

PROGRAM TRANSFORMASI BISNIS DALAM UPAYA MENCIPTAKAN NILAI
(VALUE CREATION)

Drs. H. Akmaluddin Hasibuan*

*Direktur Utama PTP Nusantara III (Persero)

I. Pendahuluan

Kondisi Perusahaan dan Lingkungan Usaha yang terus berubah dan Fungsi Leader yang harus mewujudkan Sasaran Perusahaan memacu kita untuk melakukan perubahan, baik dalam perusahaan, lingkungan usaha, lingkungan industri, sampai pada lingkungan global. Lingkungan Global telah memberikan warna dalam kehidupan ekonomi, sosial, budaya, politik hingga gaya hidup. Menurut Anthony Giddens, globalisasi dalam banyak hal tidak hanya baru melainkan juga revolusioner. Contohnya dalam ekonomi elektronik global para manajer keuangan dan ribuan investor individual dapat memindahkan modalnya miliaran juta dolar dari belahan dunia yang satu ke belahan yang lain hanya dengan meng 'Click' mouse komputer. Lingkungan Industri pun terus berubah, mulai dari produk teknologi, sistem, strategi, kompetisi sampai "pemilik modal" tidak ketinggalan juga perilaku konsumen. Lingkungan Tempat Usaha juga terus berubah, sebagai dampak dari perubahan teknologi informasi dan globalisasi. Seperti "Public Requirement" di lingkungan tempat usaha yang menuntut atas perbaikan pencemaran lingkungan.

Adanya perubahan mengakibatkan tercapainya sasaran perusahaan. Sasaran perusahaan tersebut adalah pertumbuhan atau nilai yang berkelanjutan, dan keseimbangan dalam nilai "stake holder" (pribadi dan sosial). Charles Kandy berkata : "Manusia Pemenang adalah Manusia Pengawal Perubahan".

Dalam buku "Leaping to Next Curve", perjalanan PTPN 13 menuju organisasi kelas dunia hal 15, menyebutkan ciri-ciri khas perusahaan di abad ke-21 yaitu inovatif, fleksibilitas tinggi, transparan, wawasan global, modal tanpa batas, stakeholder yang kompleks, hiper kompetensi, dan akrab lingkungan. Pada hal 17 tertulis kecenderungan baru yang dimunculkan oleh persaingan domestik antara lain aktif mencari *superior talent*, *virtually uniform*, kompetensi di antara pemimpin, kerjasama yang baik dengan pemerintah, tidak adanya perlakuan khusus, dan tidak ada penyalahgunaan kekuatan pasar.

Sebagai contoh perubahan dapat dilihat dari Issue Global mengenai "Transisi dari Kurva ke Dua ke Kurva Ketiga" menurut Teori Alvin Topley. Pada kurva pertama sebelum tahun 1950, ekonomi masih berbasis pada pertanian (tanah), dikerjakan oleh tenaga fisik. Beranjak pada kurva kedua, tahun 1950-1970, terjadi perubahan. Ekonomi sudah berbasis pada industri, sudah ada mesin-mesin, dan tenaga kerjanya berubah menjadi pekerja "blue collar". Selanjutnya meningkat kembali pada kurva ketiga, tahun 1970-20xx), ekonomi sudah berbasiskan pada pengetahuan, adanya pengetahuan teknologi dibarengi dengan tenaga kerja yang terampil, dan berpengetahuan.

Beberapa hambatan dalam upaya "*Creating and Balancing The Stakeholders Value*" diantaranya:

1. Budaya Kerja Perusahaan yang tidak sehat (Tidak kreatif, Tidak inovatif, Kurang analitis, Belum berfikir secara global) sebagai akibat dari buruknya sistem kerja.
2. Rendahnya kompetensi personil
3. Minimnya informasi

II. Hubungan Work System dengan Budaya Kerja dan Kinerja

Sistem kerja yang terpusat, tidak transparan, tidak adil, dan tidak bertanggung jawab dapat menyebabkan budaya kerja yang tidak kreatif, tidak produktif, kurang analitis, dan belum berpikir secara global. Sistem kerja yang tersebut di atas juga dapat menyebabkan buruknya kinerja pencapaian nilai *stakeholders*.

