jumlah karyawan tetap pada tahun 2013, terutama diambil dari karyawan tidak tetap IGM sendiri, merupakan suatu kebutuhan untuk menjalankan organisasi bisnis IGM yang berkembang cepat pasca-restrukturisasi.

Untuk meningkatkan kualitas para profesionalnya, Indofarma menerapkan program pelatihan berkelanjutan yang terarah. Beberapa kegiatan juga diciptakan untuk meningkatkan rasa kebersamaan dan memperkuat *teamwork*. Pada tahun 2013, perseroan memberikan pelatihan kepada 725 karyawan, meningkat 38,7% dibanding 523 karyawan pada tahun sebelumnya, termasuk *training on trainers (TOT)* yang diyakini dapat mempercepat upaya pengembangan SDM.

Guna menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif, Indofarma akan terus menerapkan prinsip-prinsip CBO secara konsisten. Pada tahun 2013, perseroan telah menyempurnakan deskripsi kerja, terutama untuk manajemen tingkat menengah dan menetapkan *Key Performance Indicator (KPI)* untuk setiap unit kerja. Kedua *management tools* ini membuat perseroan semakin siap untuk menerapkan sepenuhnya sistem *reward* dan *punishment* yang dapat diharapkan akan lebih meningkatkan motivasi kerja.

Pada tahun 2013, kerja sama produksi dan keagenan dengan berbagai pihak eksternal telah berhasil memperluas portofolio produk Indofarma, sehingga perseroan mampu memenuhi kebutuhan pasar makanan kesehatan dan alat kesehatan.

Dalam jangka panjang, kemitraan strategis ini akan terus diperluas. Kerja sama luas terbentuk dengan berbagai pihak di luar lingkaran bisnis konvensional perseroan, yang pada gilirannya, dapat mengurangi ketergantungan Indofarma terhadap produk OGB yang marjinalnya terus tergerus itu.

Tabel 4.5 Jumlah SDM PT. Indofarma

Komposisi Sumber Daya Manusia		
Departemen	2013 (orang)	
	Operational	Non - Operational
Pemasaran	680	302
Non - Pemasaran	452	324
Sub-jumlah	1.132	626
Jumlah	1.758	

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Gaya kepemimpinan Direktur utama memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan daya saing perusahaan PT. Indofarma, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan direktur utama yang ditampilkan, maka semakin baik peningkatan daya saing perusahaan.
- b. BSC memiliki pengaruh positif terhadap daya saing perusahaan PT. Indofarma, yaitu semakin baik BSC diterapkan, maka semakin baik peningkatan daya saing perusahaan.
- c. Gaya kepemimpinan dan BSC memiliki pengaruh positif secara bersama-sama terhadap daya saing perusahaan PT. Indofarma
- d. Variabel BSC paling dominan pengaruhnya terhadap daya saing perusahaan PT. Indofarma.

2. Saran

- a. Penerapan BSC harus lebih disosialisasikan terhadap semua pihak yang ada di PT. Indofarma, dengan cara seminar atau pelatihan tentang penerapan BSC secara berkala, sehingga akan diperoleh hasil lebih optimal.
- b. Gaya pemimpin direktur utama harus dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan, diantaranya penggunaan gaya pemimpin demokratis.
- c. PT. Indofarma harus dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saing perusahaan yang sudah berada pada tahap *leader market*, dengan cara meningkatkan volume penjualan produk dan melakukan riset produk yang akan di produksinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. I. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Arep, I dan Tanjung H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Unit penerbitan Universitas Trisakti, Jakarta.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gunawan, B. 2002. *Diktat Metodologi Penelitian*. UI, Jakarta.
- Hafidhuddin, Didin, 2006. *Agar Layar Tetap Berkembang "Upaya Menyelamatkan Umat, Gema Insani Press, Jakarta.*
- Harris, O., Jeff. JR. 1987 *Managing people at work, concepts and cases in Interpersonal Behavior, John Willey and Sons Inc.*
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, R. S, D. P. Norton, 2000. "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi-Balanced Scorecard" Terjemahan Erlangga, Jakarta.
- Kartono, K. 2002, *Pimpinan dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. Grafindo Persada, Jakarta.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi sektor publik*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2002. *Akuntansi Manajemen, -Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mudjiono. I. 2002. *Kepemimpinan Organisasi*, UII Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, 1993, *Kepemimpinan Menurut Islam*, UGM Pres, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, 1995, *Kepemimpinan Yang Efektif*, UGM Press. Yogyakarta.
- Nazir. M. 2005. *Metode Penelitian*, Ghalia, Bogor.
- Poerwadarminta 1976. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.

- PT. Indofarma. 2007. *Annual Report*, Jakarta.
- Rangkuti. F. 1997. *Riset Pemasaran*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins. S. P. 2006, *Perilaku Organisasi (Terjemahan)*, Indeks, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian, S. P. 1999, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sukmalana, S. 2007. *Manajemen Kinerja*, Intermedia Personalia Utama, Jakarta.
- SumidjoW. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Terry, G. T. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen Terjemahan*, Bina Aksara, Jakarta.
- Timple, A. D. 2002 *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kepemimpinan"*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Universitas Islam Indonesia (UII), 2005, *Modul II Studi Kepemimpinan*, Yogyakarta.
- Wirawan, *Kapita Selekta teori kepemimpinan "Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*, Uhamka, Jakarta.
- Yuwono. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Hurriyaturrohman Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi
Universitas Ibn Khaldun Bogor