



IV. GAMBARAN UMUM PT HERO SUPERMARKET

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan¹

Pada tahun 1954 berdiri sebuah perusahaan eceran makanan dan minuman dengan nama CV Hero. Perusahaan keluarga yang berukuran relatif kecil tersebut berlokasi di Gang Ribal, Jakarta yang kini bernama Jalan Pintu Besar Selatan. Bentuk badan usaha CV ini adalah suatu badan usaha yang merupakan asosiasi dari dua orang atau lebih untuk menjalankan perusahaan sebagai milik bersama, untuk memperoleh laba (Reksohadiprodjo, S, et al, 1991).

Usaha eceran dalam bidang makanan dan minuman dipilih berdasarkan pertimbangan sederhana². Pertimbangan tersebut adalah setiap orang membutuhkan makanan dan minuman, walaupun dalam keadaan resesi. Bahkan, dalam tingkatan yang lebih tinggi, misalnya bagi kalangan yang sangat peduli dengan kesehatannya, makan dan minum bukan hanya sebagai sesuatu yang mengenyangkan. Dalam artian bahwa, dengan makan dan minum ada nilai lebih yang diharapkan sehubungan dengan keinginan orang untuk hidup nyaman.

-
1. Secara umum bersumber dari Manajemen PT Hero Supermarket.
 2. Kurnia, M.S. (alm.) dalam Buletin Hero, Edisi No. 59/TH IV/JUNI 1992.



Nama Hero dipilih karena mudah diingat, mudah diucapkan dan cepat akrab. Disamping itu, sebelumnya Perusahaan memang sudah bergerak dalam penjualan makanan dan minuman luar negeri bermerk Hero. Akhirnya, merk itulah yang menjadi sumber inspirasi bagi nama Perusahaan.

Usaha Perusahaan dalam mendistribusikan makanan dan minuman terus berjalan dengan lancar. Kelancaran ini diukur dengan jenis dan jumlah barang (import maupun lokal) yang terjual. Berdasarkan ukuran ini, ternyata penjualannya terus mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan oleh kuatnya kepercayaan konsumen, relatif tidak adanya pesaing serta semakin beragamnya kebutuhan dan keinginan (*need dan want*) konsumen.

Pada tanggal 5 Oktober 1971, bentuk usaha Perusahaan berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Hero Mini Supermarket dan tetap beralamat di Gang Ribal. Perubahan tersebut didasarkan pada Akta Notaris Djojo Muljadi SH. No. 19, Notaris di Jakarta yang disahkan oleh Menteri Kehakiman dengan keputusan No. J.A. 5/169/11 tanggal 5 Agustus 1972 serta dimuat dalam Tambahan No. 390 dari Berita Negara Republik Indonesia No. 83 tanggal 17 Oktober 1972 (PT Hero Supermarket).

Hero menyediakan lebih dari 20 000 jenis produk di setiap outletnya, termasuk produk pertanian segarnya yaitu buah-buahan, sayur-sayuran, daging sapi, daging ayam,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

ikan, susu, keju dan lain-lain. Di samping itu, Hero juga menyediakan bahan pembersih, bumbu dapur, kosmetik dan lain-lain. Untuk memudahkan pengelolaannya, produk-produk tersebut dikelompokkan ke dalam lebih dari 40 departemen.

Setiap outlet Hero menjual produk-produk yang secara umum terdiri dari 60 persen produk pangan dan 40 persen produk non pangan (PT Hero Supermarket). Namun produk-produk yang dijual oleh setiap outlet tidak sama, baik jenis maupun jumlahnya. Jenis dan jumlah produk tersebut tergantung pada lingkungan konsumen masyarakat dimana pasar swalayan berada. Misalnya, untuk pasar swalayan yang ada di Bogor, karena berada di lingkungan Jawa Barat, dimana konsumennya menyukai lalapan, maka Hero Bogor menjual jumlah dan jenis lalapannya lebih banyak daripada Hero lainnya, misalnya yang ada di Jakarta.

Perusahaan sangat menyadari bahwa usaha pasar swalayan yang dijalaninya mengandung konsep "belanja masa depan"¹. Dengan konsep tersebut Perusahaan menawarkan banyak kenyamanan dimana pembeli dapat menemukan segala kebutuhan pada satu tempat, tanpa melupakan tingkat harga yang dapat dijangkau oleh pasar targetnya (*target market*).