III. Apa itu "Transformasi Bisnis"

Transformasi Bisnis adalah satu metodologi komprehensif dari program percepatan pembaruan organisasi (perusahaan) yang memiliki ciri-ciri *fundamental*, bersifat *strategic* dan menggunakan pendekatan *holistic*. Jenis transformasi tersebut ada 4, yakni Transformasi Manajemen, Transformasi Strategi, Transformasi Struktural, dan Transformasi Kultural.

Adapun tujuan adanya Transformasi Bisnis adalah menjadi 'Knowledge Company' yang bertaraf Kelas Dunia melalui peningkatan Daya Saing dan Daya Kembang Perusahaan. Artinya, pertumbuhan berkesinambungan ('*sustainable growth*'), peningkatan produktivitas secara signifikan (berarti), dan peningkatan harga pasar atau pengembangan kapital intelektual.

Transformasi bisnis dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu (1) Metodologi Transformasi 5 + 5 + 4 + 4, (2) Proses Manajemen Transformasi, dan (3) Model Kepemimpinan Transformasi.

Transformasi 5+5+4+4 adalah suatu teknik dalam mencapai sasaran/tujuan hingga mencapai "Kelas Dunia" yang ditopang dengan 5 kompetensi, 5 modul, 4 syarat mutlak, dan 4 tingkatan. Lima kompetensi tersebut adalah manajemen proses, kualitas, perubahan, pengetahuan, dan manajemen manusia itu sendiri. Sedangkan lima modul yang diterapkan diantaranya yaitu infrastruktur, pembangunan kebudayaan, envisi, kompetensi, dan nilai. Empat syarat mutlaknya ialah komitmen, standar kinerja, sensitivitas prinsip, dan penolong paradigma, dan empat teknik terakhir yaitu pembangunan, proaktif, pemecahan, hingga tercapainya "World Class".

Dalam modul pembaruan dikelompokkan menjadi 5 yakni Modul 1 tentang "Envisioning" yakni menetapkan dan merumuskan tujuan – destinasi – arah, cita-cita – hari depan, visi – misi – 'values', strategi – 'policy', skenario strategic, dan 'the road map'. Modul 2 mengenai pembangunan infrastruktur yang baru dilakukan dengan cara Membangun Prasarana Organisasi Sistem – Proses – Struktur – Teknologi untuk dasar dan modal tumbuh dan berkembang. Modul 3 yaitu Membangun Kebudayaan yang baru dilakukan dengan cara Membangun Budaya Profesional, Budaya Kewirausahaan, Budaya Inovasi, dan Budaya Global untuk dasar dan modal tumbuh dan berkembang. Modul 4 yakni pengembangan organisasi kompetensi dengan cara Mengembangkan 'Competitive Advantage' dan Knowledge Management' sebagai Andalan untuk mampu memenangkan persaingan dan membangun Kapital Intelektual. Modul terakhir yaitu Modul 5 mengenai menciptakan nilai pelanggan yaitu Mengembangkan 'Unmatched Value Proposition': Product Leadership, Operational Excellence, atau Customer Intimacy untuk menjadi Pemimpin Pasar.

IV. Lima Kompetensi Manajemen

Untuk menjadi 'Knowledge-Based Company', perusahaan harus mampu mengembangkan lima disiplin manajemen yakni Manajemen Proses, Mutu/ Kualitas, Ilmu Pengetahuan, Manajemen Perubahan, dan Sumber Daya Manusia.

V. Empat Tahapan Pembaharuan

Dalam melaksanakan pembaharuan ada beberapa tahap yang perlu diketahui yakni, **Tahap (1) SADAR ('Awakening')** yang berarti paham dan sadar akan tuntutan perubahan, "Kick off" program transformasi bisnis, terbentuknya tim transformasi bisnis, pendidikan dan pelatihan serta pemahaman seluk beluk transformasi bisnis, rumusan paradigma baru, dan rumusan The Winning Formula (Visi-Misi-Tata Nilai-Kebijakan). **Tahap (2) PROAKTIF**, artinya berorientasi kepada pelanggan dan pasar, rumusan The Business Success Model (Indikator Kerja Utama, Sasaran Strategis dan Upaya Strategik), posisi awal (SKOR) perjalanan panjang menuju Kelas Dunia, awal pembangunan model operasi perusahaan yang kondusif, awal proses 'culture building', skenario strategik menuju "World Class tersusun". **Tahap (3) TEROBOSAN (Breakthrough)** yakni budaya inovasi sudah menjadi Kompetensi, produktivitas harus meningkat tajam, Model Operasi Horizontal berdasarkan kecepatan, kesederhanaan, ketanggapan dan keluwesan dan menjadi Knowledge Company. **Tahap (4) KELAS DUNIA (World Class)** yang artinya menjadi pemimpin pasar, terbentuknya mentalitas global serta mampu menghasilkan produk dan servis berkualitas yang diterima oleh pasar dunia/internasional, menjadi 'The Most Convenient Company to do Business with', 'The Best in Class' dan 'The Best Practices', dan menjadi 'The most admired Company'.

