

# LM

## Quarterly

Vol. II No.2 April-Juni 2024

**09** – AI BOROS AIR DAN MEMBUAT LISTRIK MAHAL? MENGATASI DAMPAK NEGATIF TEKNOLOGI

**13** – *DON'T WAIT!* – SEBERAPA MAHAL BIAYA *INDECISION?*

**19** – POTRET KINERJA SATU DASAWARSA BPJS KESEHATAN (2014-2024)

**25** – FENOMENA '*QUIET QUITTING*': *INSIGHT* TERHADAP PENGELOLAAN TALENTA DI PERUSAHAAN

**47** – PADA SIAPA SEORANG WARREN BUFFET MEMINTA PENDAPAT?



# Daftar Isi

April-Juni **2024**



Ilustrasi: "Karena Warna" oleh AF/amru

**09**

## **Perspektif Strategis**

**R. Nugroho Purwanto**

AI Boros Air dan Membuat Listrik Mahal?  
Mengatasi Dampak Negatif Teknologi

**13**

## **Atensi**

**Adam F. Amru + Elvina Sorta S.**

*Don't Wait!*

Seberapa Mahal Biaya *Indecision*

**15**

## **Eksplorasi**

**R. Nugroho Purwanto**

Dunia Makin Panas,  
Keberlanjutan Makin Dingin

**19**

## **Transformasi**

**Ferdinandus S. Nggao**

Potret Kinerja Satu Dasawarsa  
BPJS Kesehatan (2014-2024)

**25**

## **Organisasi**

**Niken Ardiyanti**

Fenomena 'Quiet Quitting':  
Insight Terhadap Pengelolaan  
Talenta Di Perusahaan

**31**

## **Adaptasi**

**Adam F. Amru + Fabio R. Jordan**

Mana yang Mana?

**37**

## **Elaborasi**

**R. Nugroho Purwanto**

Mengenai Iklim:  
*A Prisoner's Dilemma*

**41**

**Manajerial**

**Thamrin PH Simanjuntak**

Kasus-kasus Manajemen  
dari Kacamata Logistik

**47**

**Literasi**

**Adam F. Amru**

Pada Siapa Seorang  
Warren Buffet Meminta Pendapat?-

**51**

**Performa**

**R. Nugroho Purwantoro**

Perangkap Kesejahteraan  
Pemegang Saham: Perlunya  
Tujuan Dipikirkan Ulang

-



Ilustrasi: "Diagonalisasi" oleh AF/amru



**LM  
FEB  
UI**



**New Generation, New Culture**

# Sambutan

## Tim Redaksi

### Editor-in-Chief

Bagus Adi Luthfi

### Advisory Board of Editors

Dr. Willem A. Makaliwe, Dr. R. Nugroho Purwantoro, Dr. Yasmine Nasution, Prof. Dr. Ir. Tengku Ezni Balqiah, Mone Stepanus, PhD, Riani Rachmawati, PhD, Ir. Rizqiah Insanita, M.M.,

### Managing Editor

Ferdinandus S. Nggao

### Editors

Adam F. Amru, Fabio Ray Jordan, dan Elvina Sorta S.

### Address

Lembaga Management FEB UI  
Gedung Muhammad Sadli  
Kampus UI Salemba, Jl. Salemba Raya No. 4  
Jakarta 10430  
Telp  
+6221 - 3907 - 410  
+6281 - 28999 - 1586

### Email

publikasi@lmfebui.com

### LM Quarterly

Merupakan majalah triwulanan yang diterbitkan oleh Lembaga Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia untuk menginspirasi praktisi bisnis dan regulator dalam mengambil keputusan, disajikan secara populer. Konten para penulis merupakan pendapat dan pandangan pribadi serta independen dari penulis yang tidak mewakili pendapat maupun pandangan dari redaksi LM Quarterly, LM FEB UI, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, dan Universitas Indonesia.

Para pembaca yang budiman,

Selamat datang di edisi kedua tahun 2024 (April-Juni) dari majalah kami. Pada edisi ini, kami menyajikan beragam artikel dari berbagai disiplin, menghadirkan sudut pandang yang relevan dengan tren dan tantangan terkini dalam dunia bisnis, teknologi, dan kebijakan publik. Kami berharap pembahasan-pembahasan yang disajikan dapat memperluas wawasan Anda dan memberikan inspirasi dalam menghadapi dinamika yang berkembang di tahun ini.

Edisi kali ini dibuka dengan artikel R. Nugroho Purwantoro berjudul *AI Boros Air dan Membuat Listrik Mahal? Mengatasi Dampak Negatif Teknologi*. Artikel ini mengupas sisi gelap dari pesatnya perkembangan teknologi, khususnya AI, dalam hal konsumsi energi dan sumber daya alam yang berdampak pada biaya listrik dan air. Dalam rubrik *Atensi*, Adam F. Amru mengulas pentingnya pengambilan keputusan dalam artikel *Don't Wait! Seberapa Mahal Biaya Indecision*. Indecision menjadi salah satu faktor penghambat kemajuan perusahaan dan dibahas secara mendalam di sini.

Selanjutnya, artikel *Dunia Makin Panas, Keberlanjutan Makin Dingin* oleh R. Nugroho Purwantoro membahas tantangan keberlanjutan di tengah ancaman pemanasan global yang kian meningkat. Artikel ini sangat relevan dengan situasi dunia yang menghadapi krisis lingkungan secara global. Ferdinandus S. Nggao mengajak kita untuk melihat *Potret Kinerja Satu Dasawarsa BPJS Kesehatan (2014-2024)* dalam rubrik *Transformasi*, menggambarkan perjalanan program jaminan kesehatan nasional dan evaluasi terhadap efektivitasnya. Kami juga menghadirkan artikel dari Niken Ardiyanti tentang fenomena *Quiet Quitting* yang sedang marak dalam dunia kerja. Dalam artikel ini, Niken memberikan insight berharga terkait pengelolaan talenta di perusahaan.

Masih banyak artikel menarik lainnya yang dapat Anda temukan, seperti diskusi mendalam tentang *Prisoner's Dilemma* dalam konteks perubahan iklim oleh R. Nugroho Purwantoro, serta artikel manajemen logistik dari Thamrin PH Simanjuntak. Kami berharap edisi ini memberikan Anda inspirasi dan semangat baru dalam menjalani kuartal kedua tahun 2024. Terima kasih atas dukungan dan partisipasi Anda yang berkelanjutan.

Selamat membaca,

Ferdinandus S. Nggao  
Managing Editor

Pada sebuah rapat editorial, salah seorang editor LM Quarterly pernah menceritakan pengalamannya ketika masih menjalani jenjang SMA. Ia menceritakan, bahwa di hari upacara penyambutan, pihak sekolah sengaja memangkas daun pada pohon akasia yang tumbuh di sekitaran lapangan upacara. Daun-daun itu dibiarkan untuk berserakan di tanah, tak dibereskan. Kepala sekolah mengatakan bahwa maksud dari pemangkasan itu untuk membiarkan daun-daun baru tumbuh di ranting-ranting pohon, daun-daun yang segar. Aktivitas itu menjadi bermakna dalam konteks pelepasan siswa yang lulus dan penerimaan siswa yang baru.

Dalam sudut pandang lain, tentunya, ada maksud mengapa daun-daun itu dibiarkan berserakan di tanah. Kepala sekolah menginginkan agar daun-daun yang terpankas itu menyatu dengan tanah, dan menjadi sumber nutrisi bagi setiap tanaman yang ingin tumbuh. Itu artinya, daun terpankas, yang kadang dikira oleh para awam tengah menjalani nasib tragis, sesungguhnya telah menyelesaikan misi mulia. Misi itu tak lain, adalah dalam membantu menyuburkan tanah-tanah yang dibutuhkan generasi berikutnya.

Makna dari cerita di atas tak jauh sebenarnya, dari sebuah suksesi kepemimpinan sebuah organisasi. Sebuah era kepemimpinan tak akan pernah lepas dari setiap daya upaya, jerih payah dan perjuangan dari era kepemimpinan sebelumnya. Tugas-tugas yang telah selesai, biarlah menjadi sebuah legacy yang tak hanya dikenang, tapi juga kembali menjadi fondasi awal dari sebuah pertumbuhan, layaknya sebuah siklus dari musim-musim.

Namun, tantangan terbesar, adalah masalah terkait "yang sekarang". Daun-daun baru yang tumbuh, adalah yang menjadi aktor utama yang memiliki kapasitas menentukan pertumbuhannya sendiri. Apakah daun-daun ini dapat memanfaatkan seluruh nutrisi dari zat hara yang tersedia?



Apakah proses fotosintesis telah berjalan dengan efisien? Dapatkah ia mengolah karbon dioksida dengan baik? Banyak sekali pertanyaan. Belum lagi tantangan-tantangan eksternal, seperti kuatnya hembusan angin di pucuk teratas, perubahan cuaca dan iklim yang mendadak, persaingan perebutan cahaya dengan tumbuhan-tumbuhan sejenis yang berada di sekitaran, atau bahkan yang terburuk adalah tangan-tangan nakal yang mencoba memetik yang baru saja tumbuh.

Makna dari kehidupan, sesungguhnya adalah dalam beban dan tanggung jawab yang dapat dipikul, dan segala pilihan yang diambil dalam aktivitas memikulnya.

Dalam kesempatan ini segenap Tim Editorial LM Quarterly mengucapkan apresiasi tertinggi kepada Dr. Willem A. Makaliwe, Dr. Nugroho Purwantoro, Ir. Rina Wurjandari, M.Si. serta Drs. Yuli Setiono, M.Si. atas kepemimpinan dan seluruh kontribusinya pada LM FEB UI sebagai Board of Directors LM FEB UI pada periode tahun 2020-2024.

Tim Editorial LM Quarterly juga mengucapkan selamat bertugas bagi Dr. Yasmine Nasution, M.App.Com., Prof. Dr. T. Ezni Balqiah, M.E., M.H., Mone Stepanus Andrias, M.Psi., MBA, PhD, serta Riani Rachmawati, S.E., M.A., PhD yang akan melanjutkan peran sebagai Board of Directors LM FEB UI. Selamat mengemban tugas dan amanah.



## Assessment

[assessment@lmfebui.com](mailto:assessment@lmfebui.com)

# Penulis

---

**R. Nugroho Purwanto**  
Senior Consultant LM FEB UI  
r.nugrohopurwanto@lmfebui.com



**Ferdinandus S. Nggao**  
Head of Publication  
& Senior Consultant LM FEB UI  
ferdy.nggao@lmfebui.com



**Thamrin P. H. Simanjuntak**  
Senior Consultant LM FEB UI  
thamrin@lmfebui.com



**Fabio R. Jordan**  
Consultant LM FEB UI  
fabio.ray@lmfebui.com



**Niken Ardiyanti**  
Senior Consultant LM FEB UI  
Niken.ardiyanti@lmfebui.com



**Adam Faiana Amru**  
Head of Communication  
& Consultant LM FEB UI  
adam.f.amru@lmfebui.com



**Elvina Sorta S.**  
Consultant LM FEB UI  
sorta@lmfebui.com



## AI Boros Air dan Membuat Listrik Mahal? Mengatasi Dampak Negatif Teknologi

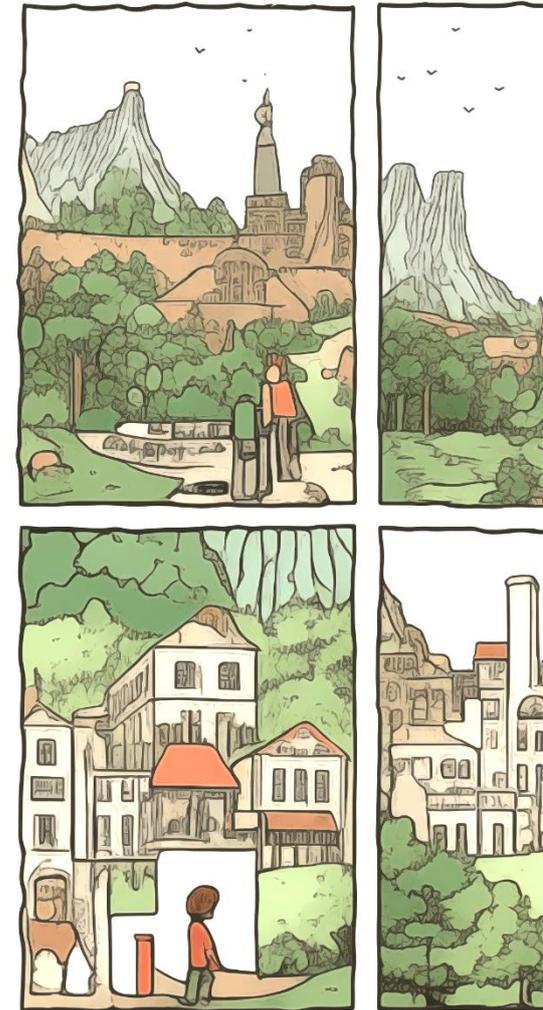
oleh

R. Nugroho  
Purwantoro

Saat AI Overviews memanjakan kita, dengan segala ulasan dan penjelasan ringkas dari pertanyaan yang kita berikan pada *search engine* Google, sedikit yang mungkin mengetahui bahwa konsumsi daya listrik dari fitur milik Google ini memakan daya konsumsi sepuluh kali lipat dari *search engine* biasa. Angka energi yang dikonsumsi pun setara dengan jumlah daya yang digunakan ketika berbicara selama satu jam penuh, lewat jaringan telepon rumah. Itulah fakta yang harus mulai biasa kita dengar, setelah fitur-fitur kecerdasan buatan (AI) mulai menjamur.

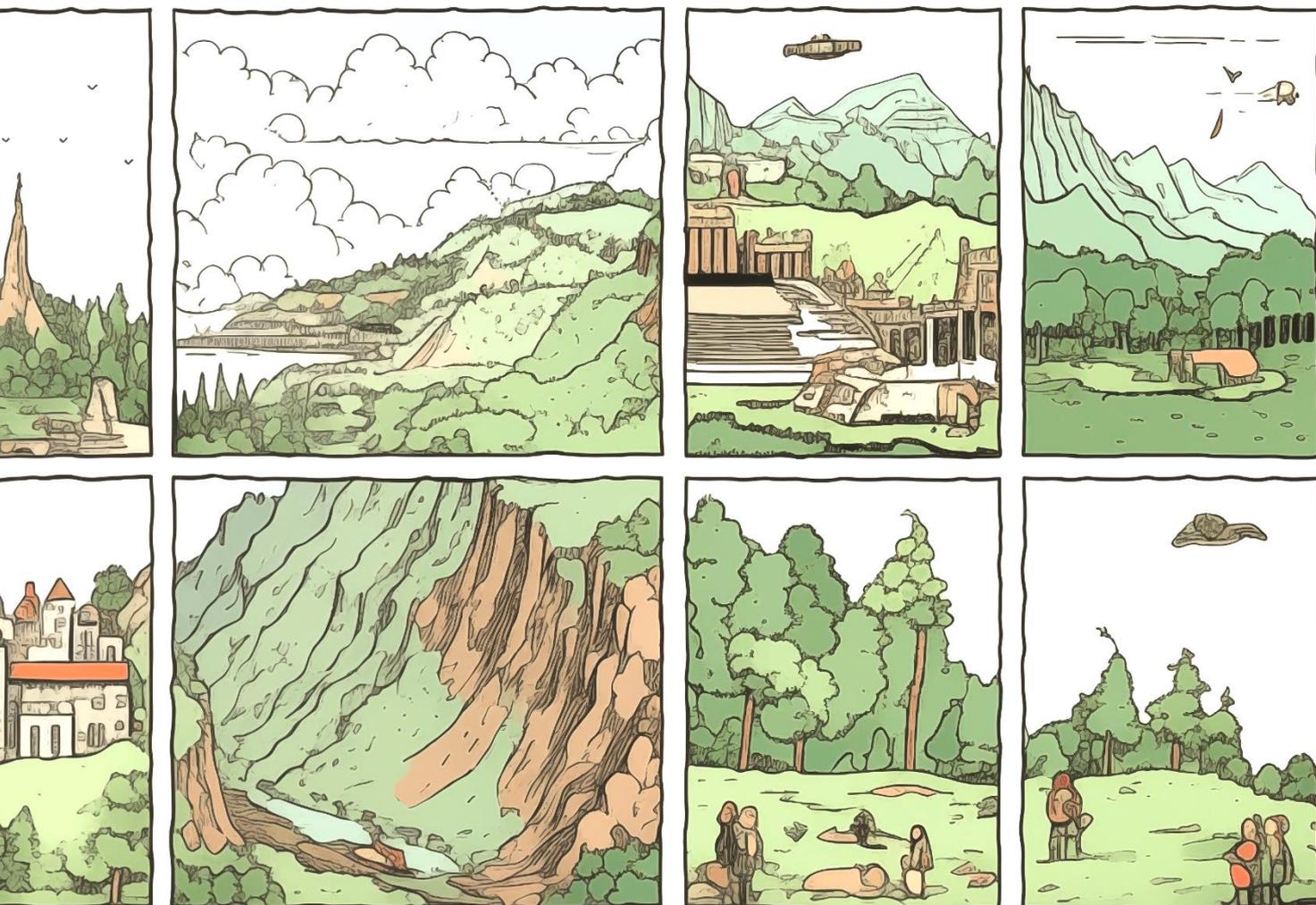
Perusahaan riset Digiconomist memperkirakan diperlukan sekitar tiga watt-jam listrik, untuk menggunakan

fitur AI Overviews. Secara hitungan kasar, maka akan diperlukan daya listrik sebesar konsumsi satu negara setara Irlandia untuk menambahkan jawaban yang dihasilkan AI ke semua penelusuran Google. Namun perlu dicatat, bahwa para perusahaan teknologi yang aktif mengembangkan AI kurang bersedia berbagi membuka informasi terkait, sehingga sulit untuk memberikan angka pasti berapa banyak daya listrik dan air yang digunakan oleh AI. Secara logika permintaan akan sumber energi maupun air untuk fungsi pendingin pasti akan melonjak seiring dengan diterapkannya teknologi tersebut pada segala hal.



Meskipun adopsi AI secara massal akan mengubah kehidupan digital dalam sekejap, harus diakui bahwa regulasi yang diperlukan untuk mengatur dampak fisiknya masih belum bisa mengimbangi. Badan-badan pemerintahan federal AS misalnya, tidak melacak berapa besar tingkat permintaan energi dari fasilitas pusat data yang digunakan untuk teknologi AI. Hal ini cepat atau lambat akan menjadi masalah karena pusat data, dengan server dan berbagai infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang teknologi baru seperti AI, akan dengan cepat melonjak meningkatkan permintaan energi melampaui kapasitas jaringan listrik yang ada.

Konsumsi energi dari teknologi AI, seperti fitur AI Overviews milik Google, sangat tinggi, mencapai sepuluh kali lipat dibandingkan mesin pencari biasa. Penelitian dari Digiconomist menunjukkan bahwa teknologi ini memerlukan sekitar tiga watt-jam listrik per penggunaannya, yang setara dengan kebutuhan energi satu negara kecil. Meskipun perusahaan teknologi besar seperti Google dan Microsoft berkomitmen pada target emisi *net-zero*, kebutuhan energi untuk pusat data mereka terus meningkat. Kondisi ini menghambat upaya transisi energi bersih dan memperburuk dampak lingkungan global. Pemerintah perlu segera merespons dengan regulasi ketat untuk mengurangi dampak polusi dan meningkatkan akuntabilitas industri teknologi terhadap lingkungan.



Ilustrasi: "Cerita Alam" oleh AF/amru

Di sisi lain, lonjakan permintaan energi ini dalam jangka pendek dan menengah akan memperlambat upaya transisi energi bersih. Seiring kuatnya permintaan yang harus dipenuhi saat ini, dan belum tersedianya alternatif sumber energi bersih, pembangkit listrik tenaga batu bara yang sudah ada misalnya, akan tetap beroperasi.

Selain listrik, fasilitas pusat data juga memerlukan daya air dalam jumlah besar untuk fungsi pendinginan server mereka. Sebuah makalah yang dipublikasikan dalam arXiv Database, Cornell University, memperkirakan bahwa secara global, kebutuhan air untuk pusat data bisa saja meningkat hingga sebesar setengah dari kebutuhan air Inggris

hanya dalam beberapa tahun mendatang.

Ironisnya, potensi dampak negatif ini seringkali tidak dipertimbangkan oleh regulator yang berlomba-lomba untuk mempromosikan wilayah/daerah mereka sebagai tempat investasi ideal untuk membangun fasilitas pusat data penunjang AI. Berbagai insentif dan kemudahan justru ditawarkan dengan alasan mendorong masuknya teknologi baru yang dianggap bernilai tinggi. Hal ini akan mengirimkan sinyal harga yang salah kepada industri. Jika perusahaan teknologi diharuskan membayar biaya penuh untuk energi bagi infrastruktur penunjangnya, mereka tentu akan berupaya untuk mencari cara dalam

menggunakan lebih sedikit listrik. Malah hal sebaliknya yang terjadi. Microsoft misalnya, meskipun memiliki target untuk menjadi perusahaan bebas karbon pada tahun 2030, emisinya melonjak sebesar 30 persen pada tahun 2023, berkat investasi terbarunya pada AI.

Meskipun demikian, raksasa teknologi seperti Amazon, Microsoft, dan Google tetap berpegang pada sasaran emisi *net-zero* mereka, bahkan ketika realitas kebutuhan energi AI yang begitu besar menjadi semakin jelas: International Energy Agency (IEA) memproyeksikan bahwa pada tahun 2026, kebutuhan listrik pusat data akan setara dengan konsumsi listrik Jepang.

## Situasi & Urgensi

Meskipun adopsi AI secara massal akan mengubah kehidupan digital dalam sekejap, harus diakui bahwa regulasi yang diperlukan untuk mengatur dampak fisiknya masih belum bisa mengimbangi. Badan-badan pemerintahan federal AS misalnya, tidak melacak berapa besar tingkat permintaan energi dari fasilitas pusat data yang digunakan untuk teknologi AI. Hal ini cepat atau lambat akan menjadi masalah karena pusat data, dengan server dan berbagai infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang teknologi baru seperti AI, akan dengan cepat melonjak meningkatkan permintaan energi melampaui kapasitas jaringan listrik yang ada.

Menurut penelitian yang dipublikasikan di jurnal *Nature Communications* baru-baru ini, rata-rata aktivitas digital pengguna Internet menghasilkan 229 kilogram karbon dioksida per tahun. Artinya, penggunaan Internet di dunia saat ini sudah menyumbang sekitar 40 persen anggaran karbon per kapita yang diperlukan untuk menjaga pemanasan global di bawah 1,5 derajat Celsius. Namun karena tidak adanya pengawasan dan regulasi dari pemerintah, dampak polusi dari industri ini terus meningkat tanpa terkendali dengan euforia adaptasi AI sebagai teknologi terbaru pusat perhatian dunia.

Banyak langkah dapat dilakukan untuk mengendalikan dampak negatif dari aplikasi teknologi baru, seperti AI misalnya. Mulai dari penetapan standar tingkat efisiensi penggunaan energi, pengungkapan dan pembatasan dampak emisi/polusi, insentif perpajakan untuk pencapaian efisiensi energi, bantuan pendanaan bagi penelitian teknologi ramah lingkungan, harmonisasi standar yang berlaku global, mempromosikan tingkat pemahaman dampak lingkungan hingga penerapan mekanisme pengawasan untuk menegakkan akuntabilitas.

Hanya saja, sejauh ini, sebagian besar narasi yang dikedepankan mengenai risiko kecerdasan buatan (AI) berpusat pada skenario hiperbolik fiksi ilmiah, seperti *chatbot* yang memiliki perasaan atau kecerdasan umum buatan yang mengambil alih pengelolaan bisnis/pemerintahan. Ini cenderung merupakan pengalihan perhatian dari potensi kerusakan lingkungan akibat dari praktik bisnis aktual perusahaan teknologi pada saat ini.

Tentu saja, seperti teknologi lainnya, AI dapat berdampak positif. Microsoft, misalnya, menyatakan

bahwa kecerdasan buatan dapat membantu menemukan dan mengembangkan solusi masalah iklim, seperti produksi energi terbarukan yang lebih efisien dan pengembangan material baru untuk menangkap karbon. Sementara

Google berkomitmen untuk mencapai emisi *net-zero* pada seluruh operasinya pada tahun 2030. Namun fakta saat ini, besarnya jumlah energi yang dibutuhkan industri teknologi telah menunda komitmen banyak negara untuk melakukan transisi ke energi ramah lingkungan.