PT Hero Supermarket dimulai dengan membuka dan memperkenalkan pasar swalayan pertama (di Indonesia) dengan

1. Keterangan lisan Drs. Pudjadi, Kepala Divisi Bagian Umum PT Hero Supermarket, Mei 1994.

nama Hero Mini Supermarket. Pasar swalayan yang berlokasi di Jalan Faletehan I No. 23 Kebayoran Baru ini didirikan pada tahun 1972, tidak lama setelah bentuk usaha Perusahaan berubah menjadi Perseroan. Pendirian pasar swalayan pada lokasi ini didasarkan pada pertimbangan luas outlet-nya. Pasar swalayan tersebut didirikan dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan orang asing yang tinggal di Jakarta dan orang Indonesia yang pernah tinggal di luar negeri. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan tempat belanja dimana mereka dapat menemukan semua kebutuhannya di satu tempat.

Seiring dengan berjalannya waktu, tempat belanja yang lengkap seperti ini dirasakan semakin dibutuhkan. Kebutuhan ini bukan hanya dirasakan oleh kedua kelompok konsumen diatas, tetapi juga oleh masyarakat berpendapatan menengah ke atas. Bahkan sampai saat ini, hampir semua golongan masyarakat merasakan kebutuhan akan tempat belanja seperti ini, terutama masyarakat kota-kota besar.

Karena konsep belanja yang berciri *self service* dengan prinsip pembeli adalah raja (*The customer is king*), maka pasar swalayan ini diperkenalkan sebagai pasar modern. Pasar ini dengan cepat dapat diterima sebagai suatu trend baru dalam kehidupan masyarakat. Seperti yang telah diuraikan dalam sub bab Pasar Swalayan, bahwa pasar swalayan mempunyai suatu kondisi yang berbeda dengan pasar tradisional, terutama dari segi kenyamanannya. Kenyataan

ini, mengakibatkan segmen-segmen pasar tertentu menjadi lebih cenderung menyukai berbelanja di pasar swalayan dan menjadikan kecenderungan itu sebagai suatu tren.

Sejak itu pula Hero dikenal dan terkenal. Dan sampai saat ini, Hero yang dikenal oleh masyarakat sebagai toko yang lengkap, ber-AC, tertata rapih, menjamin kualitas produk yang dijualnya, dan memberikan pelayanan yang memuaskan. Disamping itu Hero juga cocok bagi mereka yang ingin melakukan *window shopping*.

Dalam menjalankan dan mengelola pasar swalayan dengan konsep modernnya, Perusahaan memegang teguh tiga filsafat. Ketiga filsafat itu adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan, menyediakan produk bermutu tinggi dengan harga yang terjangkau, dan berusaha melaksanakan manajemen terpadu yang sempurna (PT Hero Supermarket).

Hingga saat ini usaha Hero terus berkembang. Sampai pada pertengahan tahun 1992 Perusahaan telah mengoperasikan 44 outlet pasar swalayan di seluruh Indonesia, 30 di antaranya berada di Jakarta (Laporan Tahunan PT Hero Supermarket, 1993). Dan sampai pada pertengahan tahun 1994 ini, sudah 55 outlet pasar swalayan yang telah beroperasi, 32 diantaranya ada di Jakarta. Berarti, selama dua tahun terakhir ini jumlah outletnya bertambah 25 persen. Mengenai target jumlah outlet, Perusahaan mem-



punyai target 100 outlet pasar swalayan pada tahun 2000 (Warta Ekonomi No. 1/Th.IV/1 Juni 1992).

Seluruh pasar swalayan yang dimiliki oleh Perusahaan didirikan di atas lantai lebih dari 90 000 m². Daftar lengkap cabang-cabang pasar swalayan Hero dapat dilihat pada Lampiran 6. Untuk efektifitas pengelolaan dan pengawasannya, outlet-outlet Hero dibagi ke dalam beberapa area. Pembagian area yang dibagi berdasarkan wilayah kerjanya ini dapat dilihat pada Lampiran 7.

Prestasi Hero sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri eceran makanan (segar dan olahan) dan minuman dapat dibanggakan. Pada tahun 1987, Perusahaan mendapatkan piala ARTA dari Kamar Dagang dan Industri Indonesia sebagai Pasar Swalayan terbaik. Pada tahun 1989, Perusahaan mendapatkan penghargaan khusus dari Dirjen Perikanan atas prestasinya memasarkan hasil-hasil laut Indonesia. Tiga buah piala juga diperoleh oleh Perusahaan dalam lomba Pekan Hortikultura Indonesia 1989 yang diselenggarakan oleh Koperasi Pemasaran Hortikultura (Prospektus PT Hero Supermarket, 1992). Dalam tahun yang sama, Perusahaan mengambil alih 4 pasar swalayan milik PT Susana Ardy di Jakarta dalam rangka perluasan jaringan usaha¹.