VI. Empat Prasyarat Sukses

Untuk mencapai kesuksesan ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi, yakni **Prasyarat (1) SENSE OF URGENCY**, pembaharuan hanya berhasil apabila didukung oleh kemampuan melihat kenyataan (keseimbangan antara ketakutan akan kalah-persaingan dan keinginan mencapai sukses masa depan) serta pemahaman akan Tuntutan Perubahan – berupaya mengurangi rasa puas berlebihan akan masa lalu – meningkatkan 'Sense of Importance' tentang perlunya program pembaharuan. **Prasyarat (2) PERFORMANCE STANDARD**, perubahan diawali dengan memerangi Status Quo dan mentalitas 'Business as Usual' dengan cara meningkatkan Mistar Kinerja yang harus dicapai. Peningkatan ini didasari oleh hasil 'benchmarking' dengan 'The Best In Class', 'The Best Practices' dan 'World Class Standard'. **Prasyarat (3) COMMITMENT**, komitmen yang kuat harus ditunjukkan oleh para pelaku bisnis perusahaan (bukan saja 'initial' tetapi juga 'sustainable commitment' dengan

disiplin dan konsistensi dalam pelaksanaannya. Prasyarat (4) **PARADIGM SHIFT**, setelah kita paham akan tuntutan perubahan, para pelaku bisnis perusahaan harus mampu melakukan pergeseran paradigma dan hidup dengan rumusan paradigma perusahaan.

VII. Transformasi Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai aktifitas penyelesaian pekerjaan dengan lebih efisien untuk merealisasikan tujuan organisasi. Transformasi Manajemen akan melibatkan seluruh warga organisasi perusahaan. Menempatkan SDM secara tepat sebagai variabel utama keberhasilan yang dilandasi oleh kepercayaan, komitmen, dan "Work Excellence". Oleh karena itu di dalam transformasi manajemen perlu dibangun kesamaan pandangan, pola pikir, metode (paradigma) yang disesuaikan dengan *Stakeholders Requirement*.

Kegiatan Transformasi Bisnis diawali dengan membuat rumusan paradigma baru yang merupakan jawaban perusahaan atas tuntutan perubahan mendasar sebagai konsekuensi hidup di era ekonomi digital. Paradigma Bisnis dapat juga disebut sebagai cara memandang, pola fikir, cara bertindak, referensi, prinsip, teori, asumsi, model, dogma, doktrin atau kaca mata yang dipakai dalam menjalankan bisnis.

Beberapa penjelasan paradigma dalam transformasi manajemen antara lain, **Paradigma Lama**, yang artinya berorientasi kepada produksi, melaksanakan kegiatan apa adanya (Business as Usual), melaksanakan kegiatan bisnis sesuai dengan prosedur (kaku), berfikir dan bertindak "Mutually Exclusive", dan pemberian penghargaan/jabatan masih berbasis senioritas

Dalam transformasi manajemen dijelaskan pula mengenai **Paradigma Baru**, artinya :

1. Berorientasi kepada kebutuhan pasar dan pelanggan serta mencermati kegiatan Pesaing.
2. Melaksanakan kegiatan bisnis sehari-hari yang identik dengan penciptaan nilai tambah.
3. Melaksanakan kegiatan bisnis yang mencerminkan kecepatan, kesederhanaan dan keluwesan operasional.
4. Berfikir dan bertindak dengan 'All inclusive' dan menghindari 'Mutually Exclusive' untuk meningkatkan kerjasama tim.