Pada akhirnya kita perlu mempertanyakan siapa pihak yang potensial paling menderita dari kemunculan sebuah teknologi. Untuk kasus AI, pengawasan mungkin perlu mencakup analisis terhadap seluruh rantai pasokan yang terlibat, tidak hanya masalah penggunaan energi dan air, namun termasuk mineral langka (*rare earth*) yang dibutuhkan infrastrukturnya, hingga limbah elektronik yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi *chip* yang berkembang pesat, yang membuat perangkat yang ada saat ini cepat menjadi "usang".

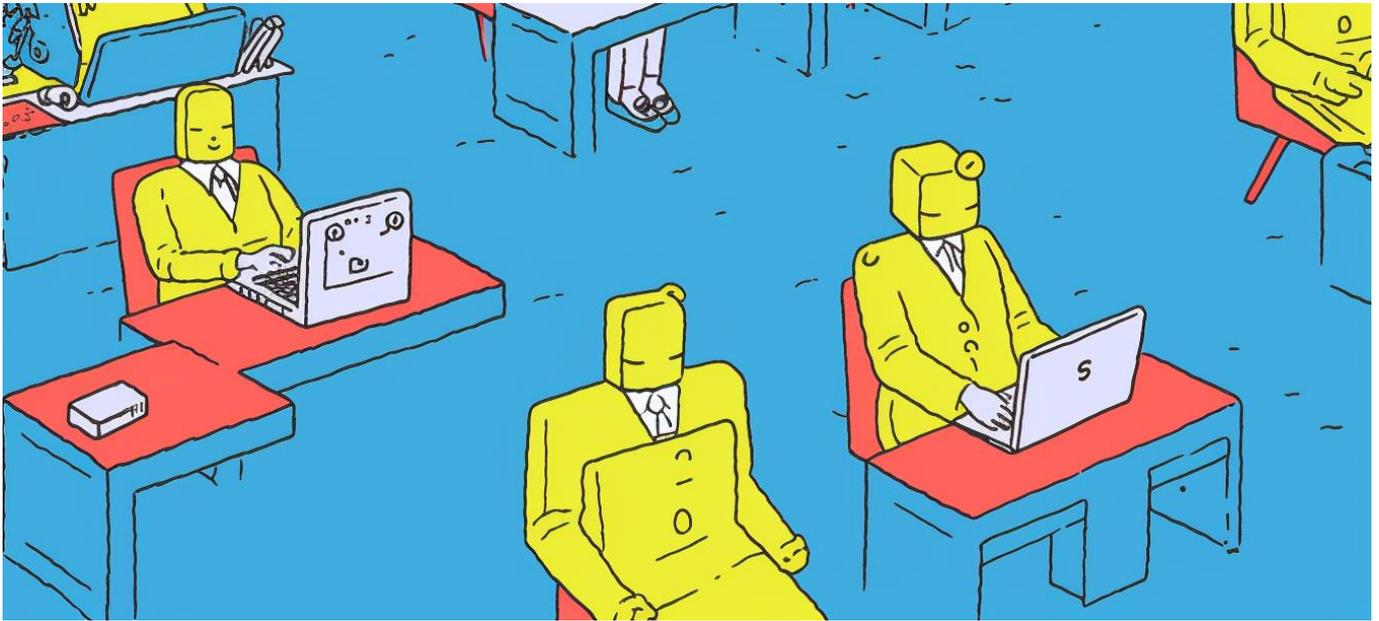
Kita harus membuat pilihan tentang bagaimana kita menggunakan sumber daya. Dan terjadi beberapa perkembangan menarik akhir-akhir ini. Pada bulan Maret 2024, Amazon menginvestasikan \$650 juta untuk pembangunan fasilitas pusat data di wilayah Pennsylvania yang terletak di sebelah salah satu pembangkit listrik tenaga nuklir terbesar di AS. Sementara di bulan Juni 2024 Google menjalin kesepakatan dengan perusahaan utilitas milik grup konglomerasi Berkshire Hathaway di Nevada untuk memasok energi listrik pada pusat datanya dengan menggunakan tenaga panas bumi.



Pada akhirnya kita perlu mempertanyakan siapa pihak yang potensial paling menderita dari kemunculan sebuah teknologi. Untuk kasus AI, pengawasan mungkin perlu mencakup analisis terhadap seluruh rantai pasokan yang terlibat, tidak hanya masalah penggunaan energi dan air, namun termasuk mineral langka (rare earth) yang dibutuhkan infrastrukturnya, hingga limbah elektronik yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi chip yang berkembang pesat, yang membuat perangkat yang ada saat ini cepat menjadi "usang".



Ilustrasi: "Lihat Kebunku" oleh AF/amru



## *Don't Wait!* **Seberapa Mahal Biaya *Indecision*?**

oleh

Adam F. Amru  
Elvina Sorta S.

Ada keputusan baik dan ada keputusan buruk, tetapi jenis keputusan buruk yang paling buruk adalah tidak mengambil keputusan. Marcus Tullius Cicero mengungkapkan hal ini lebih dari 2.000 tahun yang lalu dalam kata-katanya sendiri: "*More is lost by indecision than wrong decision.*" Kebijakan kuno ini tetap sangat relevan dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat saat ini. Artikel ini mengeksplorasi dampak indecision pada bisnis dan memberikan strategi praktis untuk membangun kepemimpinan yang tegas.

*Indecisiveness* dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari debat yang berkepanjangan mengenai masalah kecil hingga kelumpuhan total dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam whitepaper oleh Methodify oleh Delvinia tahun 2021, terungkap bahwa ketidakefisienan dalam

proses pengambilan keputusan mengakibatkan ribuan hari kerja yang hilang dan jutaan dolar dalam biaya tenaga kerja yang terbuang sia-sia bagi perusahaan dari segala ukuran. Ini menunjukkan betapa pentingnya memahami dan mengatasi masalah indecision dalam organisasi.

Salah satu dampak paling nyata dari *indecision* adalah hilangnya peluang dan terhambatnya pertumbuhan. Dalam pasar yang bergerak cepat, ketidakmampuan untuk membuat keputusan tepat waktu memungkinkan pesaing untuk memanfaatkan peluang yang terlewatkan oleh perusahaan yang ragu-ragu. Ini bisa menghambat inovasi dan pertumbuhan, serta menempatkan perusahaan dalam posisi yang tidak menguntungkan dibandingkan pesaingnya. Selain itu, proses pengambilan keputusan yang tidak efisien menghabiskan sumber daya organisasi yang berharga.

Diskusi yang berkepanjangan dan pertemuan berulang tanpa resolusi tidak hanya membuang waktu tetapi juga meningkatkan biaya operasional.

Keragu-raguan juga mengikis kepercayaan dan moral dalam organisasi. Karyawan dan pemangku kepentingan mengharapkan pemimpin untuk memberikan arah yang jelas. Ketika pemimpin gagal membuat keputusan tepat waktu, ini menandakan kurangnya kepercayaan diri dan komitmen, yang berdampak negatif pada dinamika tim dan kolaborasi. Keputusan yang tertunda sering kali mengakibatkan hilangnya peluang pendapatan dan peningkatan biaya operasional. Bagi bisnis, ini bisa berarti kontrak yang hilang, proyek yang gagal, dan profitabilitas keseluruhan yang menurun.

Keputusan yang buruk bisa diatasi, tetapi ketidakmampuan mengambil keputusan (*indecision*) dapat merugikan bisnis secara signifikan. *Indecision* dapat menyebabkan hilangnya peluang, peningkatan biaya operasional, dan kerugian finansial yang besar. Sebagai contoh, studi McKinsey menunjukkan bahwa perusahaan besar dapat kehilangan hingga 530.000 hari kerja per tahun karena inefisiensi dalam pengambilan keputusan, setara dengan Rp3,75 triliun. Pada BUMN terbesar di Indonesia, dengan asumsi tingkat inefisiensi berkisar 0,47-0,67%, maka potensi kerugian finansial akibat *indecision* yang diestimasikan dapat mencapai hingga Rp2,48 triliun per tahun. Ketegasan dalam kepemimpinan menjadi kunci untuk menghindari kerugian ini.

Menurut studi McKinsey, lebih dari separuh waktu yang dihabiskan untuk mengambil keputusan dianggap tidak efisien. Mereka memperkirakan bahwa manajer di perusahaan besar, seperti yang ada di Fortune 500, bisa kehilangan lebih dari 530.000 hari kerja per tahun akibat inefisiensi tersebut. Dari segi finansial, ini setara dengan kerugian sekitar \$250 juta atau sekitar Rp3,75 triliun per tahun (dengan kurs Rp15.000 per USD). Jika dilihat lebih dalam, perusahaan besar dengan rata-rata 58.179 karyawan bisa

kehilangan 9 hari kerja per karyawan per tahun hanya karena pengambilan keputusan yang lambat atau tidak tepat.

Sekarang, bayangkan perusahaan Anda memiliki 5.000 karyawan. Berdasarkan data ini, Anda mungkin kehilangan sekitar 45.000 hari kerja per tahun akibat inefisiensi dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, perusahaan yang lebih kecil dengan 500 karyawan bisa kehilangan sekitar 3.600 hari kerja per tahun.

Untuk memahami lebih lanjut, kita bisa menggunakan model matematis sederhana untuk memperkirakan tingkat inefisiensi ini. Model yang digunakan adalah model logaritmik yang menyesuaikan jumlah karyawan dalam perusahaan dengan tingkat inefisiensi. Misalnya, berdasarkan data, perusahaan dengan 500 karyawan memiliki tingkat inefisiensi sekitar 0,35%, sedangkan perusahaan dengan 5.000 karyawan memiliki tingkat inefisiensi 0,45%.

Tabel Estimasi Inefisiensi Akibat *Indecision* pada Top 10 BUMN

BUMN	Jumlah Karyawan	Pendapatan (dalam Miliar)	Estimasi Persentase Inefisiensi	Estimasi Biaya Inefisiensi (dalam Miliar)
Pertamina	40,415	Rp72.700	0,64%	Rp465,28
PLN	51,477	Rp75.290	0,66%	Rp496,92
Telkom	23,793	Rp22.070	0,60%	Rp132,42
Mandiri	38,000	Rp26.550	0,64%	Rp169,92
BRI	59,911	Rp21.900	0,67%	Rp146,73
BNI	27,170	Rp21.780	0,61%	Rp132,85
Pupuk Indonesia	8,336	Rp103.860	0,52%	Rp540,07
Garuda Indonesia	4,459	Rp40.620	0,47%	Rp190,91
Semen Indonesia	10,442	Rp34.680	0,54%	Rp187,27
Wijaya Karya	4,849	Rp3.530	0,48%	Rp16,94
<b>Total</b>	268,852	Rp422.980	-	Rp 2.479,32
<b>Rata-rata</b>	26,885	Rp42.298	0,58%	Rp247,93

Sumber: diolah dari berbagai sumber (Penulis, 2024)

Untuk perusahaan besar lainnya, seperti Pertamina dengan 40.415 karyawan, tingkat inefisiensi yang dihitung adalah sekitar 0,6415%.

Ini artinya, semakin besar perusahaan, semakin besar pula kemungkinan terjadinya inefisiensi dalam pengambilan keputusan. Inefisiensi ini bisa sangat merugikan dari segi waktu dan finansial.

Sebagai contoh, berdasarkan data dari top 10 BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia,

pendapatan rata-rata per BUMN adalah sekitar Rp42,3 triliun per tahun, atau setara dengan Rp1,6 miliar per karyawan per tahun. Jika dihitung lebih rinci, tiap BUMN menghasilkan pendapatan sekitar Rp21,15 miliar per jam atau sekitar Rp790 ribu per karyawan per jam. Artinya, setiap detiknya, perusahaan BUMN rata-rata menghasilkan pendapatan sekitar Rp5,87 juta, atau Rp218 per karyawan per detik.

Sekarang, bayangkan jika keputusan penting berangsur-angsur

tertunda karena terlalu banyak keragu-raguan atau hal-hal yang non-substansial. Berdasarkan estimasi tingkat inefisiensi tersebut, kerugian finansial yang terjadi pada BUMN akibat *indecision* ini bisa mencapai sekitar Rp34 ribu setiap detiknya. Jika dihitung secara akumulatif, kerugian ini bisa mencapai total Rp2,48 triliun per tahun hanya karena ketidakpastian dalam pengambilan keputusan di sepuluh BUMN dengan pendapatan tertinggi di Indonesia.

# Eksplorasi



Ilustrasi: "Kelapa Panas" oleh AF/amru

Fenomena gelombang panas ekstrem sedang melanda banyak wilayah di dunia, memecahkan rekor suhu historis dengan dampak yang signifikan pada infrastruktur, kesehatan, dan ekonomi. Data menunjukkan bahwa suhu global terus meningkat dengan laju yang mengkhawatirkan, sementara emisi gas rumah kaca mencapai rekor tertinggi meskipun ada peningkatan investasi energi terbarukan. Upaya transisi energi belum efektif, dengan bahan bakar fosil masih mendominasi bauran energi global. Wall Street dan lembaga keuangan lainnya mulai mundur dari komitmen iklim, memprioritaskan keuntungan jangka pendek dibandingkan perubahan sistemik yang lebih ramah lingkungan.

# Dunia Makin Panas, Keberlanjutan Makin Dingin

oleh

R. Nugroho Purwantoro

Fenomena gelombang panas yang memecahkan rekor historis saat ini melanda berbagai wilayah di Bumi. Suhu udara yang panas (lebih dari 40 derajat Celcius) telah “membakar” beberapa kota dan menguji keandalan infrastruktur seperti jaringan listrik maupun fasilitas layanan kesehatan yang ada. Permasalahannya, peningkatan suhu ini tergolong tiba-tiba, dalam durasi lama dan menciptakan kerugian finansial, dan bahkan korban nyawa. Sebuah artikel di The New York Times menyebutkan bahwa setiap musim panas, Amerika Serikat menghabiskan sekitar \$1 miliar untuk biaya perawatan kesehatan yang berhubungan dengan gelombang panas.

Tahun 2023 kemarin sudah menjadi tahun terpanas sejak pencatatan global dimulai pada tahun 1850 dengan suhu 1,18°C di atas rata-rata abad ke-20. 10 tahun terpanas

dalam rekor 174 tahun terakhir semuanya terjadi selama 1 dekade terakhir (2014–2023). Sebagai perbandingan, pada tahun 2005 dan 2010, yang sempat tercatat sebagai rekor suhu terpanas, hanya duduk di urutan ke 11 dan 12 pada daftar ini. Secara umum, suhu tahunan global meningkat dengan laju rata-rata 0,06°C per dekade sejak tahun 1850 dan meningkat lebih dari tiga kali lipat laju tersebut 0,20°C sejak tahun 1982.

Mirisnya, “pencapaian” ini sejalan dengan kesimpulan laporan terbaru Statistical Review of World Energy dari the Energy Institute bahwa tingkat emisi gas rumah kaca, penyebab pemanasan global, mencapai rekor terbaru tahun lalu. Fenomena terjadi meskipun terjadi peningkatan nilai investasi pada energi terbarukan. Artinya, energi ramah lingkungan yang ada saat ini masih belum mampu menandingi

*demand* energi. Dapat dikatakan, bahwa transisi energi belum dimulai.

Laporan tersebut menyatakan bahwa penggunaan energi primer secara global naik 2 persen ke rekor 620 exajoule - 1EJ setara dengan sekitar 170 juta barel minyak. Sementara, pangsa bahan bakar fosil dalam bauran energi dibanding tahun 2022 hanya turun sedikit (sebesar 0,4 persen) menjadi 81,5 persen. Sebagai perbandingan jangka panjang, proporsi bahan bakar fosil dalam bauran energi mencapai 86 persen pada tahun 1995. Data ini mengungkapkan besarnya tantangan setelah konferensi COP28 di Dubai menetapkan target ambisius untuk mempercepat transisi dari bahan bakar fosil, dalam upaya membatasi pemanasan global hingga 1,5C di atas tingkat pra-industri.

## Tantangan & Jawaban

Pemanasan global semakin tidak terkendali, dengan gelombang panas yang terus berulang, menyebabkan kerugian finansial dan nyawa. Rekor panas baru mencerminkan kenaikan suhu global yang sangat cepat sejak 1850. Meskipun ada kemajuan energi terbarukan, penggunaannya belum mampu memenuhi permintaan yang terus meningkat. Negara-negara seperti India dan Cina bahkan mencatat peningkatan penggunaan bahan bakar fosil, menandakan kesulitan besar dalam mempercepat transisi energi secara global. Kondisi ini membutuhkan upaya mitigasi yang lebih agresif untuk menekan dampak perubahan iklim.

Pesan penting yang perlu disampaikan adalah kita perlu melipatgandakan upaya dalam mengurangi emisi karbon dan menyediakan pendanaan serta kapasitas untuk membangun lebih banyak sumber energi baru atau terbarukan yang rendah karbon khususnya di negara-negara berkembang. Sebagai perbandingan, pangsa bahan bakar fosil dalam bauran energi Eropa misalnya sudah turun di bawah 70 persen. Tentunya, kondisi geopolitik berkontribusi pada berkurangnya ketergantungan gas dan batu bara. Sementara di Amerika Serikat, konsumsi batu bara turun 17 persen, berkontribusi pada porsi bahan bakar fosil dalam bauran energi negara tersebut turun 2 persen menjadi sekitar 80 persen konsumsi energi primer. Diharapkan, ini adalah indikasi bahwa kedua wilayah ini akan mulai menurunkan permintaan bahan bakar fosil.

Kondisi sebaliknya, penggunaan bahan bakar fosil di India meningkat sebesar 8 persen, dan untuk pertama kalinya konsumsi batu bara India jumlahnya melampaui tingkat penggunaan gabungan di Amerika Utara dan Eropa. Meskipun negara ini termasuk tepat waktu dalam memenuhi target pembangunan kapasitas pembangkit listrik dari sumber terbarukan, namun masih jauh dari cukup untuk menutupi peningkatan permintaan listrik secara keseluruhan.

Sementara, di Cina, yang menyumbang sekitar 30 persen pemakaian energi global, konsumsi bahan bakar fosil meningkat 6 persen ke tingkat tertinggi baru yaitu 139 EJ. Namun, Cina sangat cepat dalam meluncurkan energi terbarukan, dengan kapasitas tenaga surya dan angin baru yang mencakup 63 persen instalasi global pada tahun 2023. Cina juga merupakan rumah dari 50% baterai penyimpan daya terbesar di dunia. Secara keseluruhan, proporsi bahan bakar fosil dalam bauran energi primer Cina telah menurun selama dekade terakhir, mencapai 81,6 persen pada tahun 2023. Dipercaya,

sumber energi ramah lingkungan sudah dapat memenuhi pertumbuhan permintaan listrik di Cina pada tahun 2027 dan melampauinya pada tahun 2030.

Kabar buruknya, komitmen industri keuangan khususnya di Wall Street terhadap investasi berkelanjutan cenderung menurun di bawah tekanan politik lokal Amerika Serikat. Uang justru cenderung terus mengalir keluar dari penempatan dana investasi yang berfokus pada prinsip-prinsip lingkungan hidup, sosial dan tata kelola (ESG). Kekhawatiran mengenai isu *greenwashing*, boikot dari berbagai dana pensiun institusi publik khususnya di negara-negara bagian yang dikendalikan Partai Republik, hingga perdebatan internal di banyak dewan direksi mengenai fokus perusahaan, menjadi alasannya. Di Amerika Serikat, strategi investasi berbasis ESG semakin dipolitisasi. Bahkan, frasa ESG sendiri seolah menjadi "haram", hingga dihapus dari program resmi Forum Ekonomi Dunia di Davos, Swiss, setelah pada tahun-tahun sebelumnya selalu muncul sebagai salah satu agenda utama.

Para investor institusional besar yang sebelumnya mendukung inisiatif ESG, kini mengubah narasi mereka. BlackRock misalnya, dulu dikenal sebagai juara dalam menjagokan ESG sebagai salah satu pertimbangan utama dalam strategi investasi mereka, kini menjadi lebih "diam" seiring dengan meningkatnya ketegangan politik, terutama di kalangan anggota parlemen (kongres) dari Partai Republik. Salah satu dana investasi kelolaan mereka, iShares ESG, mengalami arus keluar penarikan dana besar-besaran selama tahun 2023. Secara keseluruhan, manajer investasi di Wall Street telah melikuidasi 16 dana investasi terkait ESG pada kuartal terakhir dan hanya membuka tujuh dana investasi baru sejenis. Survey terbaru dari Gallup juga menunjukkan bahwa isu iklim semakin tidak menjadi prioritas utama bagi masyarakat Amerika Serikat. Permasalahan ekonomi,

imigrasi dan isu sosial kini menjadi perhatian utama para pemilih. Sehingga secara politik, isu iklim tidak lagi "panas" untuk menjangkit dukungan. Kemungkinan jika Donald Trump terpilih kembali, isu lingkungan akan menurun prioritasnya lebih jauh lagi.

Fenomena dimana raksasa-raksasa industri keuangan justru mundur dari perjanjian iklim internasional, dan memilih untuk melakukan lobi terkait pengungkapan/pelaporan terkait iklim, dapat diilhami sebagai sebuah dilema tahanan (*prisoner's dilemma*) klasik. Apabila semua pihak kompak beralih ke energi ramah lingkungan, tentu ada dampak positif langsung pada lingkungan. Namun, dalam jangka pendek, terdapat dorongan *profit making* dalam sistem yang sudah ada. Hal ini mempersulit transisi energi.

Buktinya, proposal resolusi pemegang saham terkait perubahan iklim telah kehilangan dukungan investor dalam beberapa tahun terakhir, menurut catatan penelitian RBC Capital Markets yang diberitakan oleh the New York Times. Perusahaan energi ExxonMobil bahkan menggugat dua investor aktivis pada Januari 2024 atas usulan pemegang saham yang mereka ajukan, yang meminta ExxonMobil untuk mempercepat rencana pengurangan emisi karbonnya. Para investor aktivis tersebut akhirnya membatalkan inisiatif resolusi mereka.

Belum lagi perkembangan kecerdasan buatan (AI) yang bersifat *energy intensive*. Kebutuhan besar pada pendinginan *data center* yang menghabiskan banyak air dan listrik, membuat para negara bagian Amerika Serikat untuk menimbang ulang dukungan investasi pusat data di wilayahnya. Bahkan, kini investasi pusat data lebih dilakukan di negara berkembang seperti Amerika Latin, seperti Mexico City, dimana harga listrik dan air lebih murah. Ironisnya, Mexico City sendiri terancam kekeringan, dan diperkirakan akan mengalami kehabisan sumber air tanah dalam waktu dekat.

Tantangan utama adalah bagaimana menyeimbangkan antara keuntungan ekonomi jangka pendek dan kebutuhan mendesak untuk mengurangi emisi karbon secara global. Banyak negara, terutama yang sedang berkembang, kesulitan memenuhi permintaan energi tanpa mengandalkan bahan bakar fosil. Sementara itu, dunia industri keuangan menghadapi dilema untuk tetap mempertahankan investasi di energi konvensional atau beralih ke energi ramah lingkungan, yang dinilai lebih berisiko secara ekonomi dalam jangka pendek. Kebijakan global yang tegas dan komitmen bersama diperlukan untuk mempercepat transisi energi yang lebih bersih.



Ilustrasi: "Masa Depan Dunia" oleh AF/amru

## Potret Kinerja Satu Dasawarsa BPJS Kesehatan (2014-2024)

oleh

Ferdinandus S. Nggao



Ilustrasi: "Menepi" oleh AF/amru

Negara telah membangun sistem jaminan sosial nasional (SJSN) bagi seluruh rakyat Indonesia. UU No. 40/2004 tentang SJSN, mendefinisikan jaminan sosial sebagai salah satu bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak.

Dalam mewujudkannya dibentuklah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) berdasarkan UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS. Salah satunya BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan merupakan transformasi dari PT Askes (Persero) dan beroperasi sejak 1 Januari 2014. BPJS Kesehatan menyelenggarakan program jaminan kesehatan yang

sering disebut Jaminan Kesehatan Nasional (JKN).

Kini BPJS Kesehatan sudah memasuki usia satu dasawarsa. Karena itu, ada baiknya kita memotret kinerjanya dalam sepuluh tahun beroperasinya. Potret kinerja dilihat dalam beberapa aspek, yaitu kepesertaan, pelayanan dan keuangan.