1. Bersumber dari Harian Republika, 13 oktober 1993.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Dalam rangka memenuhi anjuran Bapak Presiden Suharto, Hero juga telah mengalihkan saham sebanyak 120 000 lembar kepada Koperasi Karyawan Perusahaan, Koperasi Pegawai Pemda Tingkat I, Denpasar; KUD Pasir Jambu dan KUD Sinar Jaya dari Jawa Barat.

Perubahan berarti yang dialami oleh PT Hero Mini Supermarket adalah perubahan nama Perusahaan yang menjadi PT Hero Supermarket. Perubahan ini terjadi pada bulan September 1991 dengan disetujui oleh pihak-pihak yang berwenang. Perubahan ini berarti karena pada nama kedua, sudah terkesan bahwa Perusahaan tidak kecil lagi, apabila ditinjau dari segi jumlah cabang dan modalnya.

Prestasi Hero dari sisi penjualan dari tahun ke tahun cukup baik dan memuaskan. Hal ini terutama disebabkan oleh peningkatan volume dan jenis-jenis barang yang tersedia dan terjual, penambahan cabang-cabang baru dan perhatian lebih besar yang ditujukan pada bagian sayuran, buah-buahan, daging dan ikan.

Nilai penjualan dan peningkatan penjualan perusahaan selama 6 tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 . Nilai Penjualan dan Peningkatan
 Nilai Penjualan PT Hero Supermarket
 (1987-1992)

Tahun	Nilai Penjualan (milyar Rupiah)	Peningkatan (%)
1987	86.94	40.96
1988	122.55	30.49
1989	159.91	35.42
1990	216.55	42.25
1991	308.05	40.29
1992	432.17	

Sumber : PT Hero Supermarket, 1994

Nilai penjualan yang diperoleh oleh perusahaan terus meningkat. Nilai tersebut selama enam tahun, yaitu tahun 1987 sampai dengan 1992 juga cenderung meningkat dengan peningkatan yang berfluktuasi. Dari kecenderungan yang ada, fluktuasi nilai penjualan relatif tidak besar, yaitu berkisar antara 30 persen sampai dengan 50 persen.

Hal yang lebih berarti bagi perusahaan adalah perkembangan laba kotor dan laba bersihnya. Laba bersih adalah laba kotor dikurangi dengan pajak (Warren, et al, 1987). Laba bersih ini akan lebih menentukan perkembangan dan kemajuan Perusahaan.

Perkembangan laba kotor Perusahaan dari tahun 1989 sampai dengan tahun 1992 terus meningkat. Karena hal ini akan menentukan perkembangan dan kemajuan perusahaan. Hal

ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus meningkatkan prestasinya dari sisi penjualan. Perkembangan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Perkembangan Laba Kotor
PT Hero Supermarket 1989 - 1992

Tahun	Lab Kotor (milyar Rupiah)
1989	30.42
1990	39.85
1991	57.79
1992	80.89

Sumber : PT Hero Supermarket, 1994

Perkembangan dan peningkatan laba bersih Perusahaan dari tahun 1989 sampai dengan tahun 1992 dapat dilihat pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3 . Perkembangan dan Peningkatan /
Penurunan Laba Bersih
PT Hero Supermarket (1989-1992)

Tahun	Lab Bersih (milyar Rupiah)	Peningkatan / (Penurunan) (%)
1989	2.99	300.3
1990	8.98	57.6
1991	14.15	(11.4)
1992	12.53	

Sumber : PT Hero Supermarket, 1994

Laba bersih pada tahun 1992 menurun hingga menjadi 11.4 persen. Hal ini disebabkan karena pemerintah memberlakukan pajak pendapatan (Ppn) sebesar 10 persen kepada pedagang eceran berskala besar. Laba bersih yang dihasilkan pada tahun 1990 meningkat menjadi Rp. 8.98 juta atau 300.3 persen nya dibandingkan dengan laba bersih pada tahun 1989 yaitu sebesar Rp. 2.99 Juta. Sedangkan pada tahun 1991 laba bersih meningkat menjadi Rp. 14.15 milyar atau naik sebesar 57.6 persen terhadap tahun 1990. Peningkatan yang cukup besar ini disebabkan karena bertambah besarnya pendapatan bunga deposito yang disebabkan oleh kenaikan suku bunga pada umumnya.

Sampai pada tahun 1992, Hero termasuk dalam 20 besar perusahaan perdagangan di Indonesia. Untuk perusahaan perdagangan dalam bidang eceran (*retailer*) yang menjual berbagai jenis produk (*multi product*), Hero termasuk urutan kedua setelah Matahari Departemen Store. Namun, untuk spesifikasi bidang pasar swalayan, Hero tetap menduduki urutan pertama berdasarkan pangsa pasar dan omsetnya (Pusat Data Bisnis Indonesia, 1992).