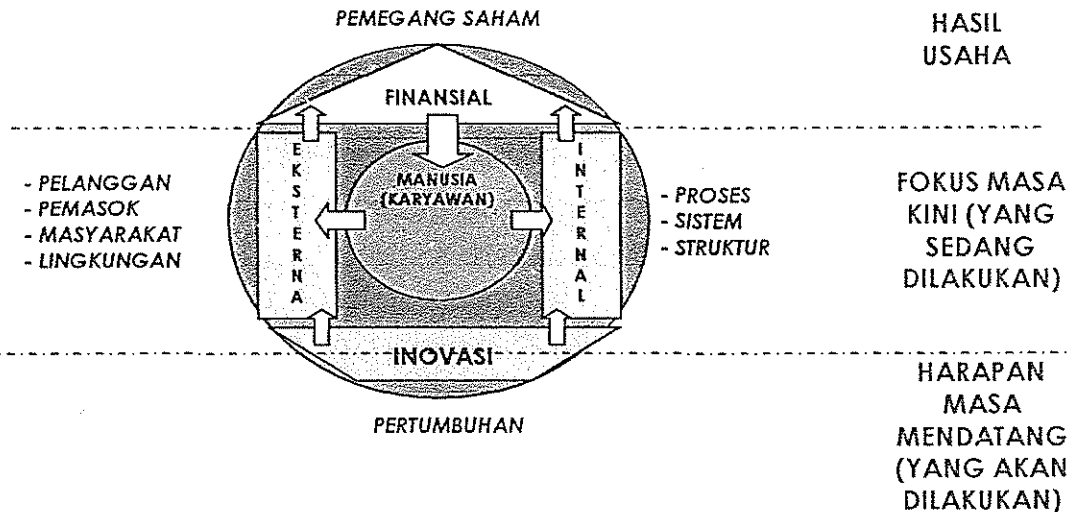
5. Menerima kenyataan bahwa penghargaan kepada karyawan berbasis 'competence dan performance' bukan lagi senioritas.

VIII. Strategi Transformasi

Agar 'The Winning Formula' yang menggambarkan Masa Depan dan Cita-Cita perusahaan bisa diwujudkan, 'The Winning Formula' harus diterjemahkan ke dalam 'The Business Success Model' yang berisi kriteria sukses atau faktor sukses kunci yang lebih terukur dan mudah dipahami dan dicerna oleh semua pelaku bisnis dalam perusahaan.

8. 1. Strategi Objektif

Berikut ini merupakan skema dari strategi objektif dalam transformasi bisnis (Gamabr 15).



