

<http://www.swa.co.id/swamajalah/swadigital/details.php?cid=1&id=2708>

Ketika Bentoel Ingin Tampil Beda

Kamis, 26 Mei 2005

Oleh : Sudarmadi

*Dua tahun terakhir Bentoel merombak sistem TI-nya. Dua program utamanya: online data transaction dan sales force automation. Bagaimana hasilnya?*

Setahun belakangan Gatot Widyanto (34 tahun) merasa lebih rileks menghadapi pekerjaannya. Maklum, salah seorang tenaga penjual PT Bentoel Prima -- anak usaha PT Bentoel International Investama Tbk.-- ini sudah terbebas dari kewajiban kerja administratif, terutama sepulang dari kunjungan ke gerai-gerai yang menjadi tanggung jawabnya. Gatot mengakui, ia memang mencintai pekerjaan menjual, tapi tak menyukai pekerjaan administratif yang menyertainya. Tak mengherankan, dulu sebenarnya sehabis kunjungan ke gerai ia setengah terpaksa membuat laporan dan mengalkulasi data secara manual. Kalau sudah kesal, orang rumah bisa menjadi sasaran uring-uringannya.

Namun, itu cerita yang sudah lewat. Sebagai tenaga penjual Bentoel, kini Gatot dibekali perangkat *personal digital assistant* (PDA) yang terkoneksi dengan sistem teknologi informasi (TI) di kantor cabang tempatnya bekerja. Tiap mengunjungi gerai, ia bisa sekaligus mengentri data ke PDA, dengan mencatat kondisi gerai (order, tagihan, penjualan, dan lain-lain). Sesampainya di kantor, ia tak perlu lagi mengentri ulang, karena cukup memencet tombol di PDA-nya, data yang tadi sudah dimasukkan bisa di-*upload* ke sistem TI di kantor cabang tersebut. Pendek kata, sangat praktis.

Gatot hanyalah contoh karyawan Bentoel yang merasa dipermudah pekerjaannya setelah perusahaan asal Malang itu melakukan *overhaul* sistem TI. Dua tahun terakhir, perusahaan yang tergabung dalam Grup Rajawali ini memang mengambil serangkaian kebijakan penting di bidang TI, termasuk keputusan menanggalkan sistem lama dan menggantinya dengan sistem yang benar-benar baru. "Ujung-ujungnya, kami ingin sistem TI baru yang lebih baik guna menguatkan *bottom line* perusahaan, terutama dari sisi profit dan kemampuan *saving* anggaran," tutur Nicolaas B. Tirtadinata, Direktur Keuangan Bentoel yang juga mantan bankir.

Sebenarnya ada beberapa alasan mengapa produsen sejumlah merek rokok terkenal (antara lain Starmild, Bentoel, Country dan X-Mild) ini memutuskan mengganti sistem TI-nya. Namun, alasan yang terpenting adalah kebutuhan integrasi. Seperti dijelaskan Paul Ong, Direktur TI perusahaan yang beromset tahunan di atas Rp 4 triliun itu, sebelumnya masing-masing divisi di Bentoel memiliki modul aplikasi sendiri-sendiri, seperti di bagian keuangan, bagian pergudangan, bagian penjualan ataupun kantor pusat. Karena sistem aplikasi masing-masing bagian itu berbeda, sulit untuk berkomunikasi atau mengintegrasikan data. "Karenanya, (laporan) tidak terintegrasi dan belum *realtime*," tutur Paul yang 20 tahun lebih berkiprah di dunia TI.

Buntutnya adalah keterlambatan dalam integrasi dan penyesuaian data. Sebagai penanggung jawab bidang keuangan, Nico dulu sering merasa *ketiban sampur*. Ia mencontohkan, karena datanya belum *realtime*, maka meskipun sudah terjadi

transaksi penjualan atau pengiriman barang, tak secara otomatis mengurangi posisi stok barang dagangan. Begitu pula, posisi piutang atau *account receivable* juga belum bertambah. Manajemen informasi yang terpisah-pisah seperti ini jelas berpotensi mengacaukan manajemen keuangan, karena data tak sesuai dengan fakta. Bahkan, ini juga berimbas pada kultur organisasi. "Dulu masing-masing divisi punya budaya sendiri," ujar Nico mengakui.