### Peserta

Sesuai dengan amanat UUD 1945 dan UU SJSN, target JKN mencakup seluruh warga negara sebagai wujud tanggung jawab negara terhadap kesejahteraan warganya. Dengan demikian, BPJS Kesehatan dibentuk untuk

mewujudkan pencapaian cakupan kepesertaan JKN untuk seluruh warga negara, cakupan semesta atau *universal health coverage* (UHC). Sejak beroperasi tampak ada peningkatan jumlah peserta dari 133.423.653 juta jiwa pada 2014 menjadi 272.427.158 pada Mei 2024, atau meningkat sekitar 104,18%.

Peningkatan itu tentu sangat tinggi jika dibandingkan dengan jumlah peserta Askes yang "hanya" 16,4 juta jiwa. Jumlah peserta awal tahun 2014 merupakan gabungan dari peserta Askes ditambah peserta program Jamkesmas dan Jamkesda.

BPJS Kesehatan telah beroperasi selama satu dekade (2014-2024) dengan tujuan mencapai *Universal Health Coverage* (UHC). Pada tahun 2024, cakupan kepesertaan mencapai 96,74% dari total penduduk Indonesia, meskipun masih ada sekitar 3,26% yang belum tercakup. Sepanjang operasionalnya, BPJS Kesehatan telah berupaya meningkatkan pelayanan melalui penambahan faskes dan inovasi teknologi. Secara keuangan, BPJS Kesehatan mengalami surplus selama beberapa tahun terakhir, terutama akibat penurunan klaim selama pandemi Covid-19. Tantangan besar ke depan meliputi pencapaian UHC secara penuh, peningkatan pelayanan di fasilitas kesehatan, dan pengelolaan finansial yang berkelanjutan untuk menghindari potensi defisit di masa

Jumlah peserta pada 2020 agak sedikit menurun jika dibandingkan dengan jumlah peserta pada 2019, antara lain akibat tekanan ekonomi sebagai dampak pandemi Covid-19 dan adanya kenaikan iuran. Dari sisi segmen, penurunan jumlah terjadi pada segmen Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU) dan Bukan Pekerja (BP) atau peserta mandiri.

Bila dipilah menurut segmen, sebagian besar peserta JKN berasal dari peserta yang iurannya dibayar pemerintah. Total peserta Penerima Bantuan Iuran (PBI) per Mei 2024

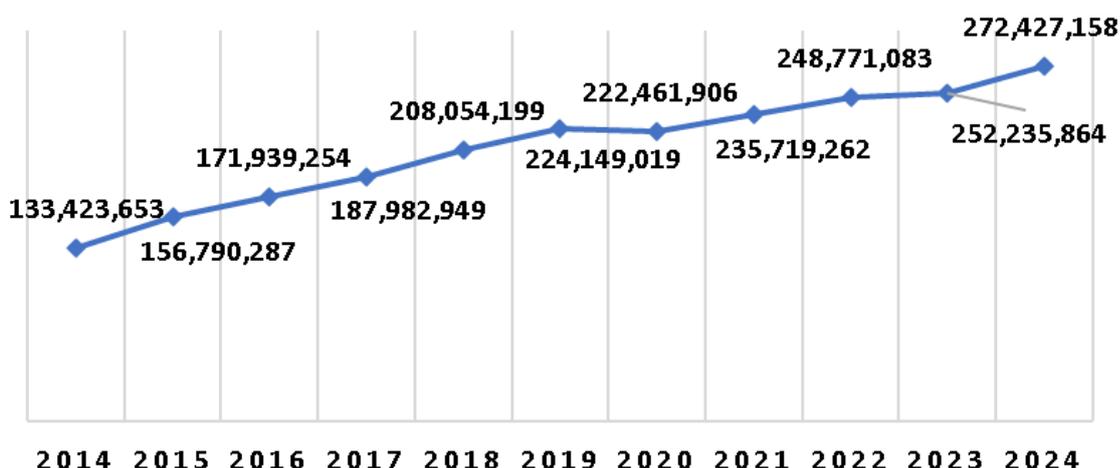
mencapai 140.620.383 jiwa. Angka PBI itu, 96.802.557 jiwa merupakan PBI yang ditanggung Pemerintah Pusat melalui APBN dan 43.817.826 jiwa PBI yang dibiayai Pemerintah Daerah melalui APBD. Total peserta PBI mencapai 51,62% dari total peserta JKN.

Beban iuran JKN pemerintah tidak hanya melalui segmen PBI, tetapi juga Pekerja Penerima Upah (PPU) Pemerintah. Peserta ini sebagian besar (80%, yaitu 4% dari 5% dari gaji atau upah) iurannya dibayar pemerintah. PPU Pemerintah

terdiri dari ASN, TNI, Polri dan Pejabat Negara.

Kalau dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia, maka peserta PBI sudah mencakup 49,94% atau hampir separuh penduduk Indonesia. Artinya, sekitar separuh penduduk Indonesia yang iurannya sudah ditanggung pemerintah. Berdasarkan batasannya, segmen PBI adalah penduduk miskin dan yang tidak tergolong miskin tetapi mampu membayar iuran. Kalau data PBI yang dimiliki saat ini valid, maka mestinya di luar itu adalah penduduk yang mampu membayar iuran.

Exhibit – 1  
Perkembangan  
Jumlah Peserta  
JKN 2014-2024  
(Mei 2024)



Jika dipecah berdasarkan kelas perawatan, sebagian besar peserta JKN adalah peserta kelas III. Berdasarkan data DJSN (Dewan Jaminan Sosial Nasional) per Mei 2024, jumlah peserta kelas III mencapai 194.844.672 jiwa atau 71,52%. Jumlah peserta kelas II mencapai 37.151.398 jiwa atau sebesar 13,64%, dan peserta kelas I mencapai 40.431.088 jiwa atau sebesar 14,84% dari jumlah peserta. Peserta kelas III ini juga didominasi oleh Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU) yang mencapai 54.098.653. Jumlah peserta kelas III dari PBPU ini

mencapai 74,9% dari total PBPU dan 19,86% dari total peserta.

Secara nominal, jumlah peserta JKN saat ini sudah cukup tinggi. Namun, mengacu pada target awal yang dicanangkan, sampai saat ini target UHC belum tercapai. Sesuai ketentuan, target awal UHC adalah paling lambat 1 Januari 2019. Menurut data Ditjen DUKCAPIL Kemendagri, sampai Mei 2024 jumlah penduduk Indonesia mencapai 281.598.760 jiwa. Artinya, peserta JKN saat ini mencapai 96,74% dari total penduduk. Masih ada 3,26% penduduk atau 9.171.602 jiwa yang

belum tercakup dan menjadi target kepesertaan ke depan.

Pemerintah sudah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan jumlah kepesertaan. Di samping melalui PBI, pemerintah juga memberikan subsidi iuran kepada peserta kelas III. Dalam Perpres No. 64/2020, pemerintah telah mengeluarkan kebijakan untuk memberi subsidi iuran bagi peserta PBPU dan BP agar mencapai Rp 42.000. walaupun demikian, pemberian subsidi ini berlaku bagi peserta yang membayar iuran.

## Situasi

BPJS Kesehatan bertujuan untuk memberikan perlindungan sosial melalui Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) bagi seluruh warga negara Indonesia. Sejak diluncurkan pada 2014, peserta BPJS Kesehatan mengalami peningkatan signifikan dari 133 juta menjadi lebih dari 272 juta jiwa pada 2024. Sebagian besar peserta ini merupakan penerima bantuan iuran dari pemerintah, terutama masyarakat miskin. Meskipun capaian kepesertaan mendekati 100%, target *Universal Health Coverage* (UHC) belum sepenuhnya tercapai. Selain itu, beberapa tantangan muncul, seperti adanya peserta yang tidak aktif dan ketergantungan keuangan pada subsidi pemerintah untuk kelompok masyarakat tertentu. Tantangan ini memperlihatkan perlunya peningkatan efisiensi dalam pengelolaan BPJS Kesehatan untuk mencapai UHC dan keberlanjutan finansial.

Sebagai penyelenggara, BPJS Kesehatan juga telah melakukan berbagai upaya untuk memudahkan masyarakat. Misalnya, melalui pembentukan Kader JKN yang terjun langsung melakukan sosialisasi dan membantu pembayaran. BPJS Kesehatan juga telah mengembangkan aplikasi yang memudahkan proses pendaftaran.

### Pelayanan

Di samping cakupan kepesertaan, BPJS Kesehatan juga berperan dalam merekrut fasilitas

kesehatan (faskes) untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada peserta. BPJS Kesehatan berperan dalam memperluas cakupan pelayanan dengan meningkatkan jumlah faskes yang bekerja sama. Faskes terdiri dari Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dan Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjut (FKRTL).

Total jumlah faskes periode 2014-2024 naik 33,01 % dari 20.118 Faskes pada 2014 menjadi 26.759 Faskes pada Maret 2024. Jumlah Faskes didominasi oleh FKTP sebagai ujung tombak pelayanan lini pertama. Pada 2014, jumlah FKTP

tercatat 18.437 Faskes atau 91,64 % dari total Faskes dan terus meningkat menjadi 23.639 pada Maret 2024 atau 88,34 % dari total Faskes. Dalam periode 2014-2024, jumlah FKTP tumbuh sebesar 28,22 % dengan porsi terbesar berupa Puskesmas dan Klinik Pratama.

Sama seperti FKTP, jumlah FKRTL terus mengalami peningkatan dari 1.681 Faskes pada 2014 menjadi 3.120 pada Maret 2024. Dengan kata lain, pertumbuhan FKRTL periode 2014-2024 cukup tinggi, yaitu 85,60 %. Porsi terbesar FKRTL adalah rumah sakit yang mencapai sekitar 55,96 %.

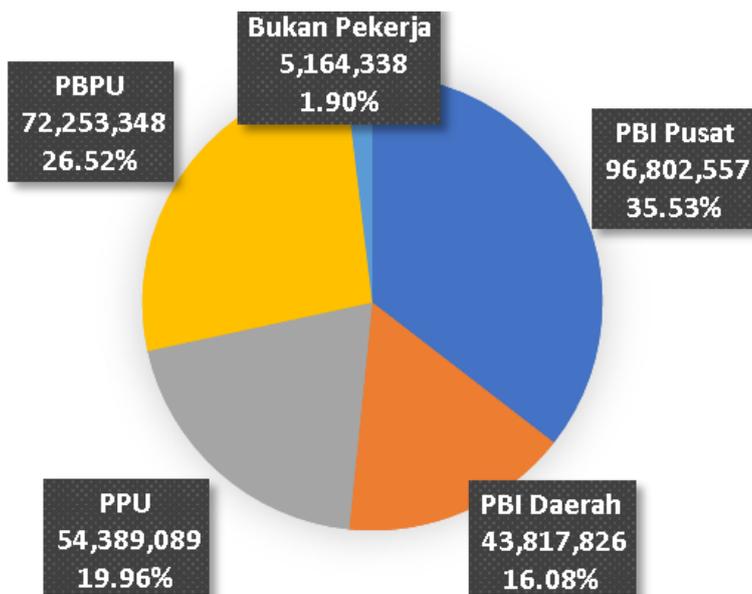


Exhibit – 2  
Jumlah Peserta Menurut Kategori Per Mei 2024



Exhibit – 3  
Cakupan Peserta JKN Per Mei 2024

Urgensi peningkatan kinerja BPJS Kesehatan semakin mendesak untuk mencapai Universal Health Coverage (UHC) yang mencakup seluruh penduduk Indonesia. Meskipun cakupan sudah mencapai 96,74%, masih ada lebih dari 9 juta jiwa yang belum tercakup dalam program ini. Di sisi lain, tren surplus keuangan BPJS Kesehatan menunjukkan penurunan, terutama setelah pandemi Covid-19 mereda, yang memunculkan kekhawatiran terkait potensi defisit di masa mendatang. Tantangan utama lainnya adalah meningkatkan kualitas layanan kesehatan di fasilitas kesehatan yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan, serta menangani isu terkait peserta tidak aktif yang berjumlah sekitar 20% dari total peserta. Pemerintah perlu segera mengambil langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan program ini dalam jangka panjang, baik dari segi cakupan kepesertaan, kualitas layanan, maupun stabilitas keuangan.

Sesuai dengan tujuannya, JKN dirancang untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang menjadi peserta. Bagaimana masyarakat memanfaatkan program JKN dapat dilihat dari data jumlah kunjungan di Faskes, terutama untuk urusan berobat dan rawat inap. Angka kunjungan lebih merepresentasikan nilai pemanfaatan ketimbang jumlah peserta yang memanfaatkan layanan. Artinya, seorang peserta bisa melakukan kunjungan beberapa kali sesuai kebutuhan.

Pada awal periode, data kunjungan yang ditampilkan hanya kunjungan untuk berobat, baik

berobat jalan maupun rawat jalan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir BPJS Kesehatan juga menampilkan data 'kunjungan sehat', seperti untuk konsultasi. Dalam artikel ini data yang digunakan adalah data kunjungan untuk berobat yang secara konsisten disajikan sejak awal.

Angka pemanfaatan terus meningkat dari tahun ke tahun. Angka kunjungan pada 2014 sekitar 92,3 juta menjadi 313,5 juta pada 2022 atau naik sebesar 239,65%. Jumlah kunjungan tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan sebagai dampak dari Covid-19. Pada tahun tersebut terjadi pembatasan

sosial yang menyebabkan peserta memiliki keengganan ke faskes, kecuali dalam keadaan yang sangat terpaksa. Di samping itu, pada saat itu banyak pasien yang juga masuk kategori pasien Covid-19 yang biayanya ditanggung Pemerintah. Data menunjukkan porsi pelayanan yang diselesaikan di FKTP lebih besar dibandingkan yang dirujuk. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa peran FKTP sebagai garda terdepan pelayanan kesehatan berjalan dengan baik. Tingginya angka pemanfaatan menunjukkan bahwa JKN sangat bermanfaat bagi peserta.

Exhibit – 4  
Perkembangan Jumlah Faskes 2014-2024 (31 Maret)

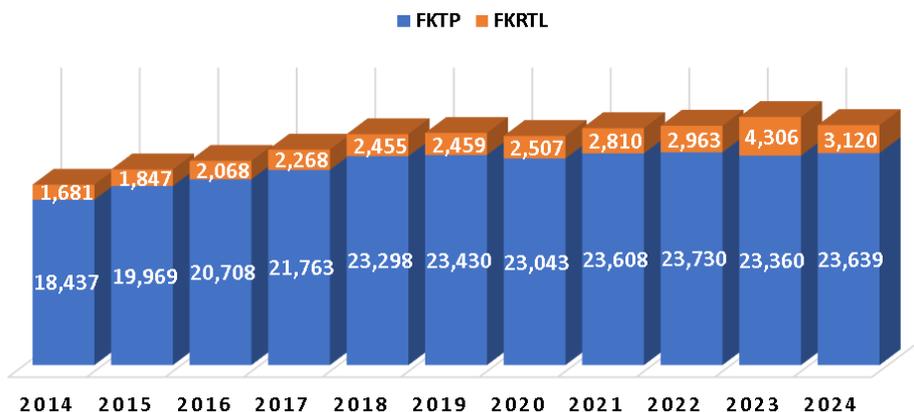
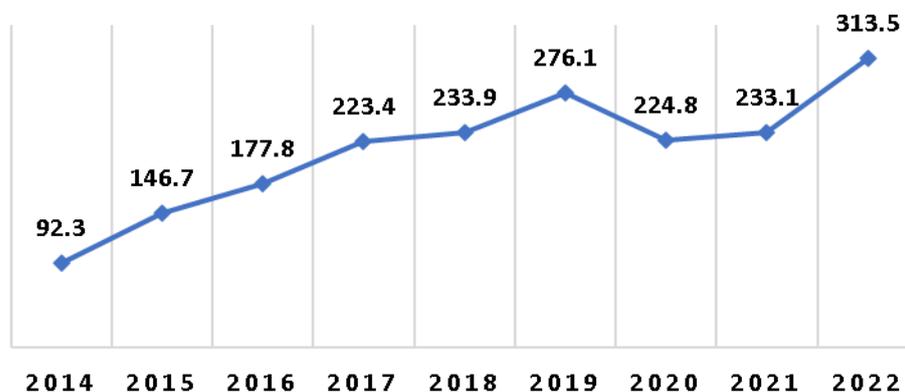


Exhibit – 5  
Perkembangan Jumlah Kunjungan Peserta JKN 2014-2022



## Tantangan

Tantangan utama BPJS Kesehatan terletak pada pencapaian Universal Health Coverage (UHC). Masih ada sekitar 3,26% populasi yang belum terdaftar, sementara sekitar 20% peserta tidak aktif, yang dapat berdampak pada kestabilan keuangan program. Di sisi pelayanan, masih terdapat keluhan mengenai diskriminasi terhadap peserta BPJS oleh fasilitas kesehatan, yang lebih memprioritaskan pasien umum. Masalah lain yang mengemuka adalah tren surplus keuangan BPJS yang terus menurun, terutama pasca-pandemi. Hal ini mengindikasikan risiko defisit di masa depan. BPJS juga harus menyelesaikan isu terkait Kelas Rawat Inap Standar (KRIS), termasuk kesiapan fasilitas kesehatan, kapasitas daya tampung, dan penentuan iuran yang sesuai dengan kemampuan peserta. Secara keseluruhan, tantangan ini menuntut upaya untuk memperbaiki pelayanan, meningkatkan kepesertaan aktif, serta menjaga stabilitas finansial agar program ini berkelanjutan.

BPJS Kesehatan berbagai inovasi untuk meningkatkan pelayanan dan memudahkan peserta mengakses layanan kesehatan. Beberapa di antaranya melalui pengembangan teknologi digital seperti Antrean Online, Telekonsultasi, I-Care (informasi riwayat layanan kesehatan peserta), Pandawa (pelayanan administrasi melalui whatsapp), Chika (chat asisstant JKN), Vika (voice interactive JKN), Care Center 165 dan sebagainya. Berbagai upaya tersebut telah meningkatkan tingkat kepuasan peserta dari 81 pada tahun 2014 menjadi 90,7 pada tahun 2023. Di samping itu, BPJS Kesehatan juga selalu mendapat penghargaan dari berbagai pihak, termasuk dari International Social Security Association (ISSA).

### Keuangan

Aspek keuangan BPJS Kesehatan dibagi atas dua, yaitu keuangan Dana Jaminan Sosial Kesehatan (DJSK) dan keuangan BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara. DJSK merupakan dana milik peserta yang digunakan untuk kepentingan peserta. Sementara dana BPJS Kesehatan adalah dana milik lembaga yang digunakan untuk operasional lembaga. Kedua dana tersebut dikelola secara terpisah dan dilaporkan dalam laporan keuangan terpisah. Total pendapatan DJSK selama 2014-2023 meningkat sebesar 256,83%, dari Rp 41,513 triliun tahun 2014 menjadi Rp 158,124 triliun tahun 2023. Pendapatan terbanyak berasal dari iuran peserta, sementara sisanya berasal dari hasil investasi, bantuan pemerintah, pajak rokok dan bantuan dari aset BPJS Kesehatan. Data ini menggambarkan pertumbuhan total pendapatan lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan total beban. Bahkan pada tahun-tahun awal, BPJS Kesehatan mengalami defisit. Kalau dilihat data per tahun, pada tahun 2016 memang terjadi surplus. Namun kondisi surplus terjadi karena adanya bantuan dari dana aset BPJS Kesehatan. Kondisi defisit tertinggi terjadi tahun 2019.

Kondisi keuangan tampak membaik pada tahun 2020 dengan perolehan surplus sebesar Rp 45,312 triliun. Surplus tersebut terjadi antara lain karena beban jaminan kesehatan menurun, sejalan dengan penurunan angka pemanfaatan layanan kesehatan. Hal ini merupakan dampak dari Covid-19 di mana ada pembatasan sosial dan sebagian pasien masuk kategori Covid-19 yang biayanya ditanggung pemerintah. Dampak Covid-19 ini juga terjadi pada 2021, sehingga DJSK tercatat surplus sebesar Rp 44,450 triliun atau sedikit menurun dibanding tahun sebelumnya. Seiring berangsur pulihnya pandemi Covid-19, terjadi peningkatan pemanfaatan layanan kesehatan, sehingga surplus DJSK ini mengalami penurunan. Pada tahun 2023, surplus DJSK tercatat hanya Rp 157,220 milyar. Dengan demikian, surplus DJSK dipengaruhi pandemi Covid-19.

Dari sisi jenis penyakit, komposisi pengeluaran terbesar adalah untuk penyakit katastropik seperti jantung, kanker, stroke, gagal ginjal, talasemia, hemofilia, leukemia dan sirosis hepatitis. Tahun 2022, biaya untuk penyakit katastropik ini mencapai 18,45%, Rp 24,06 triliun dari total beban jaminan sebesar Rp 130,38 triliun. Porsi terbesar adalah untuk penyakit jantung, yang mencapai 50,48% dari total beban jaminan penyakit katastropik. BPJS Kesehatan telah melakukan inovasi untuk memudahkan peserta membayar iuran. Sampai 2023, BPJS Kesehatan bekerja sama dengan 960.515 kanal pembayaran yang tersebar di berbagai wilayah. Dari sisi pengelolaan keuangan, laporan keuangan BPJS Kesehatan dalam 10 tahun beroperasinya (2014-2023) mendapat nilai WTM (Wajar Tanpa Modifikasi). Walaupun diakui masih ada temuan fraud pengelolaan DJSK dengan nilai tidak sampai 1%. BPJS Kesehatan berhasil meraih Penghargaan Top GRC (Governance, Risk, and Compliance) Awards 2023.

### Tantangan ke Depan

Mengacu pada data yang ada, ada beberapa tantangan BPJS Kesehatan ke depan. Pertama, menuntaskan pencapaian UHC. Data per masih ada 3,26% penduduk atau

9.171.602 jiwa yang belum tercakup. Data yang ada juga menunjukkan, warga miskin dan tidak mampu sudah ditanggung pemerintah. Itu berarti, warga tersisa adalah mereka yang berkategori mampu membayar iuran. Karena itu, perlu ada mapping peserta yang belum terdaftar untuk menemukan alasan tidak mendaftar. Data ini akan memperlihatkan apakah ada dari mereka yang sebetulnya masuk kategori tidak mampu sehingga perlu ditambahkan pada peserta PBI. Sementara bagi yang mampu, perlu upaya untuk mendorong mereka mendaftar.

Kedua, data per Mei menunjukkan, terdapat 55.856.301 jiwa atau 20% peserta tidak aktif. Kondisi ini perlu diperhatikan mengingat berdampak pada kondisi finansial BPJS Kesehatan. Perlu ada mapping juga untuk menemukan alasan tidak aktif dan menentukan jalan keluar yang tepat bagi mereka.

Ketiga, terkait pelayanan, masih ada keluhan bahwa pihak faskes masih mengutamakan pasien umum (pribadi) ketimbang pasien JKN. Hal ini tentu akan berdampak negatif bagi citra JKN. Karena itu, salah satu persoalan yang perlu diselesaikan ke depan adalah bagaimana faskes tidak lagi 'menganaktirikan' pasien JKN.

Keempat, tren surplus DJSK terus menurun, bahkan mendekati titik nol. Ke depan, DJSK ini akan terancam defisit lagi. Karena itu, pemerintah harus mengantisipasi untuk menyiapkan anggaran untuk menutup defisit. Hal tidak kalah penting adalah perlu mencari alternatif pendanaan yang bersifat berkelanjutan seperti pengenaan pungutan khusus pada produk-produk yang rentan mengganggu kesehatan.

Kelima, pematangan pelaksanaan KRIS (Kelas Rawat Inap Standar). Hal ini tidak hanya terkait kesediaan faskes, kecukupan daya tampung, tetapi juga penentuan iuran. Dalam penentuan iuran ini, hal yang perlu diingat adalah besaran iuran mengacu pada kemampuan peserta. Pemberlakuan satu kelas perawatan tidak berarti besaran iurannya sama.

Untuk menghadapi tantangan yang ada, pertama perlu peningkatan partisipasi masyarakat yang belum terdaftar dapat dilakukan melalui program sosialisasi yang lebih efektif dan penambahan peserta yang kurang mampu dalam kategori Penerima Bantuan Iuran (PBI). Kedua, untuk menangani masalah peserta tidak aktif, diperlukan kebijakan insentif bagi masyarakat untuk tetap terlibat dalam program, misalnya melalui diskon pembayaran atau layanan tambahan. Ketiga, BPJS harus fokus pada peningkatan kualitas pelayanan di fasilitas kesehatan, dengan memastikan bahwa pasien JKN tidak diprioritaskan lebih rendah daripada pasien umum. Keempat, pengelolaan keuangan yang lebih berkelanjutan dapat dilakukan dengan mencari sumber pendanaan alternatif, seperti pungutan pada produk yang berisiko bagi kesehatan. Pemerintah dan BPJS perlu terus berinovasi dalam menciptakan sistem yang efisien dan ramah bagi seluruh peserta.