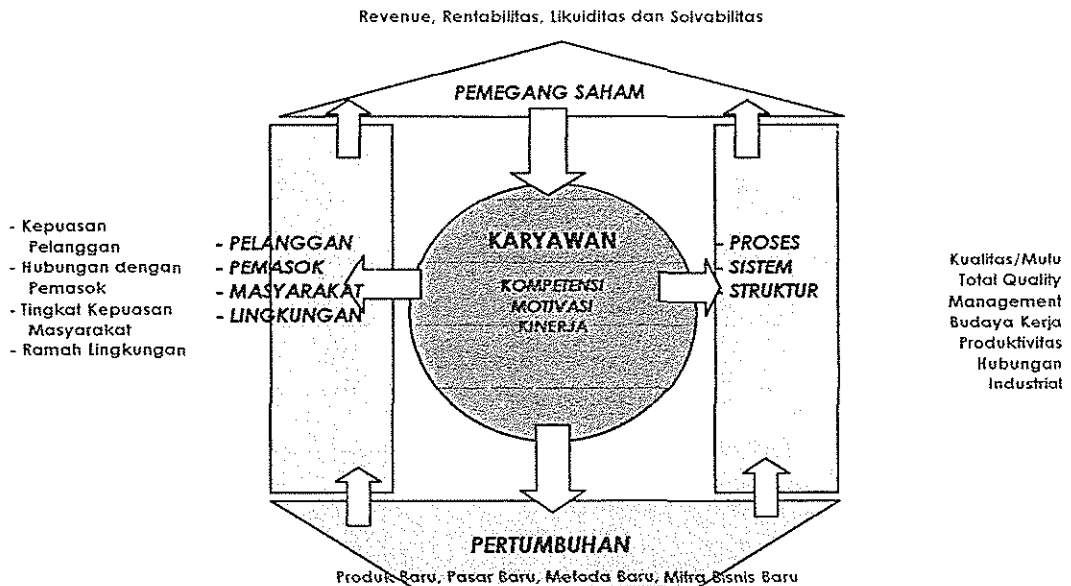
Gambar 15. Skema Strategi Objektif

Strategi objektif untuk masa kini atau yang sedang dilakukan difokuskan pada humanity (karyawan) baik dari sisi internal seperti proses, sistem, dan struktur, maupun sisi eksternal seperti pelanggan, pemasok, masyarakat dan lingkungan. Hasil usaha yang ingin dicapai yakni dari segi finansial yaitu pemegang saham, dan harapan di masa mendatang atau yang akan dilakukan yakni inovasi dalam hal pertumbuhan.

8. 2. Strategi Indikator

Berbeda dengan strategi objektif, pada strategi indikator, finansial yang diharapkan bukanlah pemegang saham, tetapi yang ingin dicapai yakni revenue,

rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan deviden. Pada dimensi eksternal, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah kepuasan pelanggan, hubungan dengan pemasok, tingkat kepuasan masyarakat, pajak dan retribusi, serta lingkungan. Sedangkan pada dimensi internal, hal-hal yang perlu diperhatikan diantaranya kualitas, Manajemen Kualitas Total, dan produktivitas. Inovasi yang ingin dicapai adalah produk baru, pasar baru, metode baru, dan mitra bisnis baru (Selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 16).



Gambar 16. Skema Strategi Indikator

Pada Tabel 4 di bawah ini dijelaskan perbedaan antara strategi objektif dengan strategi indikator, dan pada Tabel 5 memaparkan matriks hubungan antara strategi objektif, strategi indikator, dan strategi target.

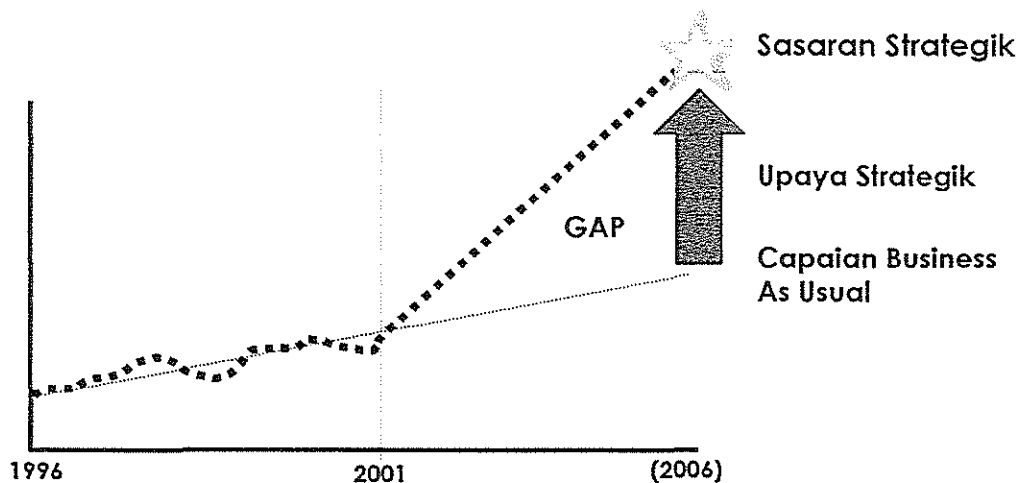
Tabel 4. Matriks Dimensi : Hubungan Strategi Objektif dengan Strategi Indikator

Dimensi	Strategi Objektif	Strategi Indikator
Finansial	Pemegang Saham	Revenue, Rentabilitas, Likuiditas, Solvabilitas, Deviden
Eksternal	Pelanggan, Pemasok, Masyarakat, Pemerintah, dan Lingkungan	Kepuasan Pelanggan, Hubungan Dengan Pemasok, Tingkat Kepuasan Masyarakat, Pajak dan Retribusi, Ramah Lingkungan
Internal	Proses, Sistem Manajemen, Struktur	Kualitas, Total Quality Management, Produktivitas
Manusia	Karyawan	Kompetensi, Motivasi, Kinerja
Inovasi	Pertumbuhan	Produk Baru, Pasar Baru, Metoda Baru, Mitra Bisnis Baru

