

pang Agung yang menelan investasi Rp 210 miliar tersebut memiliki dua pabrik di dua bangunan yang terpisah. Satu pabrik memproduksi minuman nonalkohol dan pabrik lainnya membuat minuman beralkohol. Kapasitas dua pabrik ini mencapai 500.000 hektoliter.

Varian anyar

Strategi Multi Bintang untuk mendongkrak penjualan minuman nonalkohol lainnya adalah dengan menggeber varian gres. "Kami akan meluncurkan rasa baru Green Sands di kuartal dua," kata Cosmas. Jelas saja, produk baru ini akan menambah deret varian minuman nonalkohol Multi Bintang.

Untuk Fayrouz, Multi Bintang tidak mengimpor tapi memproduksi minuman ringan itu di Indonesia. Mereka menekan perjanjian lisensi merek dagang Fayrouz dengan Premium Beverage International B.V. (PBI) pada 27 Januari 2016.

PBI merupakan perusahaan yang berdomisili di Amsterdam, Belanda, dengan 100% sahamnya dikuasai Heineken International. Mayoritas saham Multi Bintang juga dikuasai Heineken International dengan porsi 81,78%. Alhasil, kedua perusahaan itu terafiliasi karena sahamnya sama-sama dimiliki Heineken International.

Untuk penggunaan merek dagang Fayrouz, Multi Bintang wajib membayar royalti secara bertahap kepada PBI. Perinciannya, royalti pada 2015 dan 2016 sebesar 0%, di 2017 sebesar 1,25%, lalu 2018 sebanyak 2,5%, 2019 sebesar 3,75%, serta 2020 dan seterusnya 5%.

Nantinya, penilaian royalti dihitung dari total pendapatan yang diperoleh Multi Bintang setiap tahun atas penjualan Fa-

yrouz. Perjanjian ini berlaku dalam jangka waktu 10 tahun dan akan otomatis diperpanjang untuk tempo lima tahun.

Menurut Cosmas, pilihan Multi Bintang terhadap Fayrouz lantaran produk ini terkenal dan laku di negeri piramida. Sehingga, dia berkeyakinan, pasar di Indonesia juga akan punya respon yang sama. "Di Mesir kalau musim panas, kan, panas sekali sehingga perlu banyak minum. Kita di daerah tropis juga perlu banyak minum, jadi cocok," cetus dia.

Jumlah penduduk besar dan berada pada alam tropis, ada peluang pada minuman nonalkohol.

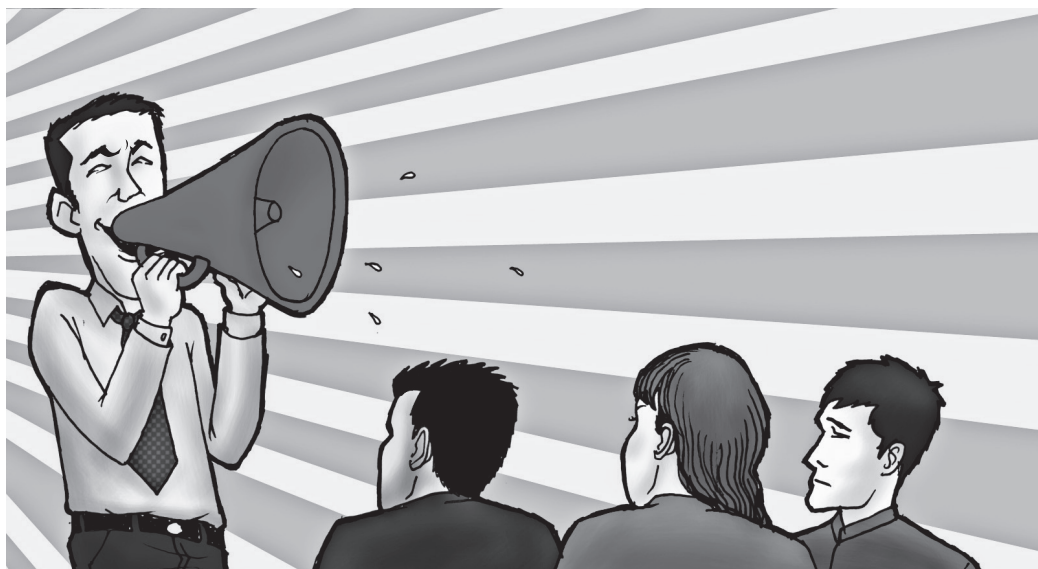
Multi Bintang akan memproduksi Payrouz di pabrik Sampang Agung. Minuman malt berkarbonasi ini beredar di pasar dalam negeri dengan dua rasa buah: nanas dan pir.