Exhibit – 6  
Jumlah Kunjungan Peserta JKN Menurut Manfaat 2022

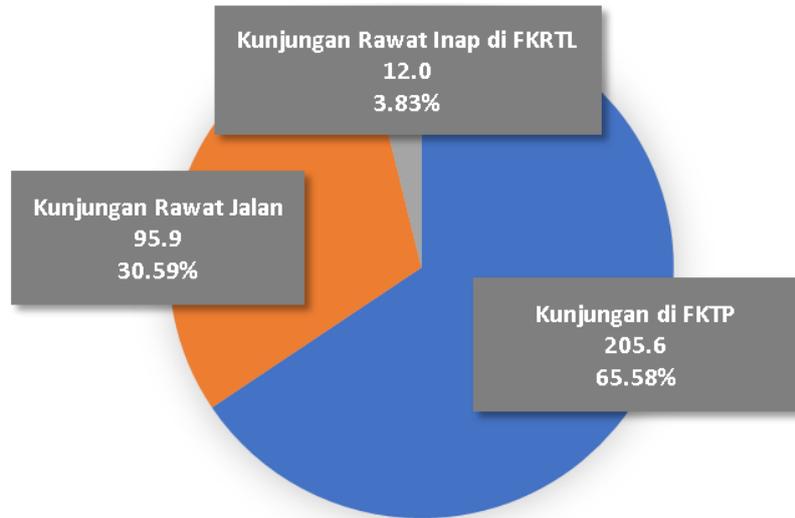


Exhibit – 7  
Total Pendapatan dan Beban DJS Kesehatan 2014-2023 (Rp juta)

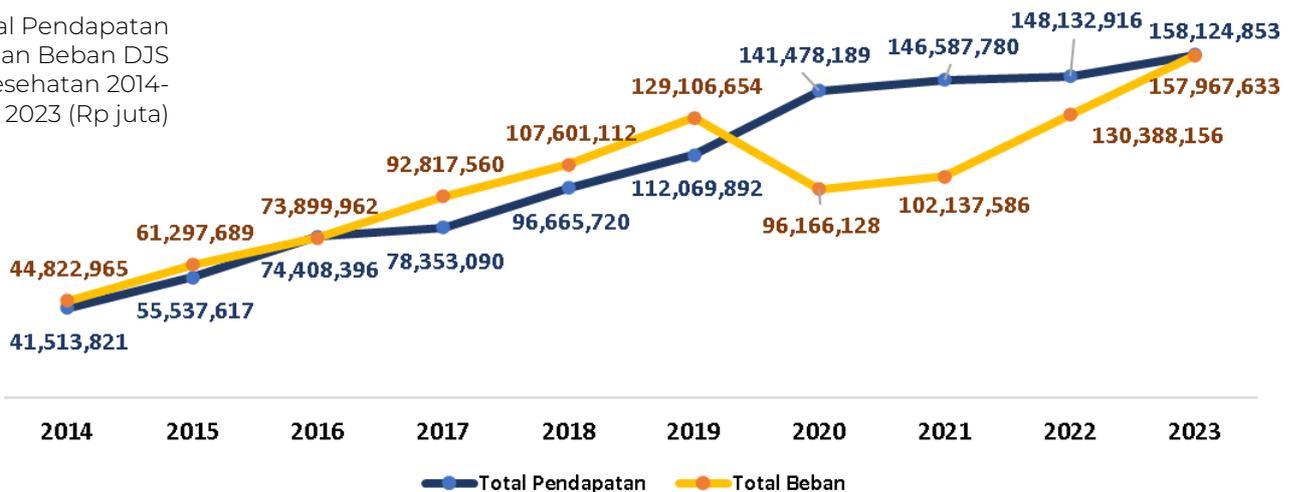
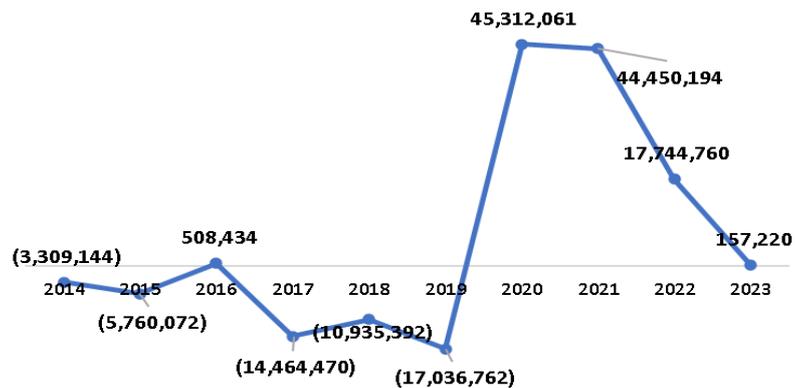


Exhibit – 8  
Surplus (Defisit) DJS Kesehatan 2014-2023 (Rp juta)



# Fenomena ‘*Quiet Quitting*’: *Insight* Terhadap Pengelolaan Talenta Di Perusahaan

oleh

Niken Ardiyanti

Tidak terasa pandemi Covid-19 telah berhasil dilalui oleh Indonesia semenjak deklarasi lewat Keputusan Presiden No. 17 tahun 2023 yang lalu. Pada deklarasi tersebut, Indonesia resmi memasuki status Endemi. Memasuki tahun kedua Endemi, proses bisnis beradaptasi mengikuti alur transformasi perusahaan, dengan tetap fokus pada peningkatan nilai tambah guna mempertahankan daya saing perusahaan.

Di tengah antusiasme untuk kembali memperjuangkan daya saing, lewat peningkatan nilai tambah perusahaan, terdapat fenomena yang merintangai upaya tersebut. Fenomena ini muncul akibat refleksi pengalaman pegawai di dalam pekerjaannya, di mana pegawai menampilkan usaha yang seminimal mungkin dalam tugas kesehariannya, yang berujung pada minimnya dampak optimal yang diterima perusahaan. Survey dari Gallup (2022) menunjukkan setidaknya 50 % tenaga kerja di Amerika Serikat menunjukkan perilaku ini. Sementara itu pada

2023, menurut survey “State of the Global Workplace” yang juga dilakukan Gallup, secara global kurang lebih 59 % angkatan kerja global juga menunjukkan perilaku serupa, yang kemudian disebut sebagai “*Quite Quitters*”. Bahkan, kemunculan perilaku ini sempat ditayangkan di salah satu akun social media TikTok, dan sukses mencuri perhatian pemirsa hingga jutaan viewers.

Apa itu fenomena *Quiet Quitting*? Menurut The Guardian, *Quiet Quitting* adalah perilaku yang ditampilkan pegawai ketika ia mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya hanya sekedarnya tanpa mengeluarkan usaha lebih (*minimum effort*). Pegawai tidak ingin keluar dari pekerjaannya, ia masih membutuhkan pendapatan (gaji), tapi menahan diri untuk bekerja lebih keras lagi. Ia masih mengerjakan tanggung jawabnya, tetapi menolak gagasan *Hustle Culture* dengan menciptakan batasan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaannya. Hal yang menjadi konsekuensi dari *Quiet*

*Quitting* adalah menurunnya kualitas pekerjaan.

Salah satu dugaan pemicu *Quiet Quitting* adalah pegawai merasa tidak puas dalam pekerjaannya, tidak terikat, bosan dan kurang mendapatkan apresiasi serta kompensasi karena atas kerja keras yang telah dilakukannya, terutama di periode masa pandemi (2019 – 2022) kemarin. Selain itu ada juga faktor-faktor seperti ketidakjelasan ekspektasi, rendahnya kesempatan untuk mendapatkan perkembangan karir maupun proses belajar di perusahaan, serta kurangnya perasaan dihargai dari jerih payah yang telah mereka berikan pada perusahaan. Namun, uniknyanya meskipun terdapat faktor-faktor negatif tersebut, pegawai tetap memiliki perasaan terkoneksi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Karena itu, *Quiet quitters* justru memilih untuk tetap bertahan di perusahaan tetapi menahan diri dengan memilih cara tidak memberikan kontribusi optimal sesuai dengan kapabilitas sebenarnya yang ia miliki.

Ilustrasi: “Ruang Tunggu” oleh AF/amru

Fenomena *Quiet Quitting* menjadi perhatian penting dalam pengelolaan talenta di era pasca-pandemi. Pegawai yang terlibat dalam *Quiet Quitting* menunjukkan usaha minimum dalam pekerjaan, hanya menyelesaikan tugas inti tanpa berusaha lebih. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kurangnya apresiasi, dan ketidakseimbangan kerja-kehidupan. Meski demikian, mereka tetap terhubung dengan nilai organisasi dan bertahan dalam pekerjaan. Fenomena ini muncul sebagai reaksi terhadap budaya kerja berlebihan, atau *hustle culture*, dan semakin mendapat perhatian melalui platform media sosial seperti TikTok. Fenomena ini menuntut manajemen untuk merumuskan strategi baru dalam pengelolaan talenta.



Fenomena perubahan perilaku pegawai dengan kemunculan *Quiet Quitters* ini menarik untuk dipahami oleh Manajemen di perusahaan/organisasi sebagai identifikasi faktor - faktor yang dapat dipertimbangkan dalam merumuskan program strategis memitigasi pengelolaan manajemen talenta di perusahaan. Jika sebelumnya kita mengenal budaya *Hustle Culture* yang menuntut seseorang pegawai untuk terus bekerja keras, *Quiet Quitting* justru perilaku kebalikannya. *Hustle culture* kerap dianggap tidak bagus untuk kesehatan mental dan juga fisik seorang karyawan. Sementara itu, *Quiet Quitting* menggambarkan bagaimana seseorang bekerja dengan usaha minimum untuk hanya sekedar menyelesaikan pekerjaannya, mengedepankan persepsi kebutuhan akan pentingnya keseimbangan bekerja (*work-life balance*).

Terdapat beberapa indikasi dari pegawai yang melakukan *Quiet Quitting*. Jika ada karyawan yang sebelumnya merupakan *top performer* namun prestasinya

menurun dan menjadi seperti kebanyakan karyawan lain. Selain itu respon perilaku yang diberikan cenderung negatif, seperti pegawai yang lebih memilih berdebat sebagai cara untuk menghindari tugas tambahan. Namun sebaliknya ada pegawai yang cukup aktif menyampaikan ide/pendapatnya yang kemudian menjadi pendiam sebagai representasi tanda perilaku disengagement. Manajer atau Atasan Langsung perlu untuk memberikan perhatian pada pegawai yang tidak lagi memberikan inisiatif, tidak lagi mencari solusi dan apatis mengikuti arahan / instruksi tanpa memberikan pendapat / ide solusi lain. Perubahan perilaku ini menjadi salah satu diantara beberapa indikator perubahan suasana hati, bisa jadi dikarenakan menurunnya kepuasan kerja.

Indikator perilaku lainnya yang muncul diantaranya menjaga jarak. Pegawai memiliki hak atas waktu pribadinya, namun kebutuhan atas klaim terhadap waktu pribadi yang ekstrim merupakan salah satu sinyal terdapatnya masalah yang lebih serius di pekerjaan. Selain itu

pegawai menarik diri dari kerjasama bersama di dalam tim. Ini juga merupakan sinyal terjadinya *Quiet Quitting*.

Ada juga kondisi di mana pegawai menilai adanya beban kerja yang berlebihan. *Load* pekerjaan dapat yang seharusnya diberikan pada lebih dari 2-3 orang, kenyataannya harus dilakukannya sendiri dan tidak diimbangi dengan kompensasi yang sesuai. Perihal hal ini banyak pegawai yang "*Quiet quitting*" mengaku mendapatkan kompensasi jauh di bawah (lebih kecil) daripada kontribusi berdasar beban kerja yang sudah mereka berikan bagi perusahaan/organisasi. Dengan kata lain, pegawai punya persepsi bahwa organisasi/perusahaan tidak memberikan penghargaan yang setara dengan usaha yang telah mereka lakukan. Pada akhirnya, pegawai memutuskan untuk menurunkan usahanya guna menyesuaikan dengan besaran kompensasi dan penghargaan yang mereka dapatkan.

## Situasi & Urgensi

*Quiet Quitting* menjadi tantangan baru bagi perusahaan, terutama dalam mempertahankan produktivitas di era pasca-pandemi. Survei Gallup (2023) menunjukkan bahwa 59% pekerja global terlibat dalam perilaku ini, menyoroti pentingnya keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Fenomena ini, yang muncul di tengah upaya perusahaan untuk kembali kompetitif, menghambat inisiatif dan kreativitas pegawai. Manajemen perlu memperhatikan tanda-tanda *Quiet Quitting*, seperti penurunan inisiatif, apatisme, dan disengagement. Perusahaan harus beradaptasi dengan dinamika ini dengan fokus pada kesejahteraan karyawan dan penyesuaian terhadap beban kerja serta kompensasi yang setara.



Ilustrasi: "Ruang Temu" oleh AF/amru

Tantangan utama dalam mengatasi *Quiet Quitting* adalah memastikan kepuasan kerja pegawai tanpa mengorbankan produktivitas. Indikasi disengagement seperti sikap apatis dan menarik diri dari tim merupakan tanda bahwa pegawai merasakan ketidakpuasan atau beban kerja berlebihan. Manajer perlu memainkan peran penting dengan menciptakan komunikasi terbuka, memberikan apresiasi, dan menyesuaikan kompensasi sesuai dengan kontribusi karyawan. Selain itu, penting bagi manajemen untuk mengembangkan program reskilling kepemimpinan bagi manajer agar mampu mengatasi situasi kerja hybrid dan memotivasi tim kerja secara efektif, serta menjaga keseimbangan kerja-kehidupan di perusahaan.

Selain itu, fenomena ini bisa terjadi sebagai reaksi dari kurangnya keseimbangan hidup dengan pekerjaan (*work-life balance*). Tidak adanya batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Sebagai contohnya adalah menjawab email, pesan atau telepon terkait pekerjaan diluar jam kerja atau saat sedang cuti.

Dengan memperhatikan tanda-tanda kemunculan perilaku *Quiet Quitting* di atas, maka manajemen di perusahaan / organisasi mendapatkan pembelajaran terkait perlunya menyusun program mitigasi pengelolaan manajemen talenta sebagai berikut: Manajemen perlu membangun iklim komunikasi organisasi dengan cara menjalin relasi antar pegawai dengan berbasis komunikasi secara transparan. Hal ini memungkinkan pegawai untuk menjaga jarak, sehingga rekan kerja atau karyawan tidak bisa menginvasi waktu pribadi pegawai. Perusahaan juga harus dapat membedakan mana kebutuhan lembur di masa sibuk atau memang ada kenaikan beban kerja sehingga perlu merekrut orang baru. Ketika ada kenaikan beban kerja dan tanggung jawab artinya ada perubahan yang perlu dilakukan pada kontrak kerja sehingga mungkin juga perlu ada penyesuaian kompensasi secara adil.

Penting bagi perusahaan untuk mengerti mengenai situasi ini dan perkembangannya. Perusahaan harus memiliki gambaran terbuka terkait posisi karyawan di masa wawancara dan mengetahui harapan dari pegawai terkait dengan karir dan posisi yang dituju, serta mempersiapkan program

pengembangan talenta sebagai bentuk apresiasi atas kinerja pegawai selama ini. Satu hal penting lainnya, pendekatan konvensional masih relevan digunakan juga, seperti program penghargaan kepada pegawai secara finansial maupun non-finansial (memberikan apresiasi, menyampaikan terima kasih dan minta maaf serta minta tolong). Selain itu dapat juga diselenggarakan serangkaian program pelatihan dan pengembangan pegawai yang berkesinambungan.

Harvard Business Review (2024) menyampaikan bahwa sangatlah jelas terjadinya kemunculan perilaku *Quiet Quitting* disebabkan karena manajemen yang berfungsi kurang optimal. Oleh karena itu, langkah pertama yang perlu diambil adalah memastikan keterikatan pada layer manajer (*address manager engagement*). Hanya satu dari tiga manajer di perusahaan yang telah memiliki keterikatan dengan pekerjaannya dan tempat ia bekerja, sedangkan 2 dari 3 lainnya membutuhkan pengayaan reskilling kepemimpinan yang difasilitasi perusahaan agar memiliki kompetensi bertahan di lingkungan kerja *hybrid*.

Manajer juga perlu mempelajari strategi berkomunikasi dengan anak buahnya secara produktif, dengan meminimalisasi terjadinya *disengagement* dan *burnout*. Strategi komunikasi Manager diantaranya memahami pegawai secara individualnya, situasi kehidupan tim kerjanya, kekuatan dan bahkan tujuan pribadinya bekerja sebagai *indicator purpose of values* pegawai. Manajemen di

perusahaan / organisasi perlu mengarahkan para manajer untuk menjalin komunikasi dengan tim kerja. Gallup (2023) memberikan strategi komunikasi terbaik dari seorang atasan kepada tim kerjanya adalah dengan mengembangkan kebiasaan menjalin komunikasi di setiap pekan dengan melibatkan tim kerjanya antara 15 - 30 menit. Manajer sebagai atasan langsung perlu menciptakan momen yang memunculkan perilaku tim kerjanya secara akuntabel, dalam bentuk kinerja tim, pemahaman terhadap kualitas kepuasan pelanggan, dan mengajak pegawai untuk mampu mengidentifikasi pekerjaannya sehingga memberi kontribusi pada perusahaan. Hal ini bertujuan agar mendapatkan informasi yang akurat mengenai aspirasi tim kerjanya terhadap pekerjaan terutama di konteks *hybrid*, mengajak pegawai memahami konteks situasi pekerjaan tempat mereka bernaung dan kebutuhan capaian target kinerja yang diharapkan (apakah *on site*, *remote* atau menggunakan jadwal secara *hybrid*).

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang menjadi karakteristiknya, sehingga menjadikan seluruh pegawainya memiliki keterikatan satu dengan lainnya diantara mereka maupun terhadap perusahaan/organisasi. Peran dan fungsi manajer sebagai ujung tombak dari perusahaan/organisasi adalah untuk menjaga agar pegawai mampu menampilkan perilaku produktif bekerja. Selamat bekerja para *Future Leaders*!



Ilustrasi: "Ruang Renung" oleh AF/amru



**LM  
FEB  
UI**

---

*Unlock your potential  
and transform your  
career with LM FEB  
UI's expert-led public  
training programs,  
tailored to meet the  
specific needs of  
professionals seeking  
to thrive in today's  
fast-paced &  
constantly changing  
business landscape.*



LM FEB UT's public training programs are designed to meet the specific needs of professionals seeking to elevate their business acumen. Our expert trainers are equipped to impart the knowledge and competencies required to succeed in today's fast-paced and constantly changing business landscape. For professionals seeking to enhance their understanding of finance and accounting, we offer courses in Finance for Non-Finance, Accounting for Investors, and Governance, Risk, and Compliance. These programs will equip you with the analytical skills necessary to make informed financial decisions and effectively manage risk.

Our Business Application courses, including Business Analytics, Business Plan, Business Communication, and Problem Solving & Decision Making, are designed to help you tackle complex business challenges and succeed in today's competitive business environment. For professionals focusing on people and leadership, our Leadership, Change Management, HR for Non-HR, and Entrepreneurial Culture courses will provide you with the skills and knowledge you need to lead and manage individuals effectively.

Our Emerging & Recent Topics courses, featuring ESG & Green Business, Crypto Currencies, Social Insurance, and Design Internship Program, will enable you to stay ahead of the curve and navigate the latest developments in the business world. Enroll in LM FEB UT's public training programs today to gain the skills and knowledge you need to advance your career and achieve your professional goals. Do not miss out on this unique opportunity to take your business skills to the next level.



Scan this QR Code for the fastest response or you can email us at

[training@lmfebui.com](mailto:training@lmfebui.com)

# Mana yang Mana?

oleh

---

Adam Faiana Amru  
Fabio R. Jordan



Pada salah satu forum diskusi *Generative AI* di sebuah platform terkemuka, seorang lulusan dari jurusan Teknologi Informasi bercerita tentang pengalaman pahitnya. Ia dituduh oleh pihak pengajar telah menggunakan ChatGPT dalam menuliskan program dalam tugas akhirnya. Dengan penuh perjuangan, ia mempertahankan aspek orisinalitas dari karya tulisnya serta keaslian program yang ia tuliskan. Dalam forum yang sama berbagai anggota forum lainnya juga menyebutkan pengalaman serupa. Rupanya, tidak hanya dari sisi mahasiswa, namun juga dari sisi pengajar yang perlu melakukan verifikasi dan membuktikan apakah tugas yang diberikan oleh mahasiswa mereka memang merupakan tugas yang murni dibuat

tanpa bantuan dari ChatGPT atau *Generative AI* lainnya.

Diskusi kemudian melebar pada kasus-kasus lainnya. Tidak hanya terkait pada tugas-tugas perkuliahan yang sulit diverifikasi orisinalitasnya, namun merambah juga pada interaksi bisnis dengan para *creative content writer*. Bisnis mulai kesulitan membedakan apakah konten yang mereka terima dari pada content writer merupakan konten orisinal dan bukan merupakan olahan semata dari ChatGPT. Para *creative content writer* yang juga berada dalam forum pada akhirnya menyatakan pendapat, bahwa tingginya keraguan dari klien-klien membuat mereka merasa sangat terpojok. Mereka mengaku terdemotivasi akibat tak adanya kepercayaan dari pemberi kerja

terkait orisinalitas dari hasil karya mereka.

Forum tersebut memang tidak berakhir dengan adanya titik temu dari kedua perbedaan pandangan, namun memberikan banyak pencerahan terkait dengan berbagai polemik yang muncul dari pasar yang berlandaskan pada aspek kreativitas. *Generative AI* telah menawarkan hasil olahan teks berdasarkan data besar hasil karya manusia yang dipelajari. Model seperti ChatGPT dapat menghasilkan output yang semakin menyerupai karya manusia. Pada setiap pembaruan versinya (dari GPT-3.5 menjadi GPT-4 kemudian menjadi GPT4-omni) kualitas hasil tersebut semakin meningkat sehingga beragam upaya untuk memilah karya orisinal manusia dan karya GPT semakin sulit dibedakan.

Diskusi di forum *Generative AI* menunjukkan bagaimana mahasiswa Teknologi Informasi dan *creative content writer* mengalami dilema orisinalitas karya mereka di era AI. Seorang mahasiswa dituduh menggunakan ChatGPT dalam tugas akhirnya meskipun ia mempertahankan keaslian karyanya. Di sisi lain, *content writer* merasa terpojok karena klien bisnis meragukan keaslian konten mereka. Diskusi ini menyoroti sulitnya membedakan karya manusia dan AI seiring dengan semakin canggihnya teknologi. Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan baru dalam verifikasi orisinalitas karya di berbagai bidang.



Ilustrasi: "Likuidasi" oleh AF/amru

### Dilema – Proses Atau Hasil

Dalam konteks menuliskan karya akhir berupa program seperti yang dibahas di awal, salah satu aspek paling penting yang dinilai adalah efisiensi dari *coding*-nya. Baik manusia maupun AI akan berusaha mencapai titik efisiensi yang terbaik dan hal ini sangat memungkinkan keduanya berakhir dengan karya yang 100 persen identik. Dengan menuliskan secara manual (tanpa bantuan *Generative AI* sama sekali), seorang *programmer* mungkin dapat menuliskan hasil karya yang paling efisien namun dengan memakan waktu yang jauh lebih lama dibandingkan dengan *Generative AI*, untuk menghasilkan *output* yang sama persis. Hal ini tidak sama seperti dengan membuat sebuah

karya fisik misalnya seperti tas kulit yang mana produk *handmade artisan* memiliki nilai tambah yang besar dalam aspek seni. Meskipun terdapat pandangan tentang penulisan program sendiri memiliki seninya, penilaian terkait sebaik apa sebuah program masih bertumpu sepenuhnya pada fungsionalitasnya, yang mana hal ini diukur dari efisiensinya.