Tabel 5. Matrik Hubungan Strategik Objektif-Strategik Indikator-Strategik Target

Strategi objektif	Strategi Indikator	Strategik Target
Pemegang Saham	Revenue	Revenue =
	Rentabilitas	Profit Margin =
		ROA =
	Likuiditas	Current Ratio =
	Solvabilitas	Debt Equity Ratio =
	Deviden	DPS =
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Customer Satisfaction Index =
Pemasok	Hubungan dengan Pemasok	Index =
Masyarakat	Tk. Kepuasan Masyarakat	Index =
Pemerintah	Pajak dan Retribusi	Nilai yang disetorkan
Lingkungan	Ramah Lingkungan	Sertifikasi ISO 14000
Proses	Kualitas/Mutu	Sertifikasi ISO 9000
Sistem Manajemen	Total Quality Management	Assesment Score =
Struktur	Produktivitas	Produktivitas =
Karyawan	Kompetensi	Competence Level Index =
	 %
	Motivasi	ESI =
	Kinerja	REV per Capita = Rp
Pertumbuhan	Produk Baru	Berapa produk Baru yang akan dihasilkan
	Pasar Baru	Regional +International
	Metode Baru	Berapa Metode Baru per tahun untuk setiap bidang
	Mitra Bisnis Baru	Apa Mitra Bisnis baru yang diperlukan

8. 3. Strategi Inisiatif



Gambar 17. Skema Strategi Inisiatif

Setiap Upaya Strategik harus mampu 'Mendongkrak' kinerja (mampu meminimalkan gap antara Sasaran Business As Usual / BAU dgn sasaran strategik) dan dibangun serta dikembangkan menjadi program atau 'sistem' yang handal, dimulai dengan pembuatan Formula atau Model tentang upaya Strategik itu sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kejelasan tentang tujuan dan cara bagaimana upaya strategik tersebut dilaksanakan. Pada Tabel 6 menjelaskan contoh strategi inisiatif dan tujuannya, sedangkan perbedaan mendasar dari Strategik Inisiatif dengan Upaya yang biasa dilaksanakan di perusahaan.

Tabel 6. Contoh dari Beberapa Strategi Inisiatif dan Tujuannya

Strategic Initiatives	Tujuan (GOALS)
1. "Competency-Based Human Resource Management" (cbhm)	Pengembangan SDM secara terpadu yang memungkinkan perusahaan mampu mengembangkan SDM sebagai capital intelektual.
2. "Total Quality Management (TQM)"	Mewujudkan Best Practices
3. "Digital Business Design" (DBD)	Tersedianya informasi yang cepat, akurat dan tepat waktu dalam proses pengambilan keputusan manajemen pada setiap proses bisnis perusahaan.
4. "Operational Excellent" (OPEX)	Membawa perusahaan menjadi pemimpin pasar dengan mewujudkan keunggulan biaya (best total cost), keunggulan kualitas (best total quality) dan keunggulan layanan (Excellent Services)
5. "Quest For Innovation" (QFI)	Mewujudkan budaya inovasi guna menunjang pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan.
6. "Strategic Alliance Comprehensive Program" (SACP)	Peningkatan daya saing yang berkelanjutan (sustainable)
7. "Customer Relationship Management" (CRM)	Mewujudkan loyalitas pelanggan.

8. 4. Serba-serbi Strategik Inisiatif

- Strategik Inisiatif adalah Upaya Kunci untuk membangun Prasarana Organisasi yang mampu mengubah cara kita berbisnis dan menghasilkan peningkatan 10x.
- Strategik Inisiatif dibutuhkan untuk mendukung tercapainya Sasaran Strategik.

- Manfaat dan lingkup Strategik Inisiatif adalah seluruh perusahaan, bukan saja fungsional.
- Mulanya Strategik Inisiatif adalah satu gerakan (program atau disiplin) tetapi pada akhirnya akan menjadi Budaya.
- Pembangunan model Strategik Inisiatif harus berawal dari konsep yang komprehensif.
- Pembangunan model Strategik Inisiatif adalah satu proses menuju kesempurnaan - perbaikan akan dilakukan sepanjang masa.