Sayang, Cosmas enggan menyebutkan target penjualan untuk Fayrouz termasuk produk minuman nonalkohol Multi Bintang lainnya. "Yang penting, kami akan terus mengembangkan produk nonalkohol untuk mendukung penjualan Multi Bintang," ujar Cosmas.

Tidak hanya menggarap pasar dalam negeri, perusahaan yang sempat berkibar dengan nama PT Perseroan Bir Indonesia ini juga akan menjajaki pasar ekspor untuk produk nonalkohol mereka. "Kami akan melihat dulu pemasarannya di sini, baru bicara soal kemungkinan ekspor," kata Cosmas. □

Refleksi

Bystander Effect



Setiap kultur mempunyai standar *earn your own life* masing-masing. Kebetulan saya sangat dekat dengan dua kultur: Indonesia dan Amerika Serikat (AS). Komparasi kedua kultur ini sangat menarik karena masing-masing bisa saling belajar dari kelebihan dan kekurangannya. Di Indonesia yang (maaf) sangat sarat dengan feodalisme dan nepotisme, *earning your life* sedikit lebih ringan dibandingkan dengan di AS yang sangat mengandalkan *hard skills* dan *soft skills*. Tentu saja, nepotisme dan feodalisme selalu hadir dalam kultur apapun, tapi kadarnya tidak pernah sama.

Dalam artikel ini, penulis berusaha menggambarkan perbedaan konsep *earn your own life* dalam dua kultur yang berbeda tersebut. Dan, bagaimana para manajer Indonesia bisa mendisrupsi kultur kerja sehingga standar dapat ditingkatkan. Setiap perubahan kecil dalam individu memberi kontribusi terhadap kultur secara keseluruhan. Dimulai dari diri sendiri, lantas meluas kepada tim, organisasi, wilayah, dan negeri. Ujungnya ialah perubahan peradaban manusia.

Bagi seseorang yang telah hidup hampir 20 tahun di AS, nuansa-nuansa samar dalam kedua kultur ini sangat jelas terbacca. Komparasi terjadi secara organik. Setiap gerak-gerik seseorang termagnifikasi. Keputusan-keputusan yang diambil oleh sekeliling juga sangat terasa bedanya.

Sebagai contoh, penulis sudah sangat terbiasa mengunjungi restoran di California yang dikelola oleh keluarga: suami, istri, dan dua anak mereka. Hanya dengan empat orang, misalnya, satu restoran dengan 10 meja hingga 15 meja berjalan dengan baik. Si ayah bekerja di dapur sebagai tukang masak, istri melayani sebagai *waitress* merangkap kasir, dan dua anak bekerja *shift* sebagai *busboy* atau *waiter* sepulang kuliah.

Ketika penulis bandingkan dengan salah satu restoran tradisional ternama di Jakarta, misalnya, tidak jarang ada lebih dari 10 pelayan yang berdiri



Jennie M. Xue, Kolumnis Internasional dan Pengajar Bisnis, tinggal di California, AS, www.jennixue.com

diam bersandar di dinding. Belum lagi ada beberapa pelayan yang berjaga di kasir. Penulis bayangkan di dalam dapur minimal ada lima pegawai hingga 10 pegawai lagi. Jadi, pada satu

Mereka yang hidup di kota besar lebih tidak peka terhadap kebutuhan orang lain.

saat yang sama ada sekitar 30-an pegawai yang hadir. Luar biasa padat karya. Padahal, tidak semua aktif menjalankan tugas. Bayangkan kalau 30 pelayan secara serentak melayani *customer*, betapa riuhnya.

Lebih tidak peka

Mengapa mempekerjakan sedemikian banyak pegawai padahal ini tidak menjamin produktivitas dan efisiensi? Bahkan, besar kemungkinan terjadi *bystander effect*. *Bystander effect* adalah terminologi dalam psikologi sosial mengenai fenomena, di mana para individu tidak bertindak ketika terjadi sesuatu terhadap orang lain yang membutuhkan bantuannya. Studi menunjukkan, mereka yang hidup di kota-kota besar,

seperti New York City, Jakarta, serta Hong Kong, lebih tidak peka terhadap kebutuhan dan penderitaan orang lain.

Hal yang sama terbaca dari para pelayan restoran yang terlihat bergerombol, sehingga tidak memperhatikan *customer* yang memanggil. Ini jelas merugikan.