B. Diversifikasi Usaha Perusahaan

Untuk mendukung usaha utamanya, Perusahaan melakukan berbagai jenis kegiatan. Beberapa kegiatan tersebut adalah *food repacking*, *instore bakery*, *food processing*, *fast food*, penyewaan video, *dry cleaning*, dan *shoe repair*.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga untuk melengkapi setiap outlet pasar swalayan sebagai tempat belanja di bawah satu atap (*one stop shopping*).

Kegiatan *food repacking* adalah kegiatan membungkus kembali dalam kemasan kecil yang sesuai dengan kebutuhan konsumen untuk beberapa produk kebutuhan pokok dan makanan kering. *Instore bakery* adalah sarana pembuatan dan penjualan berbagai jenis roti dan kue pada hampir setiap cabang Perusahaan. *Food processing* adalah sarana pembuatan berbagai makanan olah baik setengah jadi maupun siap hidang untuk konsumen langsung atau *Counter Fast Food* di seluruh cabang. *Fast food* adalah counter untuk berbagai jenis makanan seperti makanan Jepang, Sari buah, Hamburger dan Pancake. *Dry cleaning* adalah jasa pencucian pakaian dan *Shoe Repair* adalah counter untuk memperbaiki sepatu.

Diversifikasi adalah pengembangan usaha perusahaan dengan cara memperluas bidang kegiatan maupun produk baru, dengan yang ditujukan pada segmen pasar yang belum dijangkau. Dalam rangka diversifikasi dan pengembangan usaha, Perusahaan terus melakukan berbagai cara untuk mengembangkan usahanya. Cara-cara tersebut antara lain dilakukan dengan membuka cabang-cabang pasar swalayan baru dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

melakukan kegiatan-kegiatan penunjang lainnya. Kegiatan-kegiatan penunjang tersebut dilakukan dengan membuka Mitra Toko Diskon (*Mitra Discount Store*), *Shop In Bodycare* dan *Toys city*. *Mitra Discount Store* adalah pasar swalayan yang menjual barang-barang dalam skala yang lebih besar (semi grosir) dengan harga yang lebih murah. *Shop In Bodycare* adalah butik khusus yang menawarkan produk-produk perawatan pribadi. *Toys city* merupakan departemen store yang khusus menjual mainan anak-anak.

Dalam membuka cabang-cabang baru, Perusahaan memilih lokasinya dengan seksama. Perusahaan mengutamakan daerah-daerah pemukiman baru yang sedang berkembang dan melihat potensi peningkatan pendapatan penduduk di daerah tersebut. Selain itu, pemilihan lokasi pasar swalayan juga didasarkan pada beberapa kriteria lainnya, yaitu kepadatan penduduk, keamanan lingkungan di sekitar outlet, kondisi jalan raya yang menuju outlet, fasilitas parkirnya dan ada atau tidaknya kompetitor pada wilayah atau lokasi yang sama atau dekat.

Kegiatan penunjang lainnya adalah pengembangan produk-produk dengan *House Brand*, yaitu produk yang bukan buatan Perusahaan tetapi dijual dengan label Hero. Stan-

dan mutu produk tersebut ditetapkan oleh Perusahaan dan dijual dengan harga yang lebih murah dari produk lain dengan mutu yang sama. Kegiatan ini merupakan salah satu usaha Perusahaan untuk meningkatkan kesetiaan konsumen yaitu dengan memperhatikan keragaman dan kualitas produk yang dijualnya.

C. Prospek usaha perusahaan

Prospek pertumbuhan dan perkembangan Perusahaan dalam bidang industri eceran makanan yang dijalani ini cukup baik. Peluang untuk terus meningkatkan dan mengembangkan industri ini juga terbuka lebar. Terdapatnya prospek dan peluang yang baik ini disebabkan oleh beberapa kecenderungan penting yang terjadi dalam masyarakat.

Kecenderungan penting yang pertama adalah meningkatnya kemampuan belanja masyarakat yang disebabkan oleh kenaikan pengeluaran per kapita masyarakat. Kenaikan pengeluaran per kapita masyarakat ini disebabkan oleh peningkatan dan perkembangan perekonomian Indonesia dan penghasilan masyarakat pada umumnya. Tingkat belanja per kapita per bulan untuk makanan dan minuman yang memperlihatkan kenaikan rata-rata dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini.