Tabel 7. Perbedaan Mendasar dari Strategik Inisiatif dengan Upaya yang biasa dilaksanakan di perusahaan

Strategic Initiatives	Lama	Baru
1. "Competency-Based Human Resource Management" - Cbhm	<u>Pengelolaan SDM</u> berdasarkan : Senioritas, Hubungan Pribadi, Pengalaman	<u>Pengelolaan SDM</u> berdasarkan : Kompetensi, Kinerja dan Nilai Tambah Yang Dihasilkan atau Kontribusi Yang Diberikan
2. "Operational Excellence"	'Business As Usual' Tidak Sadar Biaya	Pengendalian operasi melalui 'Costand Activity Driver'
3. "Digital Business Design"	Informasi lambat, kurang akurat, tidak terintegrasi serta banyak memakan kertas. Proses bisnis lamban (tingginya tingkat stagnasi)	Informasi cepat, tepat, akurat dan terintegrasi serta paperless. Speed up Business Process.
4. "Total Quality Management" (TQM)	Tingginya birokrasi. Tidak jelasnya sasaran dan tugas individu dalam organisasi	Kecepataan, kesederhanaan dan keluwesan operasional Jelasnya Sasaran dan Tugas dari masing-masing individu.
5. "QUEST FOR INNOVATION"	Tidak ada gerakan untuk pengembangan inovasi individu	Pergerakan 'Innovation as competence, capability and culture'
6. "Strategic Alliance Comprehensive Program" (Aliansi Strategis)	Tidak dikenal	Strategi komprehensif untuk membangun dan mengembangkan kemitraan bisnis
7. "Customer Relationship Management"	Belum berfokus kepada pelanggan	Strategi komprehensif untuk membangun dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan dalam meningkatkan kesetiaan mereka.

Tabel 8. Strategik Inisiatif dan Penanggungjawabnya

Strategic Initiatives	Penanggung Jawab
1. Competency-Based Human Resource Management (CBHRM)	
2. Operational Excellence	
3. Digital Business Design	
4. Total Quality Management	
5. Quest for Innovation	
6. Aliansi Strategis	
7. Customer Relationship Management (CRM)	

IX. Transformasi Struktural

Berawal dari visi, misi, nilai strategi, dan kebijakan. Kemudian dilanjutkan dengan merancang ulang pekerjaan, proses bisnis, struktur, mengganti tenaga kerja, dan mengembangkan ulang sistem dengan memanfaatkan pengetahuan dan memasukkan teknologi.

Dalam memperbaiki budaya kerja diperlukan perbaikan dalam sistem kerja, kompetensi kerja, dan sistem informasi. Perbaikan dalam budaya kerja dapat merubah kinerja menjadi lebih baik (memperbaiki nilai *stakeholders*).

Memperbaiki sistem kerja dapat dilakukan dengan restrukturisasi organisasi (merubah struktur yang lama menjadi struktur yang baru), pembedahan proses bisnis untuk mencapai sasaran yakni memperpendek proses pengambilan keputusan, menetapkan personel dengan cara meminimumkan subyektivitas, menempatkan orang pada tempatnya, dan menetapkan kebutuhan pelatihan. Upaya untuk meningkatkan kompetensi dapat dilakukan dengan program pelatihan.

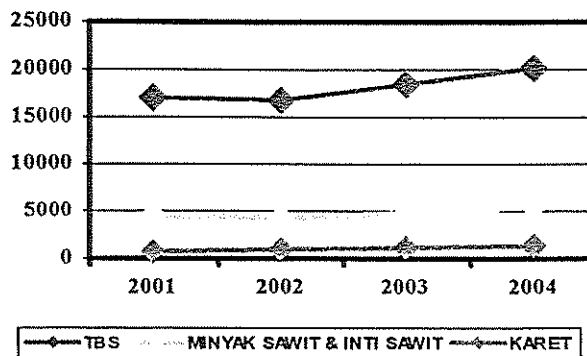
X. Transformasi Budaya

Transformasi Kultural adalah proses penumbuhkembangkan budaya profesional, budaya kewirausahaan, budaya inovasi dan budaya global. Apabila ketiga dimensi terdahulu yaitu transformasi manajemen, strategi dan structural telah dilakukan, maka perusahaan akan memiliki kebiasaan kerja (sistem dan budaya kerja) baru yang mampu mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