Kita memang tidak mengukur sebuah mesin kendaraan dari seberapa indahny sebuah mesin namun lebih banyak dari ukuran seberapa efisien dan reliabel-nya mesin tersebut. Dalam kasus dimana penulisan program menjadi sangat mudah dilakukan oleh *Generative AI* dan bagaimana hal ini menjadi sangat sulit dibedakan, dunia pendidikan dan pelatihan

memerlukan strategi yang berbeda dalam aspek format menguji kemampuan peserta didiknya. Baik penilai maupun yang dinilai pada akhirnya harus memiliki kemampuan dasar untuk menentukan apakah sebuah karya dalam disiplin ilmu mereka itu berkualitas baik atau buruk. Terlepas dari siapa yang menuliskan program tersebut, baik manusia ataupun *Generative AI*, akan sangat sulit jika seorang yang awam dan sama sekali tidak mengetahui dasar-dasar ilmu *programming* diminta untuk menilai sebuah *output programmer*. mereka tidak dapat menilai seberapa baik atau buruknya output tersebut. Kemampuan menilai inilah yang pada akhirnya akan terus dibutuhkan di masa depan

## Situasi & Urgensi

Dalam konteks pendidikan dan bisnis, Generative AI seperti ChatGPT memicu dilema mengenai verifikasi orisinalitas karya. Mahasiswa dan content writer sering dituduh menggunakan AI untuk menyelesaikan tugas atau proyek mereka, padahal mereka mungkin tidak menggunakan AI sama sekali. Pihak pengajar dan klien pun mengalami kesulitan membuktikan keaslian karya, karena hasil AI semakin mirip dengan karya manusia. Ini menunjukkan pentingnya manajemen talenta dan peran manajer dalam memitigasi dampak negatif AI pada kepercayaan dan motivasi karyawan serta pekerja kreatif.

Perlu disadari bahwa hal tersebut memang sangat berbeda dengan tulisan kreatif yang tidak memiliki penilaian efisiensi sebagai aspek penilaian utama dari *output*-nya. Sudah banyak buku dan bahkan karya tulis ilmiah yang penulisannya dibantu oleh *Generative AI*. Baik dalam proporsi yang sedikit maupun hampir seluruh bagian tulisannya. Terdapat perdebatannya sendiri mengenai penilaian orisinalitas penulisan, namun satu hal yang pasti, keterlibatan manusia dalam karya tulis tidak dapat dieliminir sepenuhnya.

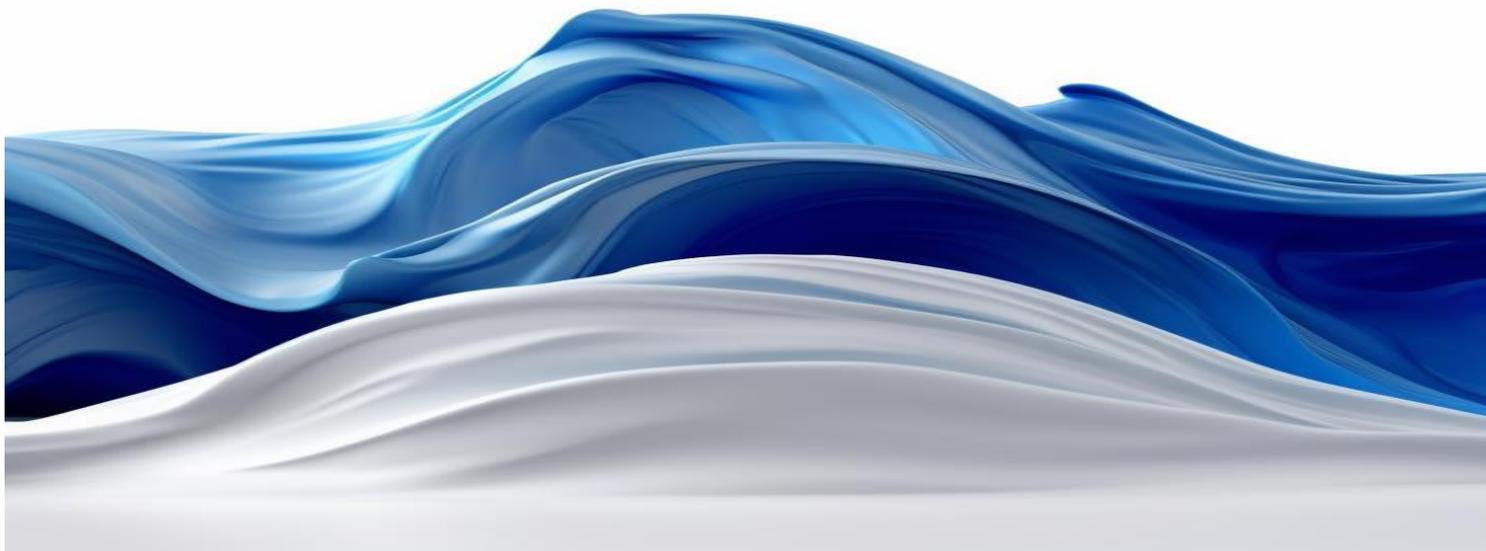
Bayangkan sebuah mobil otomatis yang dapat menghantarkan kita ke berbagai tempat tanpa kita kemudikan secara manual. Mobil tersebut dapat menentukan rute-rute terbaik untuk mencapai titik tujuan kita dengan waktu paling singkat yang dimungkinkan. Apabila kita menilainya dari aspek fungsionalitas semata, maka mobil otomatis tersebut mungkin sebuah pilihan yang paling prima dalam mencapai tujuan secepat mungkin. Namun,

apabila kita lebih mementingkan perjalanannya daripada sekedar sampai tujuan dengan waktu yang paling singkat, maka mungkin mengemudi kendaraan itu sendiri secara manual jauh lebih memenuhi nilai-nilai petualangan yang kita harapkan. Sekali lagi, tujuan akhir kita dan bagaimana kita memandang bagaimana kita mencapainya terkadang menjadi sebuah dilema yang tidak dapat terjawab hanya dengan sebuah 'alat'. Kita sebagai manusia, tidak akan dapat dieliminir dari penggunaan sebuah alat dari teknologi *Generative AI* yang saya analogikan melalui kendaraan tersebut. *Generative AI* tidak dapat menentukan tujuan kita untuk diri kita sendiri dan juga tidak dapat memilihkan cara 'terbaik' bagi kita. Kita tetap merupakan penentu dari tujuan akhir penggunaan alat dan bagaimana kita memilih cara untuk mencapainya dengan atau tanpa alat tersebut.

### Menilai Sebuah Hasil dari Prosesnya

Temuan ini mendorong kebutuhan Dengan personalisasi yang semakin mudah dan tinggi pada produk perekonomian di masa mendatang, penilaian sebuah output berdasarkan prosesnya menjadi hal yang sangat mungkin lazim. Salah seorang rekan konsultan mengajukan pertanyaan besar dalam konteks ini, "Apakah kita masih relevan untuk menulis?" Pertanyaan yang sangat sulit untuk dijawab. Namun, jika harus menjawab dengan cepat maka saya akan mengatakan "Ya!"

Mengapa? Sederhana, manusia menulis untuk manusia. Baik dalam konteks motivasi emosional, maupun rasional yang mengejar keuntungan baik materil dan non-materil dari menulis, semua motivasi, proses, dan output dalam menulis hanya kontekstual untuk dunia manusia.



Ilustrasi: "Sungai" oleh AF/amru

Tantangan utama adalah bagaimana memastikan orisinalitas karya di tengah semakin berkembangnya teknologi Generative AI. Dalam programing, efisiensi menjadi aspek utama penilaian, yang bisa dicapai baik oleh manusia maupun AI, sehingga sulit dibedakan. Solusinya adalah meningkatkan kemampuan dasar penilaian oleh para pendidik dan manajer, serta memastikan evaluasi tidak hanya berdasarkan hasil akhir, tetapi juga proses kreatifnya. Perlu pendekatan baru yang lebih menekankan proses dibanding hasil semata, terutama dalam karya tulis dan kreatif.

Meskipun terdapat ukuran dari fungsionalitas *output* seperti yang dibahas sebelumnya, pemaknaan dari sebuah karya tulis tetap hanya relevan bagi manusia. *Generative AI* mungkin dapat bertukar ide dengan kita jika kita memintanya untuk memberikan saran. Akan tetapi, penentuan dari sebuah karya tulis dan penetapan seberapa 'bermaksudnya' karya tersebut tidak pernah dapat diberikan oleh ChatGPT atau *Generative AI* manapun.

### Masyarakat di Masa Mendatang

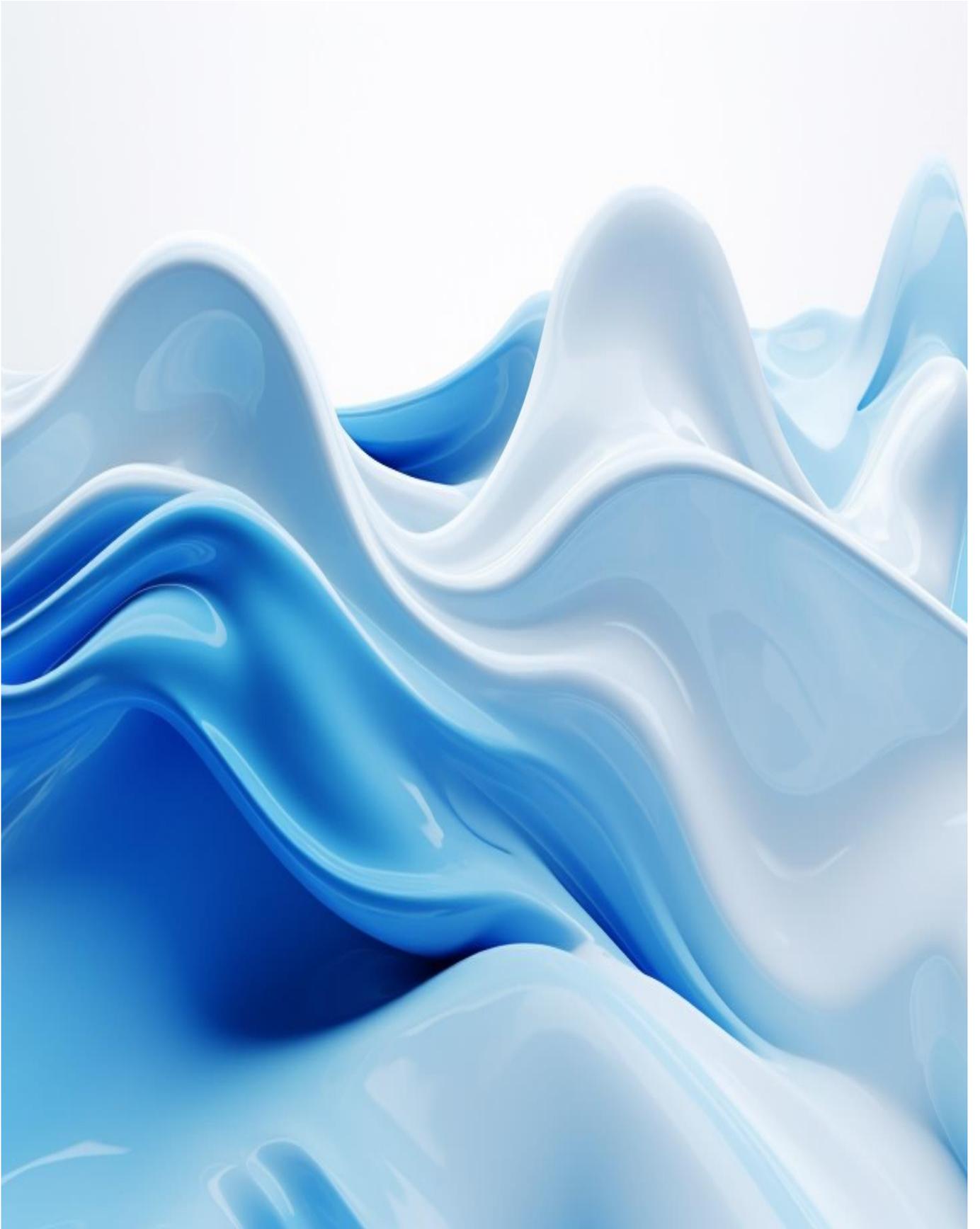
Dengan personalisasi yang semakin tinggi dan mudah, ada kemungkinan bahwa masyarakat di masa mendatang akan berbenturan dengan fenomena *crisis of abundance*, dimana segala sesuatu menyangkut kebutuhan hidup tersedia serta terpenuhi dengan relatif cepat dan mudah. Personalisasi identik ini pun bisa jadi salah satu jalan bagi seorang

individu memenuhi kebutuhannya. Berdasarkan pandangan dari teori Maslow, masyarakat secara individu di masa depan mungkin akan lebih memerhatikan makna-makna sebagai dasar motivasinya. Sehingga mungkin bukan merupakan hal yang aneh bagi individu maupun masyarakat di masa mendatang untuk lebih menitik beratkan sebuah proses dalam menilai hasil akhir produk maupun jasa.

Pada saat ini berbagai indikasi terkait hal tersebut sudah mulai muncul dalam konteks *supply chain* sebuah produk. Ambil contoh fenomena dimana konsumen memandang negatif pada brand mewah yang melibatkan tenaga kerja di bawah umur, kondisi kerja yang tidak manusiawi, menyakiti satwa maupun merusak lingkungan. Bagaimana teknologi akan terus berkembang dan mengubah berbagai hal terkait dengan cara kita melakukan aktivitas adalah sebuah keniscayaan, namun bagaimana kita memaknai sebuah proses dan hasil

tidak akan dapat pernah digantikan oleh teknologi. Dengan berbagai kecepatan dan kemudahan yang terus akan meningkat dari hadirnya teknologi seperti *Generative AI*, personalisasi yang mungkin membangkitkan semangat individualisme pada saat yang bersamaan juga akan memberikan lebih banyak 'waktu luang' untuk individu melakukan interaksi satu sama lain dalam memaknai berbagai hal. Meskipun sekilas terdengar *oxymoronic*, bukan tidak mungkin masyarakat di masa mendatang menjadi masyarakat yang *individually social*. Masyarakat ini adalah masyarakat yang lebih menyadari, mementingkan, dan menghargai kepemilikan dari otensitas hasil karya manusia bukan hasil dari imitasi kreativitas yang didapatkan melalui data kolektif kreativitas mereka yang dipelajari melalui olahan statistik yang betubi-tubi.

Jadi, teruslah menulis.



Ilustrasi: "Amuk" oleh AF/amru



*It is with great pride that we present the LM Quarterly Gallery Edition, a remarkable publication produced by the Communication Unit of LM FEB UI. This edition is a curated collection of metaphorical artworks featured in the 2023 editions of LM Quarterly, celebrating a fusion of artistic vision and innovative thought. LM Quarterly is a quarterly magazine, published four times a year by the Lembaga Management of the Faculty of Economics and Business at Universitas Indonesia. It serves as an invaluable resource for business practitioners and regulators, offering a diverse range of insights and perspectives. The magazine's content, characterized by its independence, does not necessarily reflect the views of LM Quarterly, LM FEB UI, or Universitas Indonesia. The Gallery Edition represents a collaborative effort, reflecting LM FEB UI's commitment to embracing the potentials of generative AI technology. Utilizing Midjourney, a generative AI platform,*

*LM FEB UI Communication Unit has contributed to the creation of metaphorical and meaningful artworks. His process, characterized by the use of iterative prompts, is an example of how artistic creativity can be enhanced through AI technology. This initiative is part of LM FEB UI's broader engagement with the evolving field of AI, spearheaded by the Artificial Intelligence Laboratory for Business & Management Application (AIL). At AIL, research is conducted in several key areas: AI Ethics, AI Integration, Generative AI Use Cases, Multimodal AI, Prompt Engineering, and Hybrid-Intelligence. These research streams underscore LM FEB UI's proactive approach to exploring and integrating AI in diverse contexts, particularly in the realm of business and management.*

*Through the Gallery Edition and other initiatives, LM FEB UI demonstrates a forward-thinking stance, acknowledging and responding to the new opportunities presented by the rise of generative AI technologies. the artworks within this context are testament to the potential of combining human ingenuity with advanced AI tools to create impactful and innovative art. Under the leadership of Editor-in-Chief Bagus Adi Luthfi, and with insights from our Advisory Board of Editors - Dr. Willem A. Makaliwe, and Ferdinandus S. Nggao, this edition has been meticulously crafted artworks by Adam F. Amru to inspire and engage. We invite you to explore the LM Quarterly Gallery Edition. Each artwork, a narrative crafted by the combined efforts of the LM FEB UI Communication Unit, reflects the ethos of LM Quarterly. Delve into this edition and experience the compelling intersection of AI technology and human creativity, a hallmark of our quarterly publications.*

# Mengenai Iklim: *A Prisoner's Dilemma*



oleh

R. Nugroho  
Purwantoro

Sebuah studi ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal *Nature* baru-baru ini menganalisis biaya sosial dari karbon dioksida, sebuah perkiraan besarnya nilai kerusakan akibat perubahan iklim. Biaya sosial karbon dioksida (SC-CO<sub>2</sub>) adalah metrik yang mengukur nilai monetisasi dari kerusakan yang terjadi pada masyarakat yang disebabkan oleh tiap peningkatan 1 ton emisi CO<sub>2</sub>. Ukuran ini merupakan metrik utama yang menentukan kebijakan iklim, digunakan oleh pemerintah di banyak negara dalam analisis manfaat-biaya selama lebih dari satu dekade. Perkiraan SC-CO<sub>2</sub> merupakan aplikasi lintas disiplin yang mengacu pada ilmu iklim, ekonomi, demografi, dan disiplin ilmu terkait lainnya.

Rennert, et al, (2022) menyimpulkan bahwa biaya rata-rata SC-CO<sub>2</sub>, yang telah disesuaikan dengan metode termutakhir, ternyata jauh lebih tinggi daripada angka terakhir yang digunakan oleh pemerintah AS dalam mendasari kebijakan iklim negara tersebut. Perkiraan rata-rata SC-CO<sub>2</sub> menurut studi ini adalah \$185 per ton CO<sub>2</sub> (\$44-\$413 per tCO<sub>2</sub>: kisaran 5%-95%, dengan nilai dolar AS tahun 2020) memakai tingkat diskon bebas risiko jangka pendek sebesar 2%. Nilai yang 3.6 kali lebih tinggi dari nilai digunakan pemerintah AS saat ini sebesar \$51 per tCO<sub>2</sub>. Artinya, biaya atau dampak sosial dari polusi gas rumah kaca ditemukan jauh lebih mahal dari perkiraan resmi selama ini. Dengan kata lain, perkiraan manfaat dari upaya mitigasi gas rumah kaca dan penerapan kebijakan iklim yang lebih ketat bisa lebih tinggi dari perkiraan awal.

Ilustrasi: "Terikat secara Alam" oleh AF/amru

Studi terbaru dalam jurnal Nature mengungkapkan bahwa biaya sosial karbon dioksida (SC-CO<sub>2</sub>) lebih tinggi dari perkiraan sebelumnya. Angka SC-CO<sub>2</sub> yang digunakan pemerintah AS, sebesar \$51 per ton CO<sub>2</sub>, ternyata jauh lebih rendah dari estimasi baru yang mencapai \$185 per ton CO<sub>2</sub>. Ini menunjukkan bahwa dampak sosial dari emisi gas rumah kaca, dan manfaat mitigasi iklim, lebih besar dari yang diperkirakan sebelumnya. Namun, meskipun studi ini dapat memicu pergerakan keuangan dan kebijakan terkait perubahan iklim, kenyataannya banyak lembaga keuangan dan investor justru mundur dari komitmen iklim mereka, lebih memilih mengejar keuntungan jangka pendek.

Pada saat studi tersebut dipublikasikan jurnal ilmiah ternama, temuan ini diperkirakan akan memicu gerakan di seluruh industri keuangan, khususnya Wall Street, yang selalu memantau dengan cermat perkembangan ekonomi yang mungkin mempengaruhi portofolio investasi. Tapi kenyataannya, tidak ada reaksi. Berita terbaru dari Wall Street akhir-akhir ini lebih banyak berisi tentang kemunduran komitmen dari tujuan-tujuan iklim, bukannya peningkatan komitmen. Bank dan manajer investasi banyak yang menarik diri dari aliansi iklim internasional dan melanggar janji keberlanjutan yang mereka canangkan sebelumnya. Peningkatan pinjaman kepada produsen bahan bakar fosil terus terjadi. Dana investasi dengan tema keberlanjutan terus mengalami arus keluar, dan banyak di antaranya yang mengalami kebangkrutan dan ditutup.

Apa yang membuat kontradiksi ini terjadi? Memakai pendekatan *Game Theory*, permasalahan tidak optimalnya upaya mitigasi/adaptasi iklim merupakan contoh dari dilema klasik: *Prisoner's Dilemma*. Jika terdapat dua pihak, Negara A maupun Negara B, di mana keduanya menghasilkan sejumlah besar polusi gas rumah kaca dan dihadapkan pada keputusan untuk "bekerja sama" mengurangi emisi lewat berbagai investasi mitigasi/adaptasi iklim atau terus "merusak" dengan tidak melakukan mitigasi/adaptasi apapun dan terus mengeluarkan emisi pada tingkat saat ini (business as usual).

Kemungkinan skenario pertama, kedua negara bekerja sama untuk mengurangi emisi: Tentu kedua negara ini harus menanggung sejumlah kerugian ekonomi akibat biaya investasi yang perlu dikeluarkan serta biaya transisi akibat tidak dapat berlanjutnya berbagai kegiatan yang tinggi polusi. Namun keduanya akan mendapat manfaat dari berkurangnya pemanasan global. Sehingga pada akhirnya kedua negara memperoleh keuntungan ekonomi yang moderat.

Sementara pada skenario kedua, jika hanya satu negara yang memilih "bekerja sama" sementara negara lainnya terus "merusak": Negara yang

"bekerja sama" akan menanggung biaya ekonomi dari pengurangan emisi sementara negara yang "merusak" akan menikmati pertumbuhan ekonomi jangka pendek tanpa beban pengurangan emisi sedikitpun. Sementara, dampak keseluruhan terhadap pemanasan global masih tetap tinggi karena tidak semua pihak mengambil langkah untuk melakukan mitigasi/adaptasi iklim.

Skenario ketiga (terakhir), jika kedua negara memilih untuk "merusak", terus mengeluarkan emisi, business as usual, apa yang akan terjadi? Kedua negara sama-sama terhindar dari dampak ekonomi langsung akibat upaya mitigasi/adaptasi iklim pada jangka pendek. Namun, di masa depan (jangka panjang), yang mungkin baru terjadi lama setelah para pihak yang berwenang saat ini meninggal dunia, kedua negara akan menderita dampak lingkungan dan ekonomi yang parah akibat meningkatnya pemanasan global.

Dihadapkan pada tiga kemungkinan skenario *Game Theory* diatas, pilihan tindakan yang paling rasional secara ekonomi adalah mengasumsikan bahwa setiap negara akan bertindak demi kepentingannya sendiri. Artinya, skenario kedua, membelot, adalah pilihan terbaik. Jika Negara A yakin Negara B akan memilih "bekerja sama", Negara A dapat menghindari biaya pengurangan emisi sambil tetap mendapatkan manfaat membaiknya iklim global dari upaya Negara B. Sementara jika Negara A yakin Negara B akan membelot, Negara A tetap dapat menghindari biaya pengurangan emisi. Sehingga pada akhirnya kedua negara akan sama-sama saling membelot dan skenario ketiga yang paling mungkin akan terjadi.

Meskipun kerjasama timbal balik, skenario pertama, menghasilkan hasil yang lebih baik secara keseluruhan (dampak ekonomi yang moderat bagi kedua negara dalam jangka panjang). Kedua negara kemungkinan besar akan sama-sama membelot, sehingga mengakibatkan kerusakan ekonomi dan lingkungan yang parah bagi semuanya. Contoh penerapan *Game*

*Theory* ini memberi penjelasan bahwa dalam kasus mitigasi/adaptasi perubahan iklim akan sulit mencapai kerja sama demi kebaikan bersama. Karena rasionalitas individu para pihak akan menghasilkan hasil kolektif yang kurang optimal. Sehingga penting sekali adanya perjanjian internasional yang dapat ditegakkan serta langkah-langkah membangun kepercayaan yang dilakukan tanpa henti untuk dapat mengatasi tantangan global ini secara efektif.

Sekarang, kita coba menempatkan diri pada posisi bankir atau manajer aset. Pada tahun 2021, Presiden Joe Biden membawa Amerika Serikat kembali ke dalam Perjanjian Paris, dan sekumpulan lembaga keuangan global membuat komitmen senilai \$130 triliun dalam upaya menurunkan emisi, dengan keyakinan bahwa pemerintah AS khususnya akan menciptakan infrastruktur dan peraturan terkait keuangan agar investasi mitigasi/adaptasi iklim dapat menguntungkan. Sejak 2022, ratusan miliar dolar telah mengalir ke proyek-proyek energi terbarukan di Amerika Serikat.