Pada 2003 Bentoel langsung melakukan penilaian (*assessment*) dan pengkajian sistem TI-nya termasuk menentukan kebutuhannya. Langkah ini dilanjutkan dengan perumusan *blue print* dan *road map* pembenahan sistem TI. "Kami harus memutuskan sistem ERP (*enterprise resource planning*) yang benar-benar terintegrasi. Kami tunjuk konsultan dan juga memilih perusahaan *software*," ujar Nico. Proyek ini mulai dijalankan pada Agustus 2003. Sistem ERP itu *go live* pada 1 Mei 2004. Sistem ERP ini diinstal di *server room* Bentoel di Malang. Kemudian server di Malang itu dikoneksikan dengan semua kantor cabang yang berjumlah 35 dan juga ke kantor pusat di Menara Rajawali.

Menurut Paul, ada dua agenda penting yang sudah diselesaikan dalam proyek pembenahan TI di Bentoel, yakni *online data transaction (ODT)* dan *sales force automation (SFA)*. Dengan selesainya tahap pengembangan ODT, berarti semua divisi di Bentoel sudah terkoneksi secara *online* dan tak ada lagi *gap* informasi antarbagian. Begitu juga, tak diperlukan lagi penyesuaian atau konsolidasi data antarbagian. Semua sudah seragam. Para direksi kini juga jauh lebih mudah melakukan kontrol. "Misalnya, saya sebagai direktur keuangan ingin tahu kinerja penjualan hari kemarin di seluruh cabang, bagaimana posisi tagihan, dan juga posisi piutang di semua cabang, semua mudah saya lihat. Saya juga mudah mengetahui produk-produk mana yang paling laku sehingga memudahkan saya memantau persediaan dan pembelian," Nico memaparkan dengan bersemangat.

Buat Bentoel, penerapan ODT merupakan kemajuan besar. Namun harus diakui, prestasi seperti itu bisa dilakukan pula oleh pemain dari industri rokok lainnya seperti PT HM Sampoerna. Nah, yang membuat implementasi TI di Bentoel terlihat lebih istimewa adalah program SFA dan pemanfaatan TI untuk pengontrolan bahan baku (tembakau).

Boleh dibilang, program SFA merupakan terobosan yang belum dilakukan pemain lain, khususnya di industri rokok. Tujuan Bentoel dengan menggelar program ini adalah menguatkan lini penjualan dengan memanfaatkan TI. Praktiknya, kini kepada tenaga penjual Bentoel dibagikan satu unit PDA untuk menopang kerja mereka. Peranti tersebut tiap hari (pagi dan sore) selalu dikoneksikan dengan sistem TI di masing-masing kantor cabang -- di lingkungan Bentoel disebut *Area Sales & Marketing Office*. Otomatis data di PDA selalu akurat, karena tiap pagi dan sore selalu ada proses *download* dan *upload* dari dan ke sistem di kantor cabang.

Namun, ada aturan main yang diterapkan perusahaan, yakni PDA tak boleh dibawa pulang. PDA tersebut juga sengaja diset agar tak bisa dipakai untuk menelepon dan main *game*. Praktis hanya untuk kerja. Pagi hari mereka mengambil PDA di kantor cabang, sore harinya dikembalikan -- kecuali buat tenaga penjual yang terkena dinas malam atau dinas luar kota sehingga di malam hari tak harus dikembalikan. Kini, dari 700-an tenaga penjual Bentoel di seluruh Indonesia, 80% sudah dipersenjatai perangkat ini.

Program SFA plus pembekalan PDA itu ternyata mampu memberikan manfaat bagi tenaga penjual dan manajemen Bentoel di kantor cabang. Begini gambarannya. Dari PDA tersebut, tiap pagi para tenaga penjual tahu jadwal rute yang harus dikunjungi. Sebab, dengan mengakses sistem TI di kantor cabang, akan ketahuan posisi masing-masing gerai (toko) hari-hari dan minggu sebelumnya. Yang di-*download* oleh PDA itu ialah data keuangan dan penjualan. Jadi, ada informasi posisi order (jumlah barang yang diambil masing-masing gerai), posisi penjualan, posisi tagihan, dan sebagainya. Bahkan, penjualan per gerai per merek di masing-masing gerai terlihat jelas. Tak hanya itu. Menurut Nicolaas, juga bisa untuk mengetahui limit kredit masing-masing gerai. "Jadi, kalau misalnya sebuah *outlet* batas kreditnya Rp 100 juta tapi ketika diunjungi masih mau pinjam lagi, pasti ditolak oleh sistem. Ini juga membantu kami mengurangi kemungkinan terjadinya *bad debt*," ujarnya.