Kecenderungan penting kedua, perubahan pola berbelanja masyarakat pada umumnya dan masyarakat kota pada khususnya. Hal ini dapat dilihat dari segi fluktuasi belanja

kebutuhan hidup sehari-hari yang disebabkan oleh perubahan gaya hidup masyarakatnya. Perubahan gaya hidup masyarakat

Tabel 4 . Pengeluaran / Kapita / Bulan Masyarakat Untuk Makanan dan Minuman pada Tahun 1980, 1984, 1987 dan 1990

Tahun	Pengeluaran/Kapita/Bulan (Rp. 000)
1980	5.8
1984	10.2
1987	13.6
1990	17.6

Sumber : Biro Pusat Statistik, 1991

disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor utamanya adalah meningkatnya standar hidup penduduk yang disebabkan oleh peningkatan pengeluaran per kapita masyarakat. Hal ini berakibat pada perubahan pola belanja yang membawa masyarakat semakin mengutamakan segi-segi praktis, cepat, bersih dan nyaman dalam berbelanja. Disamping itu, masyarakat juga mulai mengutamakan kualitas produk dalam pemenuhan kebutuhannya.

Selain kedua kecenderungan di atas, ada beberapa hal lain yang juga menyebabkan cukup baiknya prospek usaha Hero. Hal-hal tersebut adalah dukungan kesetiaan konsumen, citra Perusahaan yang kuat dan peningkatan usaha-usaha pemasaran. Berdasarkan pengamatan atas kejadian-

kejadian keadaan perekonomian, permintaan atas produk-produk makanan dan minuman eceran relatif tidak banyak terpengaruh oleh gejolak-gejolak perekonomian termasuk keadaan resesi. Hal yang terakhir ini turut berpengaruh pada cerahnya prospek usaha perusahaan.

Untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan sarana belanja yang praktis, cepat, bersih dan nyaman Perusahaan akan mempunyai rencana jangka panjang yaitu akan membuka 6 sampai 10 cabang setiap tahunnya. Pada tahun 1995 perusahaan menargetkan untuk mengoperasikan 70 pasar swalayan. Dengan adanya rencana tersebut, Hero kini mulai membuka cabangnya di kota-kota kecil seperti Sukabumi dan Karawang.

Seiring dengan prospek usaha yang cerah dan rencana pembukaan cabang-cabang baru, kebutuhan akan peningkatan efisiensi dan kelancaran distribusi barang juga dirasakan semakin penting. Oleh karena itu, Perusahaan juga membangun suatu gudang pusat (*central warehouse*). Gudang pusat tersebut berlokasi di Bekasi, Jakarta Timur dengan luas bangunan lebih kurang 20 000 m². Gudang pusat yang mulai digunakan sejak tahun 1993 ini berfungsi sebagai tempat penampungan semua barang dari para pemasok sebelum didistribusikan ke cabang-cabang pasar swalayan Hero. Sistem ini dilaksanakan dengan maksud untuk memudahkan perusahaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

dalam mengontrol persediaan (*inventory*), serta memperlancar dan mempercepat arus barang.

Perusahaan juga melakukan beberapa kegiatan atau usaha untuk memanfaatkan prospek usahanya yang cerah. Pertama, manajemen terpadunya terus-menerus menjaga tersedianya pengadaan barang, berusaha menambah jenis barang-barang yang dijualnya dalam upaya memenuhi kebutuhan dan selera konsumen. Kedua, Perusahaan secara berkesinambungan berupaya mencari inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen; antara lain dengan fasilitas pergudangan yang menggunakan sistem terminal komputer, yang dimaksudkan untuk menyempurnakan pengawasan persediaan barang. Ketiga, untuk konsultasi masalah manajemen dan operasional, perusahaan berupaya dengan melakukan perjanjian dengan Jepang, yaitu perjanjian Konsultasi Teknis di bidang bisnis eceran. Perjanjian ini merupakan suatu kerjasama antara para pengecer besar di Asia yang tergabung dalam ARAN (*Asia Retailers Affiliation Network*) di bawah koordinasi Seiyu Ltd, Jepang.

Cerahnya prospek bisnis dalam industri pasar swalayan ini mengundang munculnya pasar swalayan-pasar swalayan baru dalam industri, baik dari dalam maupun dari luar negeri. Akibat dari keadaan ini adalah terjadinya peningkatan persaingan, dan pada gilirannya, sedikit banyak, akan mempengaruhi pangsa pasar yang dimiliki oleh Perusa-

haan yang saat ini kurang lebih 40 persen. Akan tetapi, melihat pengalaman Perusahaan dan sistem manajemen Perusahaan yang terpadu maka dapat dianalisis bahwa Perusahaan mampu mengatasi dan meminimalkan dampaknya terhadap Perusahaan.