XI. Hasil-hasil usaha yang sudah dicapai PT. Perkebunan Nusantara III
Tahun 2001 – 2004

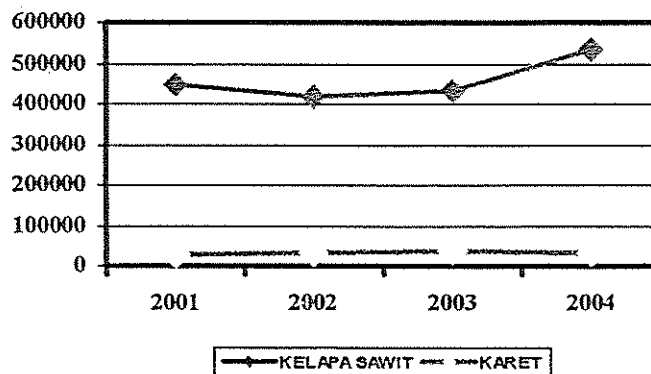
1. Realisasi Pencapaian Kinerja Produktivitas PTPN III Tahun 2001 – 2004

Uraian	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Produktivitas (Kg/Ha)				
TBS	17,144	16,790	18,644	20,130
Minyak Sawit & Inti Sawit	4,538	4,426	4,770	5,408
Karet	893	1,069	1,287	1,454



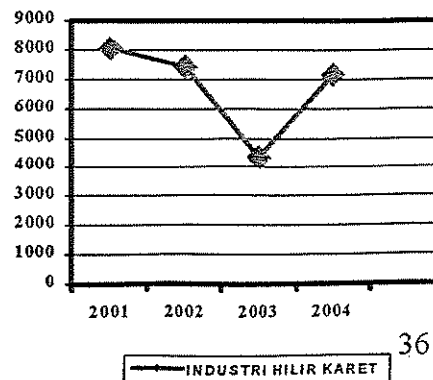
2. Kuantum Penjualan Komoditi PTPN III Tahun 2001-2004

Uraian	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Penjualan (ton)				
Kelapa Sawit	450,123	419,559	453,321	537,343
Karet	28,297	32,884	38,771	35,654



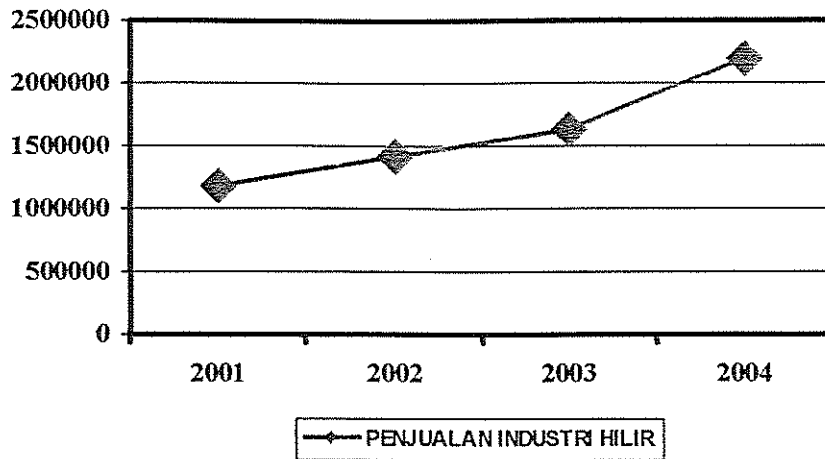
3. Kuantum Penjualan Produk Industri Hilir Karet PTPN III Tahun 2001-2004

Uraian	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Penjualan (ton)				
Kelapa Sawit	8,046	7,458	4,333	7,168
Karet				



4. Nilai Penjualan Komoditi dan Produk Industri Hilir Karet

Uraian	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Penjualan (juta Rp)				
Ekspor + Lokal	1,190,559	1,420,212	1,642,386	2,199,869



5. Laba Rugi Tahun 2001-2004

Uraian	Tahun			
	2001	2002	2003	2004
Laba Rugi (Juta Rp)				
Laba	104,723	126,402	204,930	406,749