Namun tingginya suku bunga dan kendala rantai pasokan, mengakibatkan banyak pembatalan proyek khususnya pembangkit listrik tenaga angin lepas pantai. Selain itu investasi pada ETF energi surya terbesar di bursa justru merugi kinerjanya pada 2023, sementara pasar saham secara umum melonjak. Investasi pada aset/produk finansial berbasis energi baru/terbarukan mungkin akan menjadi investasi besar dalam 20 tahun, namun dalam satu hingga tiga tahun terakhir, kinerjanya lebih menantang dibandingkan investasi pada indeks pasar yang imbal hasilnya melejit dalam periode yang sama. Memang ada klien-klien institusional, seperti dana pensiun, yang ingin memerangi perubahan iklim sebagai bagian dari strategi investasi mereka dan bersedia mengambil dampak kerugian jangka pendek. Namun mereka bukanlah mayoritas investor di pasar.

Perang juga mengacaukan pertimbangan finansial untuk mendukung transisi energi secara cepat. Demikian pula kecerdasan buatan (AI) dan gerakan menuju

## Situasi & Urgensi

Penelitian ini penting karena menunjukkan bahwa biaya perubahan iklim sebenarnya jauh lebih besar daripada yang diperkirakan sebelumnya, yang seharusnya mendorong lebih banyak tindakan mitigasi dari sektor keuangan dan pemerintah. Namun, alih-alih memperkuat komitmen mereka, banyak lembaga keuangan menarik diri dari aliansi iklim dan terus mendanai perusahaan berbasis bahan bakar fosil. Ini mencerminkan dilema global dalam menyeimbangkan kepentingan jangka pendek dengan dampak jangka panjang perubahan iklim.

elektrifikasi yang lebih besar menambah permintaan secara masif akan energi, dan energi terbarukan sayangnya belum bisa mengimbangnya. Jadi pinjaman terus mengalir kepada produsen energi berbasis fosil, yang kemudian menghasilkan keuntungan besar.

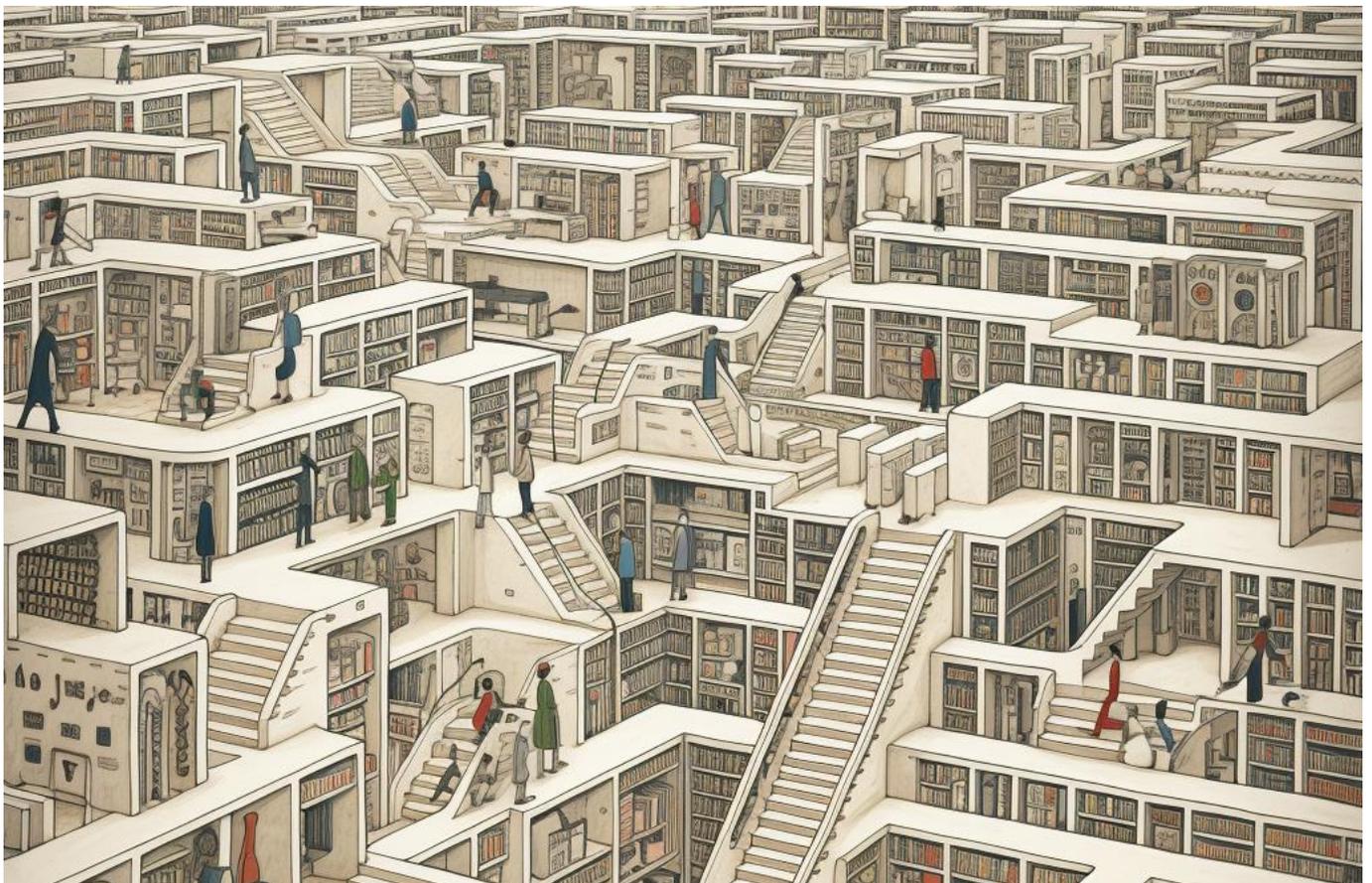
Efek dari risiko fisik perubahan iklim seperti, badai yang lebih dahsyat, gelombang panas yang mematikan jaringan listrik, maupun kebakaran hutan yang berisiko memusnahkan kota-kota sudah mulai diperhitungkan oleh bank dan investor namun hanya sebagian kecil risiko. Permasalahan data menjadi sumber kesulitan untuk menilai dampak risiko-risiko fisik ini terhadap tingkat gagal bayar pinjaman karena kurangnya informasi khususnya mengenai karakteristik properti, pihak-pihak yang bermitra dengan properti tersebut, dan cakupan perlindungan asuransi yang ada.

Para regulator khawatir bahwa kegagalan untuk memahami dampak buruk tersebut tidak hanya akan

menyebabkan satu bank terkena masalah, namun bisa berdampak sistemik yang akhirnya akan melemahkan sistem keuangan. Bank Sentral Eropa (ECB) telah menjadikan risiko iklim sebagai pertimbangan dalam kebijakan dan pengawasannya, namun Bank Sentral AS (Federal Reserve) menolak mengambil peran lebih aktif. Ketidakpastian dalam jangka pendek juga menghantui: hasil pemilu AS, yang dapat menentukan apakah akan ada tindakan lebih lanjut yang akan diambil untuk mengatasi masalah iklim atau sebaliknya, upaya yang sudah ada justru dibatalkan. Mitigasi/adaptasi iklim mungkin tidak akan jadi prioritas pada masa pemerintahan Trump yang kedua. Jadi semua pihak baik di bisnis maupun di industri keuangan, memilih untuk menunggu dan melihat bagaimana hasilnya.

Terakhir, salah satu contoh nyata dari *Prisoner's Dilemma*, perusahaan asuransi global Allianz telah

menetapkan rencana untuk menyelaraskan investasinya sedemikian rupa sehingga dapat mencegah pemanasan global di atas 1.5 derajat Celcius pada akhir abad ini, jika semua pihak melakukan hal yang sama. Namun sulit untuk mengarahkan portofolio investasi ke aset ramah iklim sementara dana investasi lain masuk ke perusahaan-perusahaan yang berpolusi dan meraup keuntungan jangka pendek. Manajer aset menghadapi dilema untuk memindahkan uang dari investasi yang menimbulkan polusi namun menguntungkan pada saat ini ke investasi yang "bersih", jika mereka ingin bertahan dalam bisnis. Ambisi dapat membantu, namun tidak dapat benar-benar menggantikan kurangnya tindakan yang diambil oleh para pembuat kebijakan. Tanpa seperangkat aturan yang seragam, seseorang pasti akan mendapatkan keuntungan langsung, dan pihak lain akan dirugikan dalam jangka pendek-sementara hasil jangka panjangnya semua pihak akan merugi.



Ilustrasi: "Lereng dan Lorong Kehidupan" oleh AF/amru

Menggunakan pendekatan *Game Theory* dan *Prisoner's Dilemma*, studi ini menjelaskan mengapa negara atau perusahaan sering memilih untuk tidak bekerja sama dalam mitigasi iklim. Jika satu pihak mengurangi emisi sementara pihak lain tidak, pihak yang bekerja sama akan merugi secara ekonomi. Oleh karena itu, tindakan yang paling rasional secara ekonomi adalah membelot dan mempertahankan status quo, meskipun ini merugikan semua pihak dalam jangka panjang. Jawabannya adalah perjanjian internasional yang kuat dan tindakan yang tegas dari regulator untuk mengatasi tantangan ini dan mendorong kerja sama global.



Ilustrasi: "Pendaki Profesional" oleh AF/amru

Ilustrasi: "Kata Kita Kerja" oleh AF/amru



Ilustrasi: "Kebimbangan" oleh AF/amru

# Kasus-kasus Manajemen dari Kacamata Logistik

oleh

---

Thamrin PH Simanjuntak

Tantangan dalam pengelolaan logistik adalah bagaimana menjaga integritas sistem di tengah kompleksitas operasional bisnis modern. Untuk mengatasi kejahatan pemalsuan dan manipulasi stok, perusahaan perlu memperkuat pengawasan internal, memastikan sistem audit yang transparan, dan menerapkan teknologi pengelolaan logistik yang canggih. Selain itu, peningkatan kompetensi tenaga kerja di bidang logistik dapat membantu mengurangi celah yang dimanfaatkan untuk kejahatan.

Pada Juni 2024 yang lalu, menjelang Idul Adha, terbongkar sebuah kejahatan pemalsuan uang kertas rupiah di perkantoran Akuntan Publik. Tumpukan uang palsu pecahan Rp.100.000, dikemas rapi dengan pita BCA, dengan jumlah total lebih dari 20 milyar rupiah. Sekitar sepuluh tahun sebelumnya, terbongkar juga kasus pemalsuan uang dengan total lebih dari 1 triliun rupiah di Banten. Pelaku mengaku akan mengedarkan uang palsu dengan cara menjual atau menukar dengan harga yang murah, misalnya 3 juta rupiah uang palsu dengan 1 juta rupiah uang asli. Kejahatan ini diancam hukuman 15 tahun dan denda 50 milyar rupiah.

Dari sudut pandang penggiat logistik, kasus pemalsuan uang tersebut ada hubungannya dengan kejahatan pergudangan. Banyak

kasus kejahatan internal yang terjadi di pergudangan, seperti mengganti stok barang *slow-moving* atau berjumlah besar dengan barang yang bukan sebenarnya. Hal ini dilakukan dengan maksud mengelabui tim internal auditor; dan barang yang asli di lepas ke pasar untuk keuntungan pribadi.

Tulisan ini menjelaskan cakupan pekerjaan manajemen logistik secara garis besar dan lebih banyak mengupas berbagai kasus-kasus manajemen dalam bisnis dan organisasi yang dipandang dan dijelaskan dalam kaitannya dengan pengelolaan logistik.

Fungsi manajemen logistik (*Logistics* atau *Logistic Management*) sering dianggap menjadi bagian atau menempel dengan fungsi manajemen operasi atau manajemen produksi. Namun, dengan

berkembangnya cara-cara berproduksi dan cara-cara bertransaksi, fungsi manajemen logistik menjadi semakin kompleks. Fungsi manajemen logistik adalah menjamin tersedianya bahan baku, bahan setengah jadi, barang jadi dan limbah serta sumber daya lain untuk mendukung berjalannya proses produksi dan pemasaran di suatu usaha atau organisasi baik yang menghasilkan barang maupun jasa. Kata kuncinya adalah "untuk mendukung proses produksi dan pemasaran".

Bagaimana metode menilai kompleksitas pengelolaan logistik dapat dijelaskan dengan memperhatikan 6 faktor berikut, yang tergambar dalam matriks 3 X 3 di bawah ini:

Metode Pengelolaan Logistik 1 s/d 9	Jenis Barang Jenis Jasa Jenis Konsumen	Teknologi dan Skala Usaha	Siklus Pertumbuhan Usaha
Proses Produksi dan Proses Pemasaran	1	2	3
Pengadaan / Transportasi / Pergudangan	4	5	6
Administrasi Pengendalian	7	8	9

Sebagai contoh, untuk kotak nomor 1, metode pengelolaan logistik yang memperhatikan keunikan proses produksi suatu produk. Misalnya, pada usaha pertambangan di daerah terpencil, pengelolaan logistik akan mencakup berbagai aktivitas seperti

mendukung penyediaan dan pengiriman alat berat; mendukung material dan peralatan untuk pembangunan base-camp, penyediaan sumber energi, penyediaan segala peralatan lain yang dibutuhkan, termasuk juga mendukung mobilisasi tenaga kerja

dan lain-lain. Untuk usaha penangkapan ikan di laut lepas; fokus pengelolaan logistik mencakup penyediaan bahan bakar, bahan konsumsi selama operasi kapal, perlengkapan pengawetan ikan, dan lain-lain.

Pada kotak nomor 5, metode pengelolaan logistik memperhatikan kegiatan pengadaan, transportasi dan pergudangan terkait teknologi yang digunakan (dalam proses produksi/pemasaran). Misalnya pada usaha pabrik kertas yang menggunakan bahan baku kombinasi kayu dengan sampah kertas (daur ulang). Teknologi pengolahan kertas dengan bahan tertentu menuntut penyediaan bahan baku dalam jumlah, frekuensi dan kualitas tertentu. Fungsi logistik akan memastikan pabrik tidak pernah kekurangan bahan baku dan menjalankan proses produksi yang paling efisien.

Pada kotak nomor 9, metode pengelolaan logistik memperhatikan kegiatan administrasi pengendalian yang mempertimbangkan siklus pertumbuhan usaha. Misalnya pada industri susu dalam kemasan. Terjadi permintaan yang meningkat pesat dari luar negeri untuk jenis susu rasa strawberry dengan harga yang sangat baik. Semua perkembangan penjualan dan aspek biaya pengiriman dianalisis dan dibandingkan. Berdasarkan antara lain pertimbangan logistik, produk susu rasa *strawberry* dengan kemasan tertentu hanya dipasarkan ke luar negeri.

Selanjutnya adalah kasus-kasus manajemen yang dilihat dari kaca mata pengelolaan logistik.

### Produk Kadaluarsa

Suatu kekecewaan bagi konsumen jika mendapatkan barang yang sudah kadaluarsa sehingga tidak dapat digunakan atau dikonsumsi. Sebenarnya, masa kadaluarsa ditetapkan berdasarkan uji coba oleh produsen untuk mengukur daya tahan produk pada

kondisi penyimpanan tertentu. Jadi, pada kondisi penyimpanan yang lebih baik, masa efektif kadaluarsa bisa diperpanjang, demikian sebaliknya, penyimpanan yang buruk memperpendek masa efektif kadaluarsa. Pada produk telur di toserba, tidak ada penyimpanan khusus berpendingin, sehingga tanggal batas kadaluarsa yang tertulis pada telur harus dipatuhi. Pada budaya masyarakat tertentu, produk telur memang tidak disimpan di lemari pendingin.

### Tol Laut Yang Membutuhkan Waktu untuk Optimal

Tol Laut memberikan sarana angkutan yang disubsidi pemerintah untuk menjangkau kebutuhan pengiriman dan penerimaan barang-barang dari berbagai pelosok kepulauan Indonesia. Kapal berlayar tidak selalu bermuatan penuh tetapi tetap mempertahankan jadwal dan frekuensinya. Muatan yang tidak optimal ini mengakibatkan penerimaan jasa angkut yang tidak bisa menutupi biaya operasional kapal dan pengelola. Namun jika konsistensi dijaga, pada suatu waktu akan terjadi muatan yang optimal di setiap trayeknya; karena dunia usaha termotivasi untuk memproduksi dan memperdagangkan hasil produksinya menggunakan sarana angkutan laut yang tersedia dan handal.

### Satu Gudang Seribu Penjual

Pedagang besar (wholeseller) mempunyai kekuatan daya saing dari penguasaan dan pengelolaan gudang yang baik. Satu pedagang besar bisa melayani sejumlah besar pengecer menengah dan kecil. Pedagang besar mempunyai kontrak

pembelian lokal maupun impor dalam jumlah minimal sementara penjualan produk tertentu bisa bersifat musiman yang mengakibatkan harus ada gudang dengan kapasitas yang memadai.

### Produk Murah Tanpa Promosi

Jika Anda masuk ke toserba seperti Indomaret atau Alfamart maka air kemasan termurah adalah yang kemasannya bermerek toko yang bersangkutan. Tentu saja karena produk tersebut tidak mengeluarkan biaya promosi dan banyak konsumen tidak peduli dengan merek tertentu untuk menghilangkan haus.

### Keuntungan Kereta Api dari Angkutan Barang dan bukan Angkutan Penumpang

Moda transportasi kereta api dianggap yang termurah jika dibandingkan moda transportasi yang lain pada industri komoditas tertentu seperti batu bara. Namun demikian kontribusi pendapatan pengangkutan barang pada usaha kereta api justru menjadi sumber pendapatan yang utama.

### TV Digital yang Tidak Berbayar

Sejak Agustus 2023, siaran televisi berbasis analog dihentikan, dan menjadi berbasis digital dengan gambar yang jelas dan tajam, kualitas gambar yang sebelumnya hanya bisa diperoleh dari siaran televisi berbayar. Sedikit banyak kebijakan dari Kementerian Komunikasi dan Informatika ini mempengaruhi cara-cara pemasaran siaran televisi berbayar.



Ilustrasi: "Kemelum" oleh AF/amru

### Relokasi Pabrik ke Negara atau Daerah Lain

Keputusan suatu perusahaan merelokasi pabriknya ke tempat lain bukan hanya berdasarkan pertimbangan mencari biaya buruh yang lebih murah tetapi juga pertimbangan aspek logistik termasuk antara lain: Kemudahan operasi di tempat yang baru dalam hal konstruksi ulang pabrik, akses pengangkutan bahan baku, bahan pendukung dan produk jadi.

### Vendor Material Bangunan Tanpa Gudang

Bagaimana suatu pemasok bahan bangunan tidak memiliki gudang, sementara omset penjualan demikian besar karena memiliki pelanggan kontraktor-kontraktor

bangunan besar. Pengelolaan lalu-lintas barang dagangan untuk komoditi ini memerlukan ikatan kuat antara pemasok tersebut dengan para produsen atau importir bahan material terkait. Ikatan kuat berdasarkan kepercayaan akibat ketepatan waktu pembayaran, deposit uang muka bahkan deposit modal pengadaan produksi atau pengangkutan.

### Live-on-Board Tourism

Untuk kawasan wisata yang merupakan Taman Nasional seperti Labuan Bajo, Wakatobi dan Raja Ampat, fasilitas akomodasi wisatawan sangat terbatas berada di atas daratan. Solusi bagi wisatawan, perusahaan menyediakan jasa akomodasi dan kuliner di atas kapal pesiar. Kapal pesiar akan berkeliling mengunjungi obyek-obyek wisata

yang ada dan para wisatawan menginap dan makan di kapal. Kebutuhan para wisatawan akan tersedia di atas kapal dan di dermaga-dermaga yang akan dikunjungi. Tersedia berbagai ukuran kapal untuk mengakomodir jumlah dan frekuensi tamu yang dilayani.

### Gedung Pencakar Langit Kembar

Menara kembar seperti yang ada di Kuala Lumpur memang dirancang demikian. Namun jika diamati gedung-gedung yang ada di suatu kota metropolitan, akan ditemukan banyak gedung kembar yang letaknya tidak selalu berdekatan. Arsitektur gedung yang serupa memberikan banyak penghematan dalam logistik konstruksinya.



Ilustrasi: "Kehirauan" oleh AF/amru

### Mobil Terlihat Sama Bermerk Berbeda

Kesamaan bentuk dan ukuran dua merek mobil yang berbeda mempunyai alasan penghematan logistik. *Master moulding* tiap komponen badan mobil cukup satu desain dan semua *sparepart* bisa saling menggantikan antar kedua merek.

### Ganti Oli Versi Jerman

Kebiasaan ganti oli pada perawatan kendaraan bermotor adalah hal yang lazim di Indonesia. Di Jerman, oli tidak diganti jika tidak ada masalah *overheating* radiator dan yang yang diganti secara berkala cukup saringan oli saja. Oli yang berubah warna adalah hanyalah karena kotor namun tidak rusak daya pelumasnya. Perbedaan kebiasaan tersebut

berpengaruh terhadap produksi dan penyediaan bahan terkait di pasar.

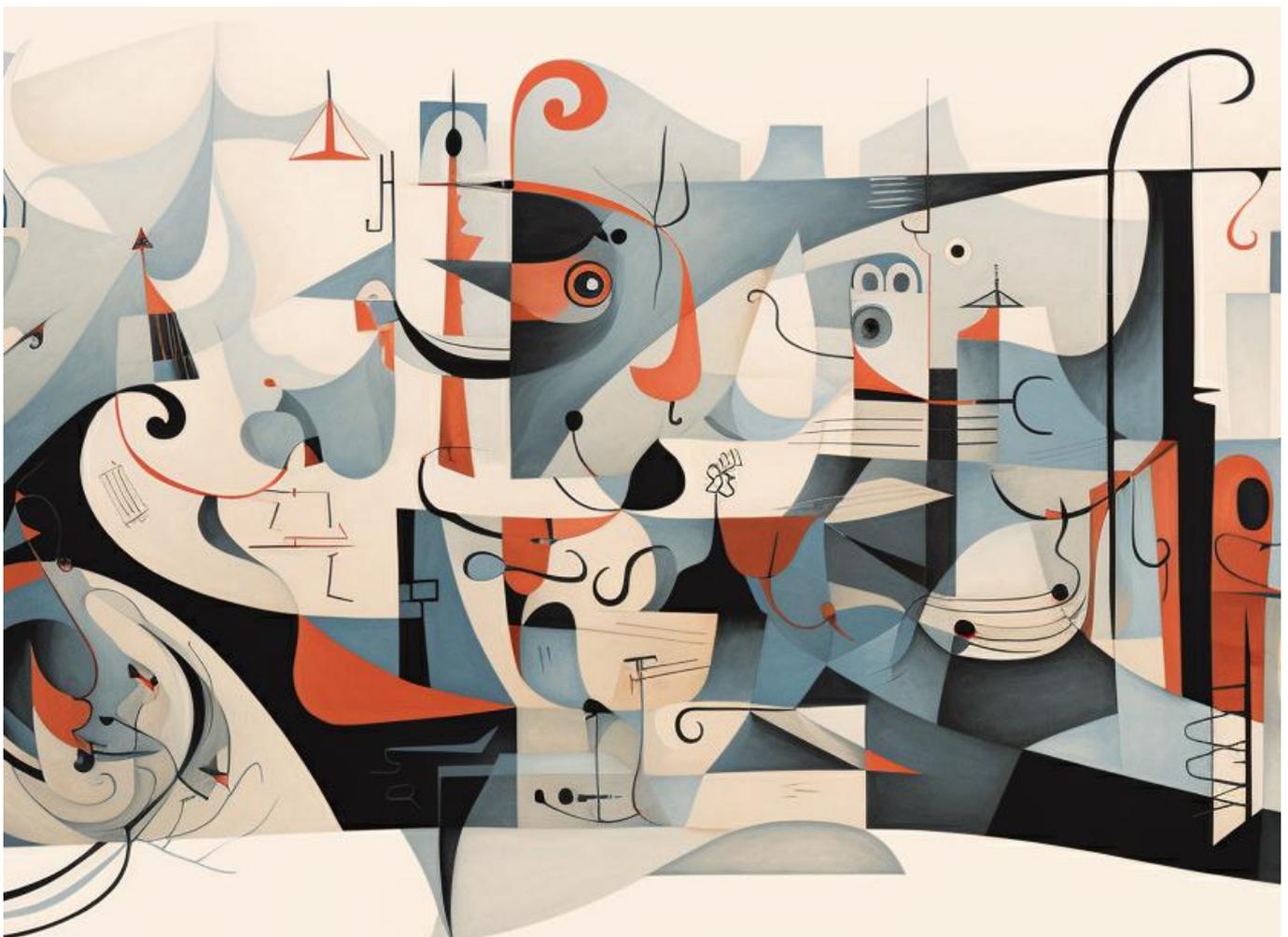
### Udang Hambar di Restoran

Ini hanya kasus tertentu ketika konsumen sebuah restoran kecewa karena udang besar yang disantap terasa hambar. Ternyata, karena jumlah pelanggan terbatas, persediaan udang terlalu lama dibekukan di lemari pendingin, sehingga kehilangan rasanya ketika sudah dimasak. Pada restoran tertentu, bahan seperti ikan, udang lobster, kepiting dan lain sebagainya, ditampilkan hidup-hidup di dalam akuarium atau kolam-kolam di arena restoran. Bahan makanan yang masih segar akan menghasilkan masakan yang lebih enak. Pengadaan bahan makanan tersebut tentu saja membutuhkan penanganan khusus.