Apa hubungan *bystander effect* dengan *earn your life*? Intinya, semakin banyak orang dalam suatu ruangan atau tempat tertentu, mereka semakin tidak peduli akan kesulitan atau kebutuhan orang lain. Dalam konteks pekerjaan, bukankah ini berarti semakin menurun investasi tenaga dan waktu seseorang untuk *earn* alias meraih prestasi kerjanya?

Tentu ada pertimbangan lain mengapa bisnis di Indonesia mempekerjakan banyak pegawai. Salah satu alasannya adalah tanggungjawab bisnis dalam membantu menurunkan pengangguran dengan membuka lowongan kerja. Alasan berikutnya yang cukup klasik adalah produktivitas per pegawai di Indonesia yang lebih rendah dibandingkan dengan produktivitas serupa di negara-negara lain. Logikanya, semakin banyak yang membantu, pekerjaan semakin cepat selesai.

Sayang, fakta sering kali berbeda. Bisa saja distraksi dan *bystander effect* dari segerombolan orang makin menurunkan produktivitas dan kualitas hasil pekerjaan. *Earn your life* atau raihlah hidupmu dengan usaha, jangan hanya berdiri diam dan bersandar pada dinding. Biasakan untuk aktif dan proaktif dalam melayani konsumen dan bekerja. Terlepas dari kultur kerja di Tanah Air, ada baiknya kita membiasakan diri untuk lebih peka akan *what I do best to make a change* atau apa yang bisa saya lakukan untuk membawa perubahan.

Idealnya, kita hidup optimal dan bekerja lebih dari sekadar optimal. Satu hal kecil pembeda antara diri dengan rekan kerja merupakan poin lebih yang penting. *After all*, perubahan-perubahan kecil yang terakumulasi mempercepat proses perubahan peradaban. □

Rasanya Harus Pas di Lidah Konsumen

Sebagai produsen bir, strategi PT Multi Bintang Indonesia Tbk yang terus mengembangkan produk nonalkohol (*softdrink*), menurut Yuswohady, pengamat *marketing management*, merupakan langkah maksimal yang bisa dilakukan perusahaan tersebut. Sebab, sentimen di negeri yang mayoritas penduduknya adalah kaum muslim dan kental dengan adat ketimuran terhadap jenis minuman bir ini negatif. "Bir dianggap tidak sesuai dengan adat ketimuran, muslim juga kurang bisa menerima itu. Jadi, trennya akan semakin sulit dan di luar kemampuan perusahaan untuk melakukanantisipasi," terang Yuswohady.

Lantas, pilihan terhadap jenis minuman ringan ini sangat relevan karena Multi Bintang adalah produsen bir. Yuswohady pun menilai tepat langkah ini lantaran mereka tetap ingin mempertahankan Multi Bintang sebagai *corporate brand*. "Kalau mereka membikin minuman teh atau air minum dalam kemasan, justru enggak nyambung. Berbeda dengan karbonasi, meski tak ada alkohol, persepsinya agak nyambung," ujarnya.

Yuswohady pun melihat Multi Bintang tak sembarangan memcomot sebuah produk untuk menjadi portofolio mereka. Artinya, perusahaan tetap menginginkan Multi Bintang sebagai *corporate brand*. Dalam hal ini, Multi Bintang boleh jadi akan memanfaatkan jalur-jalur pemasaran atau distribusi yang selama ini menjadi andalan mereka. Maklum, beberapa jalur pemasaran mungkin sempat menyempit lantaran larangan penjualan produk minuman mengandung alkohol di gerai-gerai minimarket.

Dari segi kompetisi, dengan sejumlah produk minuman ringan ini, Multi Bintang bisa melebarkan pemasaran ke sejumlah restoran seperti produsen *softdrink* lainnya. "Kalau bir, kan, memang sangat spesifik pasarnya," kata Yuswohady.

Soal keputusan Multi Bintang untuk memasarkan Fayrouz, produk minuman asal Mesir, semestinya bukan karena kesamaan alam yang panas dan jumlah penduduk yang besar saja yang menjadi acuan. Menurut Yuswohady, sebuah produk minuman akan berhasil dipasarkan di Indonesia jika rasanya sesuai dengan lidah konsumen. "Itu harus dilakukan survei dan riset terlebih dulu terhadap konsumen di sini," ucap dia.

Apalagi, selama ini Mesir atau negara-negara di kawasan Timur Tengah belum menjadi acuan konsumen di Indonesia. Yuswohady bilang, konsumen di negeri ini masih melihat produk-produk dari Amerika dan Eropa sebagai *trensetter*. □