D. Saham dan Modal Perusahaan

Perusahaan mulai melakukan Go Public dan menawarkan sebagian sahamnya kepada masyarakat sejak tahun 1989. Penawaran saham ini dilakukan dengan Surat Ijin dari Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) No. SI-040/SHM/MK.10/1989 tanggal 30 Juni 1989. Saham yang ditawarkan pada tahap pertama ini berjumlah 1 765 000 lembar saham dengan jumlah nominal Rp. 1.765 milyar (Prospektus PT Hero Supermarket, 1992).

Struktur pemilikan saham pada tanggal 31 Desember 1991, 1990 dan 1989 disajikan pada Tabel 5.

Terdapat beberapa tujuan yang dapat diidentifikasi dari kegiatan penjualan saham oleh Perusahaan kepada masyarakat. Pertama, untuk memberi kesempatan kepada masyarakat luas, termasuk koperasi, untuk memiliki saham Perusahaan sekaligus menikmati hasilnya. Kedua, untuk memperkuat posisi keuangan Perusahaan dan posisi Perusahaan dalam bidang usaha pasar swalayan. Ketiga, untuk menunjang program Pemerintah dalam mengaktifkan serta menginternasionalkan Pasar Modal Indonesia.

Disamping tujuan-tujuan diatas, hasil penjualan saham pada periode kedua, yaitu pada tahun 1992 juga mempunyai beberapa tujuan yang lebih khusus. Pertama, untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dengan membangun gudang pusat (*central warehouse*) dan komputerisasi (34 persen). Kedua, untuk biaya membangun kantor pusat dalam rangka perluasan kantor pusat tersebut (45 persen). Ketiga, untuk memperkuat struktur permodalan perusahaan anak, yaitu PT Mitratrada Budiselaras (*Toys City*) (10 persen). Dan keempat, untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dengan menyediakan fasilitas pelatihan dan pendidikan (11 persen) (PT Hero Supermarket, 1992).

Tabel 5 . Struktur Pemilikan Saham
PT Hero Supermarket per 31 Desember 1991,
1990 dan 1989

Nama Pemegang Saham	Lembar Saham (000 lembar)			Persentase Pemilikan (%)			Jumlah (Rp. 000)		
	1991	1990	1989	1991	1990	1989	1991	1990	1989
Mohammad Saleh K.	10.630	11.250	5.000	36.14	38.25	42.50	10.630.000	11.250.000	5.000.000
Nurhajati	5.250	6.250	3.000	17.85	21.25	25.50	5.250.000	6.250.000	3.000.000
PT Mitra Sarana Purnana	2.000	2.375	1.000	6.80	8.07	8.50	2.000.000	2.375.000	1.000.000
PT Suba Indah	2.000	2.000	1.000	6.80	6.80	8.50	2.000.000	2.000.000	1.000.000
Masyarakat dan Koperasi	9.352,5	7.537,5	1.765	32.41	25.63	15.00	9.352.500	7.537.500	1.765.000
	29.412,5	29.412,5	11.765	100.00	100.00	100.00	29.412.500	29.412.500	11.765.000

Sumber : PT Hero Supermarket, 1992

E. Resiko Usaha

Berdasarkan pengamatan penulis, dalam setiap industri dapat diidentifikasi adanya prospek dan resiko usaha. Begitu pula dalam industri pasar swalayan ini, selain meningkatkan dan memperluas prospeknya, Perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor resiko usaha yang dapat mempengaruhi usahanya.

Dalam PT Hero Supermarket, terdapat empat resiko penting yang terus dan perlu diperhatikan serta ditangani agar pengaruhnya terhadap Perusahaan dapat ditekan seminimal mungkin. Pertama, persaingan dengan pasar swalayan sejenis. Kedua, adanya perubahan kebijaksanaan Pemerintah. Ketiga, terdapatnya masalah dalam kesulitan pasokan barang. Dan yang keempat adalah perubahan kurs terhadap valuta asing.

Persaingan dengan pasar swalayan sejenis. Sejalan dengan trend berbelanja masa kini, maka dalam dasa warsa terakhir ini muncul pasar-pasar swalayan baru, besar maupun kecil dan jumlahnya tidak sedikit. Pasar-pasar swalayan tersebut akan melahirkan persaingan yang semakin lama semakin ketat dalam industri. Persaingan tersebut pada gilirannya, sedikit banyak, akan berpengaruh terhadap eksistensi pasar swalayan yang ada; yaitu menurunkan pangsa pasar Perusahaan yang sudah ada. Apabila penurunan pangsa pasar Perusahaan ini benar-benar terjadi, maka tingkat penjualan Perusahaan tersebut juga akan menurun.