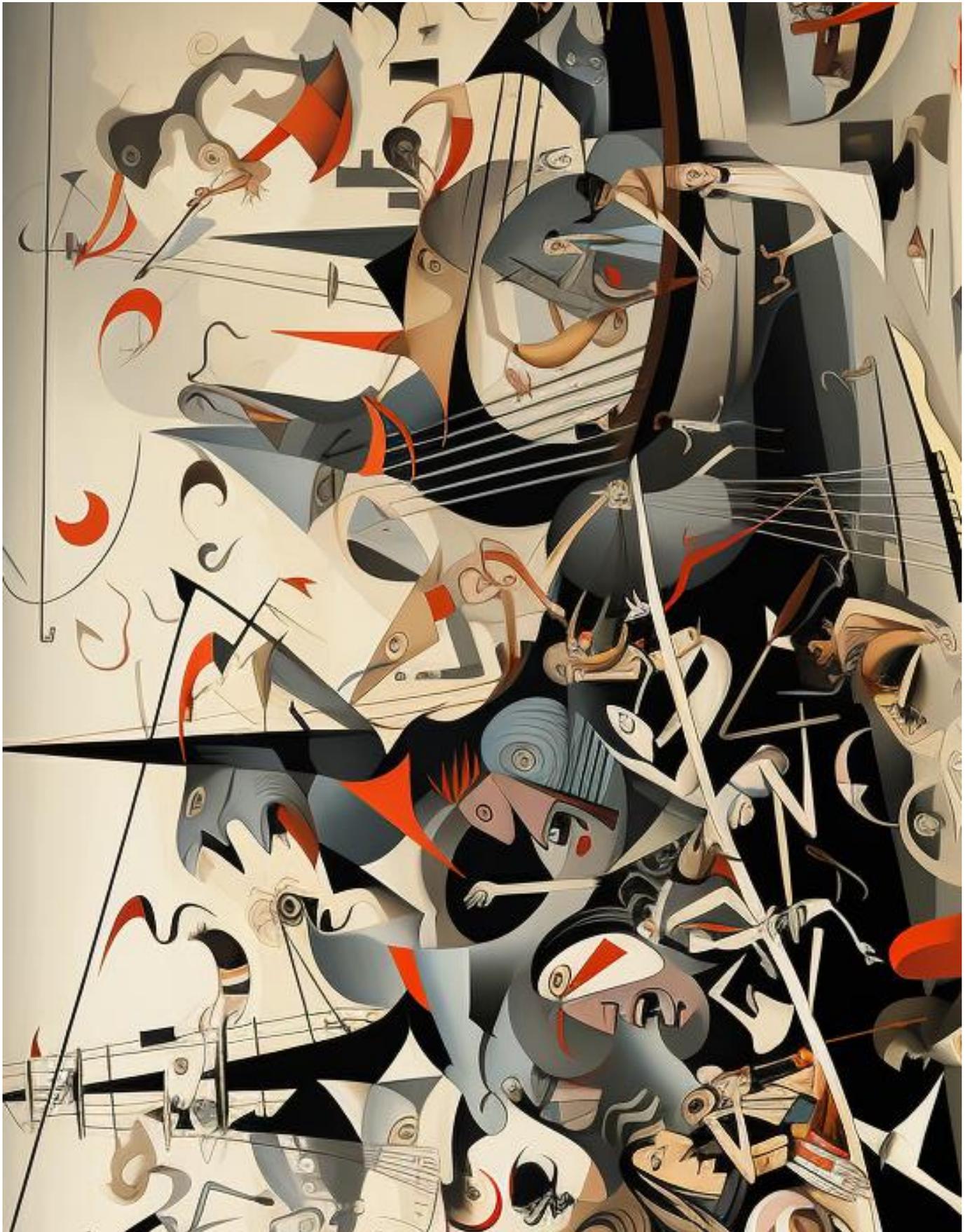
### CPO Berkualitas Rendah yang Tetap Dibeli

CPO dengan kadar asam lemak bebas (FFA) yang tinggi akan membutuhkan biaya yang lebih besar dalam pengolahannya di pabrik RBD atau pabrik minyak goreng. Tingginya kadar asam lemak bebas tidak terhindarkan karena kinerja pengangkutan buah dan CPO tidak optimal. CPO yang demikian akan mendapat harga yang lebih rendah. Suatu kasus di negara pengimpor yang sengaja membiarkan CPO tidak segera diproses karena yang bersangkutan justru ingin menggunakan FFA sebagai bahan baku produksi produk tertentu.

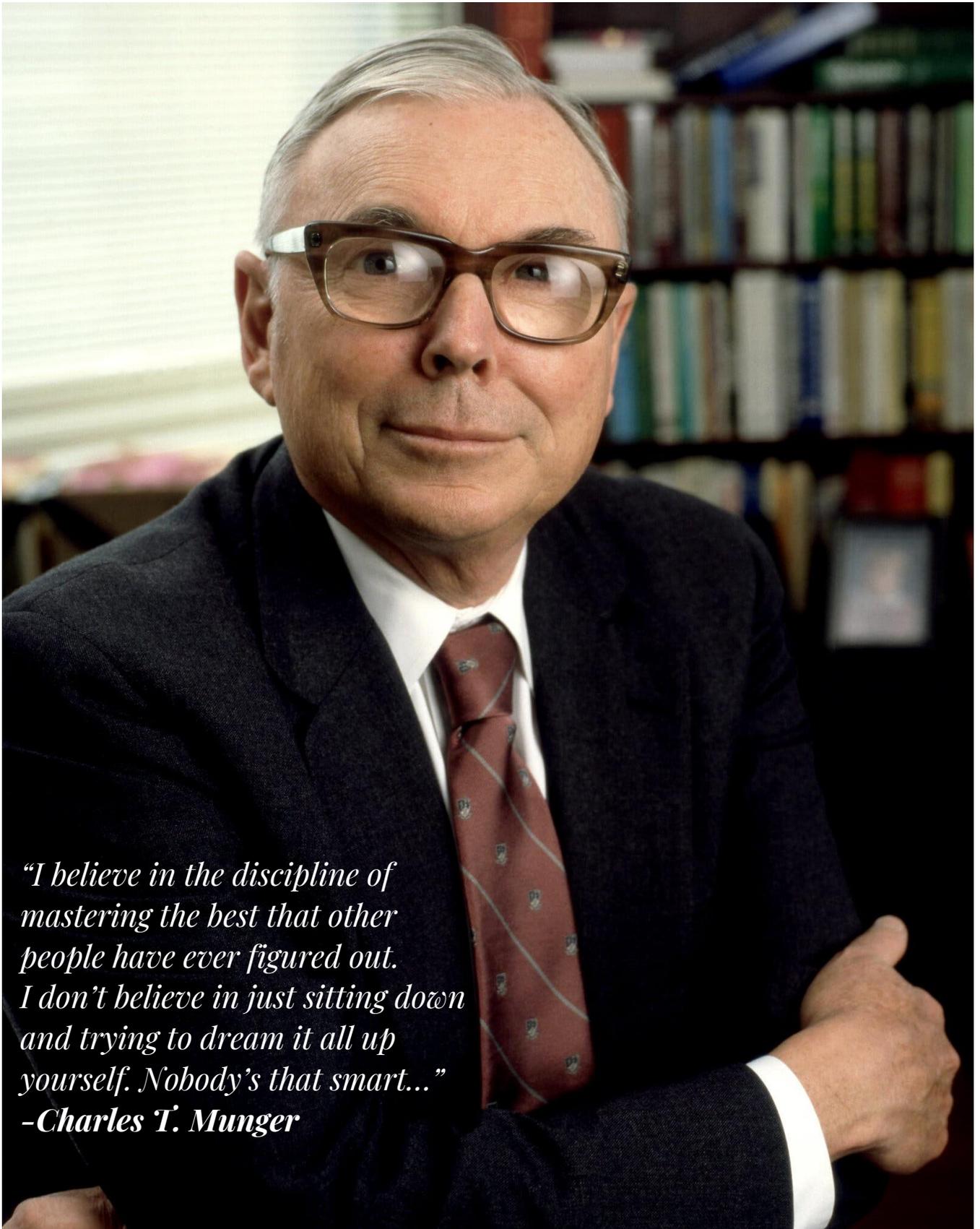
Demikian contoh-contoh kasus yang dapat memperjelas peran pengelolaan logistik pada berbagai kegiatan usaha dan organisasi.



Ilustrasi: "Kecamuk" oleh AF/amru



Ilustrasi: "Lantah" oleh AF/amru



*“I believe in the discipline of mastering the best that other people have ever figured out. I don’t believe in just sitting down and trying to dream it all up yourself. Nobody’s that smart...”*  
**-Charles T. Munger**

Fotografi: “Charlie Munger (1988)” Bonnie Schiffman/Getty Images

---

oleh

Adam F. Amru

# Pada Siapa Seorang Warren Buffet Meminta Pendapat?

**P**ada sebuah pertemuan tahunan Berkshire Hathaway, Warren Buffett, yang telah bertahun-tahun didampingi Charlie Munger, tanpa sengaja memanggil Greg Abel—calon penerusnya—dengan nama "Charlie." Buffett terbiasa menoleh ke arah Munger untuk meminta pendapat, seperti yang dilakukannya selama lebih dari 60 tahun. Peristiwa ini memperlihatkan bagaimana Munger telah menjadi bagian integral dari kehidupan Buffett, baik sebagai sahabat maupun penasihat bisnisnya yang paling tepercaya. Namun, saat itu Munger tidak lagi ada di sana. Charlie Munger, yang dikenal sebagai "*one-of-a-kind no. 2*" oleh New York Times setelah kematiannya pada November 2023, telah meninggal dunia pada usia 99 tahun.

Kematian Munger bukan hanya akhir dari sebuah kemitraan yang luar biasa, tetapi juga menandai hilangnya salah satu pemikir bisnis paling berpengaruh dalam sejarah modern. New York Times menyebut Munger sebagai sosok "*one-of-a-kind no. 2*", sebuah penghargaan bagi seseorang yang, meski sering berada di belakang layar, memainkan peran sentral dalam kesuksesan Berkshire Hathaway. Munger adalah penasihat utama Buffett, seseorang yang selalu diminta pendapat dalam hampir setiap keputusan besar perusahaan. Munger, dengan gaya berkomunikasi yang blak-blakan dan logika yang tak terbantahkan, sering kali membantu Buffett mengambil keputusan yang tepat dan mendasar.

Charles Thomas Munger lahir pada 1 Januari 1924 di Omaha, Nebraska. Meskipun ia tumbuh di lingkungan yang sama dengan Warren Buffett, mereka tidak bertemu hingga tahun 1959. Munger awalnya mengejar karier

sebagai pengacara, setelah lulus dari Harvard Law School tanpa pernah menyelesaikan gelar sarjana—suatu pencapaian yang jarang terjadi. Setelah beberapa tahun berkarier di dunia hukum, Munger akhirnya beralih ke dunia investasi, dan bertemu Buffett melalui seorang *mutual firend*. Sejak itu, hubungan mereka berkembang menjadi kemitraan yang sangat kuat di bidang investasi dan bisnis.

Pada tahun 1978, Munger resmi bergabung dengan Berkshire Hathaway sebagai wakil ketua, posisi yang dipegangnya hingga akhir hayat. Meskipun lebih dikenal sebagai tangan kanan Buffett, Munger adalah seorang pemikir independen dengan filosofi investasi yang kuat dan mendalam. Ia tidak pernah mengenyam pendidikan formal di sekolah bisnis, namun pendekatan multidisiplinernya, yang memanfaatkan psikologi, ekonomi, sejarah, dan sains, menjadikannya salah satu investor paling dihormati di dunia.

Munger dikenal sebagai sosok yang mempengaruhi Buffett untuk meninggalkan pendekatan *cigar-butt investing*, di mana investor membeli perusahaan yang undervalued namun berkualitas rendah, dengan harapan mendapatkan keuntungan kecil sebelum perusahaan tersebut ambruk. Munger menyarankan Buffett untuk lebih fokus pada perusahaan berkualitas tinggi yang memiliki prospek jangka panjang, meski harga sahamnya lebih mahal. Filosofi ini, yang kemudian dikenal sebagai prinsip investasi berkualitas, telah menjadi dasar bagi banyak keputusan investasi Berkshire Hathaway. Berkat pendekatan ini, Berkshire berhasil mengakuisisi saham di perusahaan-perusahaan besar seperti Coca-Cola, American Express, dan Apple.

Meskipun sering kali berada di balik layar, pengaruh Munger tidak bisa diabaikan. Buffett sering mengakui bahwa tanpa Munger, Berkshire Hathaway tidak akan mencapai kesuksesan seperti sekarang. Dalam salah satu suratnya kepada pemegang saham, Buffett menulis bahwa Munger adalah arsitek dari banyak keputusan besar yang diambil perusahaan. "Apa yang saya bangun adalah hasil dari cetak biru yang diberikan oleh Charlie," ungkap Buffett.

Munger dikenal dengan gaya berkomunikasi yang blak-blakan dan tanpa basa-basi. Ia tidak pernah ragu untuk menyuarakan pendapatnya, bahkan jika itu bertentangan dengan pandangan umum. Salah satu kekuatan terbesar Munger adalah kemampuannya untuk melihat melalui kebisingan pasar dan fokus pada esensi dari sebuah keputusan bisnis. Ia sering menekankan pentingnya berpikir jernih dan rasional dalam setiap aspek kehidupan, tidak hanya dalam investasi.

Salah satu konsep terkenal yang dikembangkan oleh Munger adalah *Lollapalooza Effect*, di mana berbagai bias kognitif bergabung dan menghasilkan hasil yang ekstrem. Dalam pandangannya, banyak keputusan buruk dibuat karena manusia sering kali terjebak dalam bias-bias psikologis yang tidak disadari. Ia juga menjelaskan 25 bias kognitif yang sering kali menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, mulai dari *confirmation bias* hingga *overconfidence bias*. Dengan memahami bias-bias ini, Munger percaya bahwa kita dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih rasional.

Kebijakan Munger tidak hanya dapat ditemukan dalam pidato dan wawancaranya, tetapi juga dalam buku *Poor Charlie's Almanack*. Buku ini adalah kumpulan pidato dan tulisan Munger yang disusun oleh Peter D. Kaufman. Diterbitkan pertama kali pada tahun 2005, buku ini merupakan penghargaan terhadap pemikiran mendalam Munger tentang investasi, bisnis, dan kehidupan.

Dalam buku ini, Munger menjelaskan konsep *multiple mental models*, yang merupakan pendekatan lintas disiplin dalam memahami dunia. Menurut Munger, untuk membuat keputusan yang baik, seseorang harus memiliki pemahaman yang luas tentang berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, ekonomi, fisika, dan sejarah. Buku ini juga memuat pidato terkenal Munger tentang *The Psychology of Human Misjudgment*, di mana ia menjelaskan bagaimana bias-bias kognitif mempengaruhi pengambilan keputusan dan bagaimana kita dapat menghindarinya.

*Poor Charlie's Almanack* juga dipenuhi dengan humor khas Munger dan gambar-gambar yang membantu memperjelas konsep yang ia bahas. Gaya penulisan yang unik ini mencerminkan filosofi Munger bahwa ide-ide besar harus disajikan dengan cara yang menarik dan mudah diingat.

Dalam sebuah wawancara, Buffett pernah ditanya tentang siapa penasihat keuangan terbaik yang pernah ia temui. Tanpa ragu, Buffett menjawab bahwa Charlie Munger adalah yang terbaik. Ketika diminta menjelaskan alasannya, Buffett berkata bahwa Munger selalu jujur, bahkan jika kebenaran itu tidak menyenangkan. "Charlie tidak pernah berbohong, tidak pernah sekalipun," kata Buffett. "Dan dia tidak pernah memoles sesuatu agar terlihat lebih baik dari kenyataannya."

Munger selalu menyampaikan kebenaran dengan jujur, tanpa basa-basi, dan tanpa *sugarcoating*. Kejujuran ini adalah salah satu alasan mengapa Buffett sangat mengandalkan Munger dalam setiap keputusan besar. Munger tidak

hanya seorang investor yang brilian, tetapi juga seseorang yang selalu memegang teguh integritas dan prinsip-prinsip moralnya.

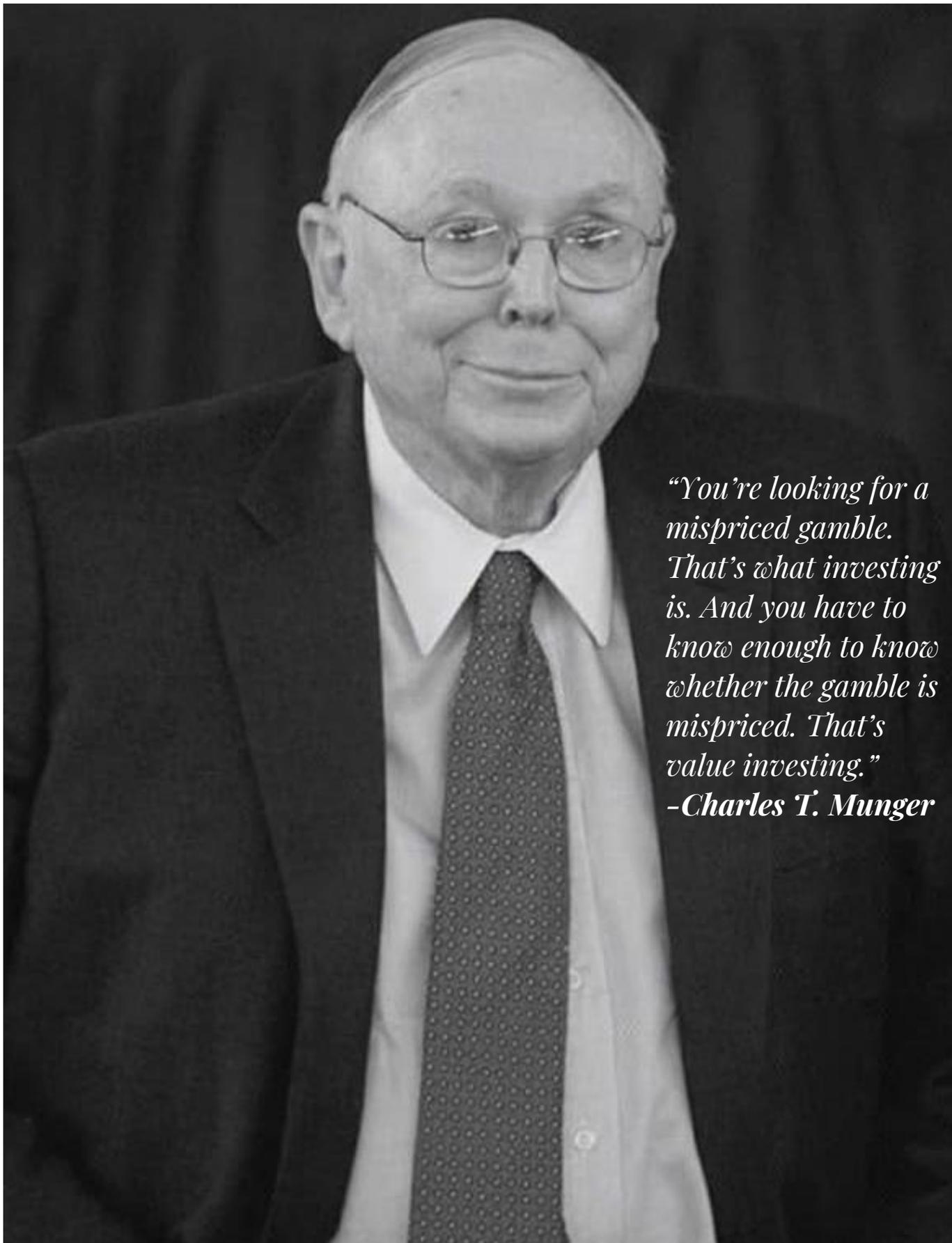
Charlie Munger adalah lebih dari sekadar wakil ketua Berkshire Hathaway. Ia adalah seorang filsuf bisnis yang pemikirannya telah mengubah cara dunia melihat investasi dan pengambilan keputusan. Melalui kemitraannya dengan Warren Buffett, Munger telah membantu membangun salah satu perusahaan terbesar di dunia dan menciptakan warisan yang akan bertahan lama.

Dengan meninggalkan karya monumental seperti *Poor Charlie's Almanack* dan kebijaksanaan yang tertanam dalam keputusan-keputusan besar Berkshire Hathaway, Munger akan terus diingat sebagai salah satu pemikir terbesar dalam sejarah investasi.

Kejujurannya, kebijaksanaannya, dan pandangannya yang unik tentang dunia telah menjadikannya sosok yang tak tergantikan, bukan hanya bagi Buffett, tetapi juga bagi generasi investor dan pebisnis masa depan.



Fotografi: "Warren Buffet & Charlie Munger (1970s)" Buffalo News



*“You’re looking for a mispriced gamble. That’s what investing is. And you have to know enough to know whether the gamble is mispriced. That’s value investing.”*  
*-Charles T. Munger*

# Perangkap Kesejahteraan Pemegang Saham: Perlunya Tujuan Dipikirkan Ulang

oleh

---

R. Nugroho Purwantoro



Ilustrasi: "Desiran Dedaunan" oleh AF/amru

Fokus perusahaan pada memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham kerap kali hanya menjadi kedok bagi eksekutif untuk memprioritaskan kepentingan pribadi mereka. Sejak era Adam Smith dan John Stuart Mill, fenomena ini diakui sebagai salah satu kelemahan dalam pengelolaan perusahaan. Praktik-praktik seperti *buyback* saham dan mengabaikan investasi jangka panjang demi keuntungan jangka pendek memperburuk situasi. Kasus Intel yang dulunya pemimpin inovasi, kini berjuang untuk bertahan karena fokus pada keuntungan finansial. Ini menyoroti pentingnya mengedepankan inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan daripada mengejar keuntungan jangka pendek semata.

Memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham, sampai sekarang selalu diangkat menjadi tujuan utama korporasi. Illusi ini, yang juga disebarkan secara masif oleh para eksekutif, pada intinya memungkinkan mereka untuk menyembunyikan motif kerja yang sebenarnya: mendapatkan hak-hak istimewa secara berkelanjutan

Pada prakteknya perusahaan yang secara eksplisit menyatakan maksimalisasi kesejahteraan pemegang sahamnya sebagai tujuan, umumnya justru menunjukkan perilaku oportunistik dari para orang dalam (manajemen puncak) yang memiliki kekuatan dalam pengelolaan perusahaan. Fenomena ini sudah terdeteksi sejak masa Adam Smith yang berargumen dalam bukunya yang legendaris "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776) bahwa praktik-praktik kerja yang lalai dan boros selalu ditemukan muncul di dalam manajemen dari sebuah perseroan terbatas (*joint stock company*). Kritik serupa juga muncul dari John Stuart Mill setelahnya, dalam buku "Principles of Political Economy" (1885) yang berargumen bahwa kualitas manajemen dari seorang pegawai yang dibayar selalu inferior dibandingkan dengan pengelolaan dari seorang pemilik perusahaan, yang secara personal tertarik dan berkomitmen, terhadap kelangsungan hidup perusahaannya.

*Agency theory* yang mengangkat masalah manajemen yang timbul dari ketidakselarasan tujuan antara prinsipal/pemilik organisasi dengan agen/pengurus/manajemen yang mereka beri mandat (pekerjakan) untuk mengelola jalannya organisasi, memberi implikasi bahwa agen/manajemen akan selalu memiliki insentif untuk mengatur sistem penilaian kinerja dan balas jasa yang terkait guna menguntungkan kepentingan pribadinya. Salah satu mekanisme yang paling umum adalah menghubungkan remunerasi dengan kinerja harga saham

perusahaan. Semakin pendek termin pengendalian (masa jabatan) manajemen, serta semakin sulitnya pemegang saham yang ada di luar pengelolaan sehari-hari perusahaan untuk menilai apa yang terjadi, maka akan semakin besar insentif tersebut.