Buat manajemen Bentoel di kantor cabang atau di kantor pusat, PDA dengan sistem TI yang mendukungnya itu membantu menganalisis kinerja merek-merek rokok milik Bentoel di tingkat gerai: mana yang terlaris, mana yang stoknya terbanyak, serta bagaimana posisi tagihannya. Manajemen bisa tahu persis di area mana rokok-rokok Bentoel diserap pasar. Lebih lanjut bisa diketahui pula masing-masing merek punya basis pemasaran yang kuat di daerah mana saja. "Ini amat penting buat *sampling* dan strategi peluncuran produk," tutur Nico. Apalagi, data di dalamnya selalu *up-to-date* karena sembari jalan dan melakukan kunjungan di gerai, masing-masing tenaga penjual mengentri data di PDA sesuai dengan kondisi riil gerai yang menjadi pelanggannya.

Adapun *benefit* buat tenaga penjual, mereka bisa menghemat waktu satu jam yang biasanya dihabiskan untuk melakukan pekerjaan administrasi. Mereka tak perlu lagi membuat laporan harian kerja mereka secara manual. Dulu, sepulang dari lapangan di sore hari atau ketika akan mulai keliling di pagi hari, mereka harus menyelesaikan urusan administrasi. Kini, tak perlu. "Karena Bentoel punya 700-an *salesman*, maka dengan PDA bisa menghemat sekitar 700 jam per hari. Penghematan waktu tersebut bisa dimanfaatkan para *salesman* untuk lebih intensif turun ke lapangan guna mencari *outlet* baru atau kegiatan produktif lainnya," tutur Paul.

Belum lagi penghematan dari segi entri data. Dulu semua tenaga penjual sebelum pulang harus mengentri data secara manual, seperti melakukan tabulasi serta mengonsolidasi angka penjualan, order dan tagihan. Adapun petugas administrasi di kantor cabang harus mengetik. "Sekarang tak perlu lagi. Begitu mereka datang tinggal pencet tombol. Jadi, di sini kami menghemat proses *data entry* yang luar biasa besar. Belum lagi soal akurasinya. *Entry* secara manual gampang sekali salah," kata Paul. Kini, data pemasaran dan keuangan bisa dilihat dalam hitungan detik.

Program ini pun amat membantu efektivitas kerja tenaga penjual karena semua data tersedia di tangan mereka, mulai dari statistik penjualan, stok, limit kredit sampai order minggu sebelumnya. Mereka mudah melakukan skala prioritas. Misalnya, jika tiba-tiba jalanan macet dan harus memprioritaskan beberapa gerai penting, informasi dari PDA akan membantu mana saja gerai yang bakal mengorder dalam jumlah besar. "Ini juga mudah untuk melihat kinerja *para salesman* karena dari PDA akan diketahui secara persis bagaimana riwayat kunjungan mereka dalam sehari," Nico menambahkan.

Eddy Heriawan, Manajer Area Wilayah Sunter Jakarta Utara, juga merasakan manfaat pembaruan TI yang dilakukan Bentoel beberapa tahun terakhir. "Wah, sekarang setelah semua *salesman* diberi PDA dan sistem TI kami terhubung *online*

ke kantor pusat, kami sangat enak Pak. Nggak kayak dulu," tutur Eddy yang telah 16 tahun bekerja di Bentoel dan kini membawahkan 70 karyawan di Area Sunter.

Dengan PDA, semua data pemasaran terekam. Jelas, bagi tenaga penjual hal tersebut mengenakan karena mereka tahu riwayat dan profil lengkap masing-masing gerai dengan sekali klik. Buat Eddy, sistem ini memudahkannya mengontrol 30 tenaga penjual yang tiap hari masing-masing mengunjungi sekitar 50 gerai. Pasalnya, dari PDA akan ketahuan berapa gerai yang bisa dikunjungi dalam sehari dan berapa lama kunjungan di masing-masing gerai.

"Bagi kami, sistem seperti ini juga menghindarkan *lost of sales*," tutur Nico. Maksudnya, dengan adanya informasi di PDA itu, para tenaga penjual bisa membawa produk dalam jumlah dan komposisi yang tepat sesuai kebutuhan riil gerai. Hal ini juga menghindarkan kemungkinan menyuplai produk terlalu berlebihan kepada gerai tertentu yang tidak potensial. "Statistiknya lebih jelas sehingga membuat *route plan* para *salesman* lebih efisien," ujar Paul menambahkan.

Sebenarnya, selain divisi penjualan, pembenahan TI di Bentoel juga dirasakan manfaatnya oleh bagian yang mengelola persediaan bahan baku rokok. Bisnis rokok memang cukup unik. Pasalnya, bahan baku yang dibeli tak bisa langsung dimanfaatkan untuk produksi. "Tembakau sejak dibeli hingga bisa dipakai biasanya butuh waktu sekitar dua tahun," Nico menjelaskan. Maka, manajemen stok selama dua tahun itu menjadi sangat penting. Belum lagi jenis tembakaunya bermacam-macam, baik dari segi kualitas maupun harganya. Sebagai perusahaan yang punya banyak merek rokok, tentu kebutuhan tembakau juga beragam gradasinya. Contohnya, kebutuhan tembakau X-Mild tentu lain dengan Starmild atau Country dan Bentoel Mild.