Dewasa ini, dari sejumlah pasar swalayan yang ada di Indonesia, potensi yang dimilikinya tidak sama. Padahal, potensi ini pada gilirannya menentukan pangsa pasar yang dimiliki oleh setiap pasar swalayan atau kelompok pasar swalayan. Pangsa pasar dan jumlah outlet terbesar masih dipimpin oleh Hero, dan pada urutan kedua dan ketiga adalah Gelael dan Golden Truly (Pusat Data Bisnis Indonesia, 1992).

Untuk mengatasi faktor persaingan yang ada, Perusahaan telah menganalisis faktor tersebut dan berupaya untuk melakukan tindakan tertentu. Pertama, Perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan mutu produk dan pelayanan yang dijualnya di pasar swalayan. Kedua, Perusahaan menganalisa pasar dan hasil penjualannya dengan maksud untuk terus mengikuti trend dan keinginan konsumen. Ketiga, Perusahaan mengantisipasi persaingan antar pasar swalayan dan menerapkan kiat-kiat pemasaran baru (Warta Ekonomi, No.01/TH V/31 Mei 1993).

Disamping ketiga upaya diatas, Perusahaan juga mempunyai kekuatan-kekuatan yang turut mendukung usaha Perusahaan dalam mengatasi persaingan yang terjadi. Pengalaman Perusahaan selama 20 tahun bergerak dalam bidang eceran ini memberikan keyakinan bahwa Perusahaan mampu mengatasi faktor persaingan ini dan mampu terus mengembangkan usahanya. Selain itu, nama Perusahaan yang identik dengan

produk-produk berkualitas baik telah dikenal dan dipercaya oleh masyarakat.

Perubahan Kebijakan Pemerintah. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) melalui Daftar Negatif Investasi (DNI)-nya melarang perusahaan asing untuk bergerak dalam bidang eceran atau pasar swalayan (Warta Ekonomi No 1/TH.IV/ 1 Juni 1992). Akan tetapi, selalu terdapat kemungkinan perubahan peraturan tersebut. Apabila perubahan tersebut benar-benar terjadi, maka dapat dipastikan akan terjadi resiko penurunan pangsa pasar yang selama ini dimiliki oleh Perusahaan.

Dalam menghadapi faktor resiko yang kedua ini, selain menggunakan pengalamannya selama 20 tahun, Perusahaan juga mengandalkan jaringan usahanya yang luas yang terletak pada lokasi-lokasi yang strategis. Dengan demikian Perusahaan akan dapat mengatasi persaingan ini.

Selain selalu terdapatnya kemungkinan perubahan peraturan mengenai Daftar Negatif Investasi, maka terdapat kemungkinan bahwa Pemerintah akan mengeluarkan kebijakan-kebijaksanaan baru untuk melindungi pasar tradisional. Kebijakan ini kemungkinan besar akan berdampak kurang menguntungkan bagi usaha pasar swalayan.

Mengenai kemungkinan dikeluarkannya peraturan baru, perusahaan tidak khawatir. Hal ini disebabkan terutama karena pasar target (*market target*) dari Perusahaan adalah

masyarakat berpenghasilan menengah ke atas. Pada umumnya masyarakat berpenghasilan menengah ke atas ini lebih suka berbelanja di pasar swalayan. Oleh karenanya pasar swalayan tetap mempunyai pengunjung yang relatif tetap, apapun peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Ketidakkhawatiran ini terbukti ketika Pemerintah menetapkan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sebesar 10 persen mulai 1 April 1992 bagi para pedagang eceran besar yang beromset kotor diatas Rp. 1 milyar setahun¹. Harga produk-produk yang dijual Hero meningkat dengan peningkatan lebih kecil dari 10 persen setelah adanya peraturan tersebut. Namun, penurunan omset penjualan yang terjadi, yaitu 2.04 persen tidak lebih besar daripada peningkatan harga yang terjadi, yaitu sekitar 10 persen (PT Hero Supermarket, 1992). Hal ini terutama karena segmen pasar Hero sebagian besar adalah golongan masyarakat berpendapatan menengah ke atas yang tidak menempatkan harga sebagai faktor utama dalam mempertimbangkan pembelian.

Kesulitan pasokan barang. Penurunan penjualan dapat disebabkan oleh berbagai hal. Salah satunya adalah kesulitan pasokan produk yang akan dijual, terutama dalam mempertahankan kontinuitas produknya. Untuk mencegah

1. Harian Kompas, 11 Januari 1992. Kini Saatnya Pedagang Eceran Besar Membalas Budi dengan Dukong PPN.

faktor resiko yang ketiga ini, Perusahaan membeli produk-produk yang dijualnya dari beberapa pemasok, sehingga untuk suatu produk tertentu Perusahaan tidak tergantung pada satu pemasok saja. Mengenai pasokan sayur-sayuran dan buah-buahan, selain memasoknya dari beberapa distributor, Hero juga bekerja sama dengan beberapa KUD. Kerjasama tersebut diwujudkan dengan mengajak koperasi menjadi pemilik saham perusahaan. Dari Tabel 5 pada halaman 57 dapat diperoleh informasi bahwa keikutsertaan koperasi dalam pemilikan saham perusahaan semakin tahun semakin besar.