Banyak contoh atas hal ini, misalkan: meminjam uang untuk membeli saham perusahaan itu sendiri (*buyback*), atau mengalihkan dana dari kebutuhan investasi jangka panjang untuk melakukannya; hingga menciptakan sebuah sistem bonus yang menjamin adanya imbal jasa yang sangat besar jika harga saham meningkat pesat. Sistem insentif seperti ini seringkali mendorong manajemen untuk meningkatkan penggunaan hutang dalam keuangan perusahaan. Sehingga membuat masa depan perusahaan menjadi lebih berisiko. Selain juga mengakibatkan belanja yang lebih sedikit atas investasi maupun aktivitas penelitian dan pengembangan. Dengan kata lain, mendorong wawasan yang bersifat jangka pendek, lebih mencari peningkatan harga saham pada hari ini daripada peningkatan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

Secara filosofis, keuntungan sesungguhnya adalah suatu persyaratan bagi perusahaan untuk dapat bertahan hidup, bukan tujuan. Seperti yang pernah diajarkan ahli manajemen legendaris, Peter Drucker, keuntungan bagi perusahaan sama dengan oksigen bagi manusia: penting bagi keberadaannya, namun bukan alasan atas keberadaannya. Tujuan utama sebuah bisnis, menurut Drucker, adalah menciptakan pelanggan, dan keuntungan adalah hasil dari melakukan hal tersebut secara efektif. Konsep ini tercermin dalam beberapa karyanya, antara lain "The Practice of Management" (1954) dan "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" (1973). Saat ini penting bagi kita untuk memikirkan kembali apa tujuan perusahaan. Memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham umumnya hanya diinterpretasikan

secara terbatas sebagai menaikkan harga saham. Dan ini membawa banyak konsekuensi buruk khususnya bagi perkembangan sebuah perusahaan publik/terbuka.

Salah satu contoh yang akan diangkat secara ringkas dalam tulisan ini adalah kasus penurunan Intel dari sebelumnya dikenal sebagai perusahaan pemimpin teknologi, kini menjadi raksasa sekarat yang sedang berjuang hidup di industri semikonduktor. Kejadian yang merupakan konsekuensi dari praktik memprioritaskan keuntungan finansial jangka pendek dibandingkan inovasi jangka panjang, menggambarkan bagaimana interpretasi terbatas akan tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham telah membahayakan perusahaan dan bahkan perekonomian Amerika Serikat secara lebih luas. Intel didirikan pada tahun 1968 oleh Robert Noyce dan Gordon Moore dan dengan cepat menjadi kekuatan pendorong revolusi semikonduktor. Inovasi awal perusahaan, seperti mikroprosesor Intel 4004 tahun 1971, menjadi tonggak penting teknologi komputasi, menjadikan komputer canggih lebih terjangkau dan mudah diakses.

Pada akhir tahun 1990an dan awal tahun 2000an, fokus Intel beralih dari inovasi ke memaksimalkan nilai pemegang saham. Pergeseran ini menyebabkan penurunan belanja investasi penelitian dan pengembangan dan peningkatan aktivitas pembelian kembali saham (*buyback*), yang memprioritaskan keuntungan jangka pendek pemegang saham dibandingkan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan untuk jangka panjang. Fokus Intel pada rekayasa keuangan dibandingkan kemajuan teknologi mengakibatkan terjadinya kegagalan inovasi produk seperti arsitektur "Netburst" (dikenal publik sebagai Intel Pentium 4 dan Celeron) dan hilangnya peluang dalam komputasi seluler dimana Qualcomm muncul sebagai pemain utama.

## Tantangan & Jawaban

Pendekatan yang mengedepankan memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham telah menjadi fokus utama banyak korporasi. Namun, filosofi ini sering kali mengarah pada keputusan bisnis yang mengejar keuntungan jangka pendek dan mengabaikan pertumbuhan jangka panjang. Contoh yang menonjol adalah kasus Intel, di mana perusahaan beralih dari inovasi menuju rekayasa keuangan seperti buyback saham, sehingga menyebabkan penurunan kinerja inovatif dan merugikan posisi kompetitif perusahaan di pasar. Ini mencerminkan urgensi untuk meninjau kembali tujuan perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham.

Kesalahan langkah strategis Intel, yang diperburuk oleh persaingan ketat dan inovasi dari perusahaan sejenis seperti AMD dan TSMC, menyebabkan penurunan posisi pasar secara signifikan. Intel berjabaku menghadapi masalah penundaan produksi dan pergantian kepemimpinan, sehingga dominasinya di dalam industri semakin menghilang. Lingkungan kerja yang buruk dan kurangnya investasi dalam pengembangan karyawan juga turut berkontribusi terhadap hilangnya talenta Intel yang pindah ke perusahaan pesaing.

Pada tahun 2021, Intel menunjuk Pat Gelsinger sebagai CEO untuk membalikkan nasib perusahaan. Pendekatan Gelsinger berfokus pada pemulihan kemampuan manufaktur Intel. Namun, Intel menghadapi tantangan yang signifikan, termasuk masalah rantai pasokan dan ketegangan geopolitik, khususnya dengan Tiongkok. Pemerintah AS banyak berinvestasi pada Intel sebagai bagian dari upaya merevitalisasi manufaktur semikonduktor dalam negeri. Pemerintahan Biden mengucurkan hibah senilai \$8.5 miliar yang diterima Intel pada Maret

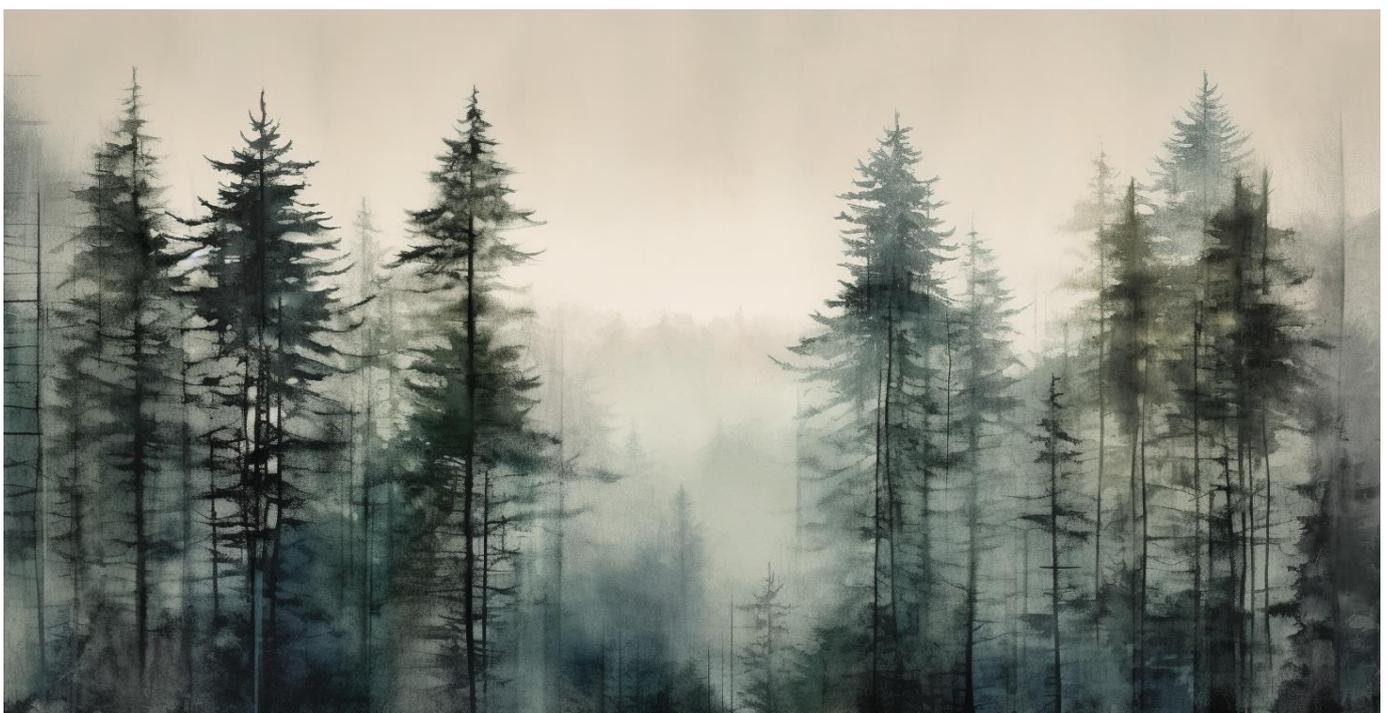
2024, serta ditambah dengan rencana investasi yang lebih luas senilai \$100 miliar. Meskipun terdapat upaya-upaya ini, perjuangan Intel untuk dapat bertahan hidup tampaknya belum selesai. Penurunan tajam dalam nilai saham terjadi dan para pemegang saham tidak puas.

Kisah Intel menjadi sebuah peringatan tentang bahayanya memprioritaskan aspek finansial dibandingkan inovasi. Kita perlu memikirkan kembali alternatif lain yang dapat menyempurnakan filosofi "memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham" sebagai tujuan perusahaan dengan definisi yang lebih fokus pada pertumbuhan berkelanjutan, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial.

Karena harus diakui bahwa praktiknya, mayoritas eksekutif masih termotivasi bukan oleh "kesejahteraan" pemegang saham, melainkan oleh pemenuhan target pendapatan dan laba agar mereka dapat memaksimalkan gaji dan tunjangan mereka sendiri. Beberapa orang mungkin saja tertarik untuk meningkatkan standar dan kualitas kehidupan kerja dan perusahaan

tempat mereka mengabdikan. Namun banyak yang memilih untuk bertahan dengan kondisi apapun yang ada selama mereka mendapatkan uang yang sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

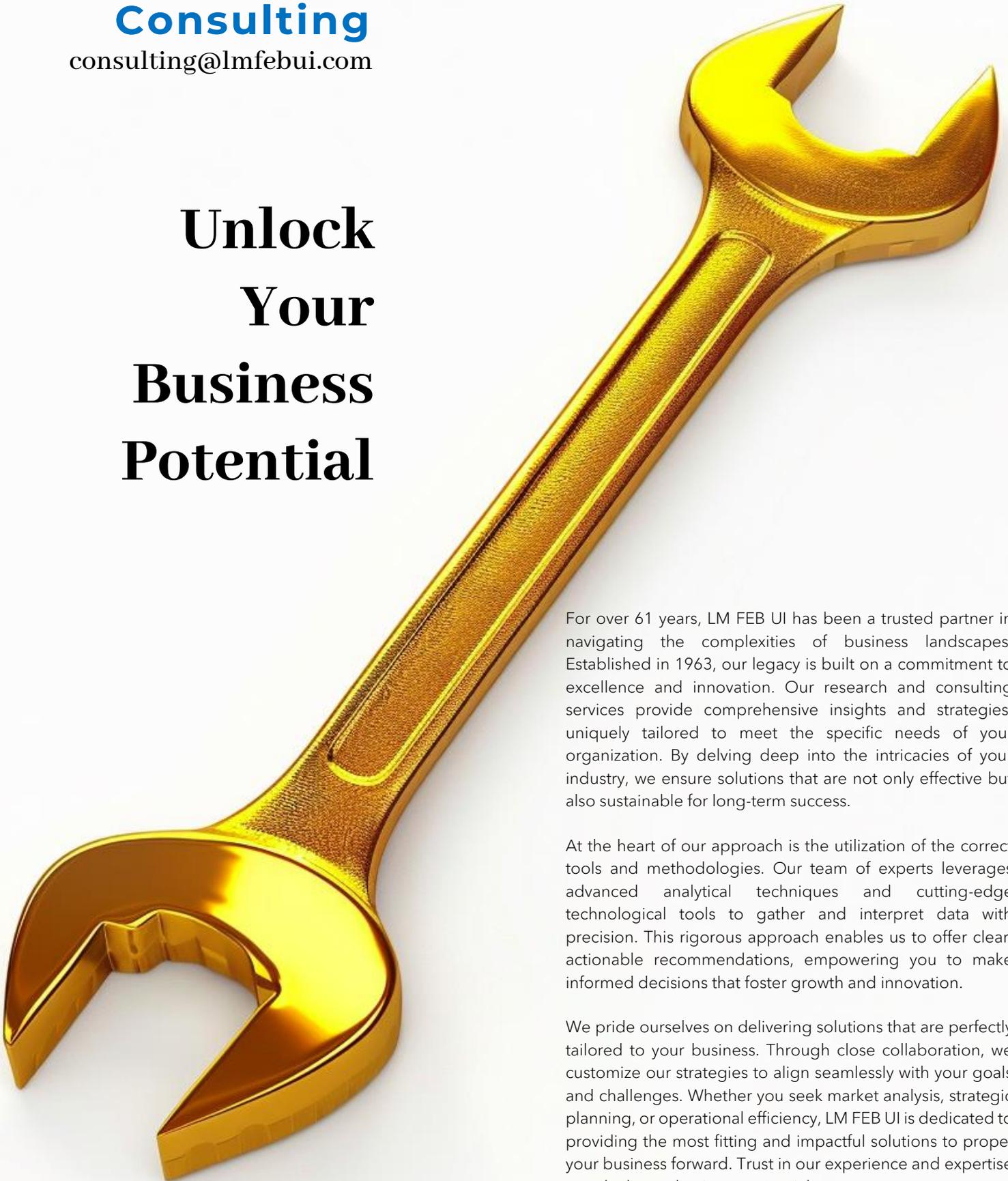
Tentu saja ada beberapa eksekutif senior yang benar-benar terdorong untuk mencapai tujuan perusahaan, "memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham". Namun jika kita dapat menggali lebih dalam motif mereka untuk "berprestasi", saya berpendapat bahwa mereka tidak melakukannya semata-mata untuk tujuan menciptakan nilai bagi pemegang saham, yang lebih merupakan produk/efek sampingan. Mereka melakukannya karena ingin menumbuhkembangkan bisnisnya, ingin meninggalkan warisan yang dikenang lama, ataupun karena percaya sepenuhnya bahwa mereka melakukan hal yang benar. Jadi, penciptaan nilai bagi pemegang saham tidak pernah menjadi tujuan utama, baik bagi eksekutif yang berpikiran benar, apalagi bagi mereka yang cuma mementingkan diri sendiri. Sudah waktunya kita memikirkan kembali definisi tujuan perusahaan.



Ilustrasi: "Semilir yang Hadir dan Bergulir" oleh AF/amru

**Research &  
Consulting**  
consulting@lmfebui.com

# Unlock Your Business Potential



For over 61 years, LM FEB UI has been a trusted partner in navigating the complexities of business landscapes. Established in 1963, our legacy is built on a commitment to excellence and innovation. Our research and consulting services provide comprehensive insights and strategies, uniquely tailored to meet the specific needs of your organization. By delving deep into the intricacies of your industry, we ensure solutions that are not only effective but also sustainable for long-term success.

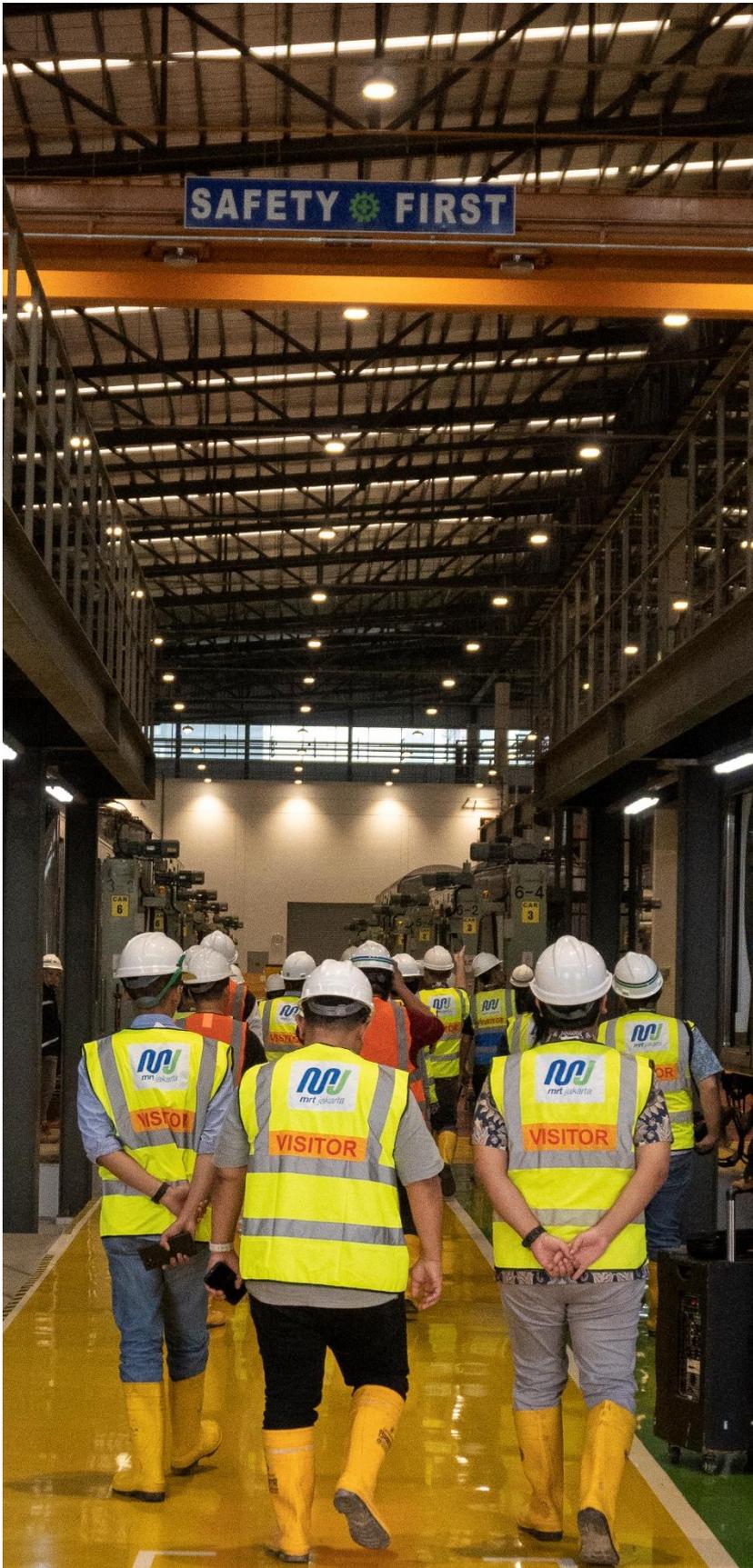
At the heart of our approach is the utilization of the correct tools and methodologies. Our team of experts leverages advanced analytical techniques and cutting-edge technological tools to gather and interpret data with precision. This rigorous approach enables us to offer clear, actionable recommendations, empowering you to make informed decisions that foster growth and innovation.

We pride ourselves on delivering solutions that are perfectly tailored to your business. Through close collaboration, we customize our strategies to align seamlessly with your goals and challenges. Whether you seek market analysis, strategic planning, or operational efficiency, LM FEB UI is dedicated to providing the most fitting and impactful solutions to propel your business forward. Trust in our experience and expertise to unlock your business potential.

# Kerjasama Strategis LM FEB UI dengan Binar Academy: Mini Master of Digital Business Administration (MDBA): Digital Leadership & Strategy Program



Sumber: LM FEB UI (2024)

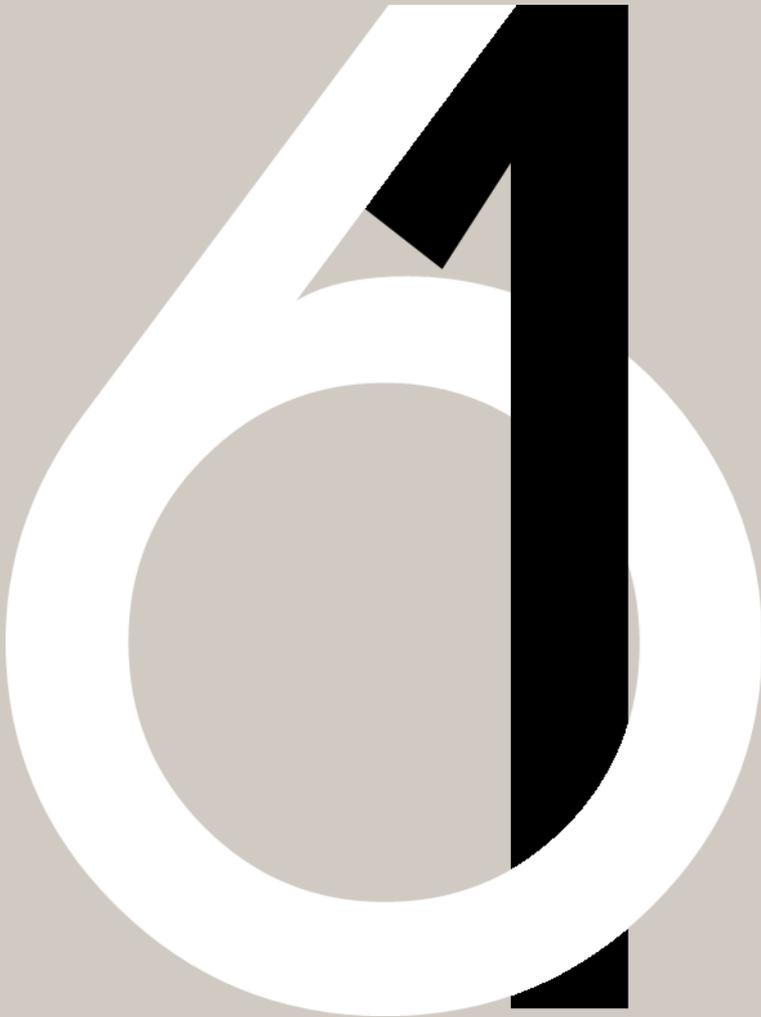


Sumber: LM FEB UI (2024)

Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LM FEB UI) dengan bangga mengumumkan kemitraan strategis bersama Binar Academy, sebuah kolaborasi yang menegaskan komitmen kami dalam meningkatkan kualitas pendidikan eksekutif di Indonesia. Kerjasama ini terbangun atas dasar visi bersama kedua lembaga untuk memperkuat kapabilitas digital para pemimpin bisnis masa depan melalui pendidikan inovatif dan berstandar terbaik.

Binar Academy, yang dikenal atas keahliannya dalam mengintegrasikan teknologi dan pendidikan, menjadi mitra ideal dalam menyusun program yang mampu menjawab tantangan eksekutif dalam dunia bisnis yang terus berkembang. Kolaborasi ini menghasilkan Mini Master of Digital Business Administration (MDBA): Digital Leadership & Strategy Program untuk eksekutif. Program ini dirancang untuk mempersenjatai para pemimpin dengan keterampilan strategis yang diperlukan untuk memimpin inisiatif transformasi digital di perusahaan mereka.

Program MDBA mengadopsi model pembelajaran hybrid, menggabungkan sesi online dan offline, yang memungkinkan interaksi mendalam dengan pemimpin industri dan pakar strategi digital. Para peserta akan memperoleh wawasan mendalam tentang ekosistem bisnis digital, strategi sistem informasi, kepemimpinan digital, dan membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Program ini menawarkan kesempatan bagi eksekutif untuk meningkatkan kepemimpinan mereka dan mempelajari praktik terbaik dalam mengimplementasikan digitalisasi secara efektif dalam organisasi besar.



## LM FEB UI

Lembaga Management  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Indonesia

---

LM FEB UI is a leading management consulting institution within Faculty of Economics and Business University of Indonesia. Since 1963, LMFEUI has been providing consulting and research services in strategic business and management for a wide range of companies across industries and many other institutions, including government agencies.

## Our Services & Contacts

---

<b>Consulting &amp; Research</b>	<a href="mailto:consulting@lmfebui.com">consulting@lmfebui.com</a>
<b>Assessment</b>	<a href="mailto:assessment@lmfebui.com">assessment@lmfebui.com</a>
<b>Training</b>	<a href="mailto:training@lmfebui.com">training@lmfebui.com</a>

Ph +6221 390 7410 | +6281 2899 91586

Gd. Mohammad Sadli, Jl. Salemba Raya No. 4,  
Jakarta Pusat | DKI Jakarta | Indonesia | 10430

[www.lmfebui.com](http://www.lmfebui.com)