Jadi, fungsi manajemen persediaan bahan baku dan pergudangan di bisnis rokok begitu sentral. Dengan sistem *database* yang bagus, setiap waktu petugas bisa memutuskan kebijakan pembelian bahan baku secara tepat, terutama soal struktur bahan baku yang mesti disediakan. "Katakanlah yang harus dibeli di bulan tertentu harus sekian persen yang kualitasnya paling tinggi dan berapa persen dengan *grade* medium. Jadi, bisa membantu dalam menentukan komposisi pembelian bahan baku, karena semua datanya tersaji secara rapi, tak harus mengacak-acak atau menghitung ulang semua stok yang ada," kata Nico.

Tentu saja informasi ini sangat dibutuhkan, apalagi bila ada tuntutan peningkatan produksi secara mendadak. Contohnya, bila tiba-tiba permintaan produksi Starmild dan X-Mild melonjak. Untuk bisa memproduksi kedua merek rokok ini, pasti butuh komposisi bahan baku tembakau tertentu. Di sinilah *database* pintar dibutuhkan agar bisa mengidentifikasi dan memonitor semua jenis tembakau dengan segala *grade* dan harga yang dibutuhkan masing-masing merek rokok.

Sistem TI ini ternyata juga membantu mengidentifikasi level fermentasi. Maklum, biasanya selama dua tahun sebelum tembakau dipakai selalu terjadi penurunan berat (berkurangnya kandungan air) karena proses fermentasi. "Dengan dibantu sistem TI, petugas pengelola persediaan jadi tahu angka persentase normal atau rata-rata penyusutan berat bahan baku tersebut sehingga mudah melakukan *benchmarking*. Otomatis kalau ada pengurangan berat secara mencolok bisa segera ditangani secara khusus. Data tentang tingkat fermentasi yang normal dari seluruh sediaan ini bisa diketahui karena dari waktu ke waktu dilakukan pencatatan (*entry*) ke sistem TI tersebut. Jadi, memudahkan monitoring posisi stok yang pada

gilirannya memudahkan strategi pembelian bahan baku. Intinya, sistem TI memudahkan pemantauan dan identifikasi persediaan tembakau sehingga memudahkan proses suplai ke pabrik. Juga, mengurangi risiko kelangkaan bahan baku karena kesalahan dalam pengelolaan komposisi sediaan.

Namun perlu dicatat, sistem TI untuk persediaan seperti itu tak ada di semua kantor pembelian tembakau milik Bentoel -- misalnya di Maesan atau Madura. Sistem tersebut hanya dipasang dan bisa diakses dari *central warehouse* di Malang atau dari kantor pusat. Jadi, kantor pembelian tak bisa diakses lewat Internet. "Aktivitas kantor pembelian sifatnya hanya musiman. Sekali beli dalam partai besar. Jadi, di sana hanya ramai atau dipakai pada bulan-bulan tertentu ketika musimnya panen tembakau, setelah itu sepi kembali," ujar Paul sembari menjelaskan, tak efisien dan efektif bila semua gudang atau kantor pembelian juga dikoneksikan.

Tentu saja, strategi itu bisa dimengerti. Nampaknya, manajemen Bentoel memang harus mengembalikan ke misi awal implementasi TI, yakni efisiensi. Tak mengherankan pula, di Bentoel, meski boleh dibilang cukup maju dan memberikan manfaat banyak buat memperlancar bisnis, ternyata belanja TI tak terlalu mahal. Untuk membangun ERP, misalnya, dananya hanya US\$ 2 juta atau kurang dari Rp 20 miliar. "Ini sudah termasuk konsultan dan *training*-nya," tutur Nico seraya menjelaskan, pihaknya telah melakukan 2.000 hari kerja pelatihan (jumlah orang yang mengikuti pelatihan dikalikan jumlah jam pelatihan).

Kemudian, pengadaan ratusan PDA hanya butuh Rp 3 miliar. "Mungkin orang heran, manfaat TI kami lebih kentara tapi belanja TI kita hanya seperlima atau seperenam dari kompetitor," kata Paul bangga. Agaknya ini sesuai dengan prinsip investasi TI di Bentoel, seperti disebutkan Paul, "Fokus kami, lebih mencari *the most appropriate up-to-date technology*, bukan *the most sophisticated*."