Perubahan kurs terhadap valuta asing. Perusahaan selain mempunyai hutang dalam nilai Rupiah juga dalam bentuk valuta asing. Hutang dalam valuta asing ini mengandung resiko bila terjadi apresiasi valuta asing terhadap mata uang Rupiah. Hal ini pada gilirannya akan mengurangi laba Perusahaan. Untuk meminimumkan dan mengatasi resiko ini, Perusahaan membatasi hutang dalam valuta asingnya.

6. Karyawan dan Struktur Organisasi Perusahaan¹

Berdasarkan data tahun 1992, jumlah karyawan Perusahaan adalah 5 832 orang dengan komposisi 3 886 orang pria dan 1 946 orang wanita (PT Hero Supermarket).

1. Secara umum bersumber dari PT Hero Supermarket.

Komposisi karyawan berdasarkan pekerjaannya dapat diperinci menjadi 5 orang Direksi (0.08 persen), 35 orang Mana-ger (0.6 persen), 600 orang Supervisor (10.29 persen) dan 5192 orang Staff (89.03 persen) (PT Hero Supermarket).

Karyawan yang dimiliki oleh Perusahaan mempunyai tingkat pendidikan yang beragam. Berdasarkan pendidikan ini, komposisi karyawannya adalah 2 orang Master (0.03 persen), 134 orang Sarjana (2.30 persen), 83 orang Sarjana Muda (1.42 persen), 4937 orang SLTA (84.66 persen) dan 676 orang lain-lain (11.59 persen) (PT Hero Supermarket).

Bagi Perusahaan, karyawan merupakan sumberdaya manusia yang merupakan unsur terpenting untuk mencapai tujuan Perusahaan. Oleh karena itulah Perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan dan ketrampilan karyawannya.

Untuk menunjang ketrampilannya, Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidangnya. Salah satu usaha yang mendukung upaya tersebut adalah dengan diberikannya pendidikan dan pelatihan kerja bidang pasar swalayan secara terus menerus. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan dapat terus mengikuti perkembangan terakhir dalam industri eceran makanan. Selain itu, Perusahaan juga mengirimkan karyawannya ke program pelatihan bidang tersebut di dalam dan di luar negeri, antara lain di Jepang, Eropa dan Amerika.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang siap pakai, Perusahaan secara teratur menyelenggarakan program Management Trainee sejak tahun 1986. Program ini dirancang dengan kurikulum yang berimbang antara pendidikan di dalam kelas dan pelatihan di lapangan di berbagai bidang. Di samping itu Perusahaan juga melaksanakan program-program penyegaran. Program yang diberikan oleh para pengajar profesional dan konsultan ini dimaksudkan untuk terus meningkatkan kemampuan karyawannya, termasuk para manajer menengah.

Untuk menunjang dan menjamin kesejahteraan karyawan, Perusahaan juga mengikuti program Asuransi Tenaga Kerja (Astek) yang mencakup seluruh karyawan. Kesejahteraan karyawan ini juga ditunjang dengan pemberian upah sesuai dengan upah minimum yang telah ditetapkan oleh Pemerintah. Selain itu, Perusahaan memberikan pelayanan kesehatan berupa dana sosial dan tunjangan kesehatan. Fasilitas berupa sarana beribadah seperti Musholla dan koperasi karyawan juga telah disediakan dan dibentuk.

Karyawan Perusahaan disusun dalam suatu struktur organisasi. Struktur organisasi ini penting bagi semua bentuk organisasi, baik organisasi nirlaba (perusahaan yang tidak berorientasi pada laba) maupun organisasi yang berorientasi pada laba. Dalam struktur organisasi yang baik, karyawan dan manajemen dapat bahu membahu bekerja-

sama membangun sebuah lingkungan kerja yang akrab, baik, teratur dan yang sanggup mempromosikan peningkatan kerja sama bersama.

Abdul Syani (1987) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan mekanisme formal dalam pengelolaan suatu organisasi. Struktur organisasi tersebut disusun dalam suatu bagan yang didalamnya terdapat hubungan-hubungan antara berbagai fungsi, bagian, status atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab, tugas dan wewenang yang berbeda-beda. Struktur organisasi Hero Pasar Swalayan dapat dilihat pada Lampiran 8.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.