

ISSN: 2302-7770



FORUM MANAJEMEN INDONESIA

**PROSIDING  
SEMINAR NASIONAL  
& CALL FOR PAPER**

**FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-4**

***Indonesia Family Business Sustainability***

Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13 - 14 November 2012



ANALISIS PERKEMBANGAN KINERJA KOPERASI MAHASISWA DI KOTA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD .....	25
PENGEMBANGAN UMKM & PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN INDONESIA MELALUI PENGUATAN PERAN ANGEL INVESTOR .....	26
PENGELOLAAN BISNIS APOTIK SKALA KECIL-MENENGAH DITINJAU DARI ASPEK KEUANGAN, SOSIAL, DAN LINGKUNGAN .....	27
DETEKSI PRAKTIS PENERAPAN PECKING ORDER THEORY .....	28
THE INFLUENCE OF ECONOMIC VALUE ADDED (EVA), MARKET VALUE ADDED (MVA), REFINED ECONOMIC VALUE ADDED (REVA) AND FINANCIAL VALUE ADDED (FVA) TO STOCK PRICE .....	29
PENGARUH SIKLUS BISNIS PEREKONOMIAN TERHADAP KINERJA SAHAM 'SIN' (SUATU KAJIAN KINERJA SAHAM 'SIN' DI BURSA EFEK INDONESIA) .....	30
ANALISIS DIVIDEND PAYOUT RATIO, MANAGEMENT OWNERSHIP, INSTITUTIONAL OWNERSHIP, DAN AGENCY COST SERTA PENGARUHNYA TERHADAP HARGA SAHAM .....	31
EFFECT OF LIQUIDITY RISK TO THE YIELD SPREAD ON INDONESIA BOND MARKET .....	32
ANALISIS PENGARUH INFLASI DAN SUKU BUNGA TERHADAP HUBUNGAN TIMBAL BALIK PERTUMBUHAN KREDIT DAN PERTUMBUHAN EKONOMI DI INDONESIA .....	33
PEMODELAN TERM STRUCTURE OF INTEREST RATE MELALUI PENDEKATAN EQUILIRIUM MODEL DAN NO-ARBITRAGE MODEL UNTUK PASAR OBLIGASI DI INDONESIA (APLIKASI VASICEK MODEL DAN HULL-WHITE MODEL) .....	34
TRANSACTION COSTS IN INDONESIAN MARKET: A STUDY IN THE AUTOMATION PERIOD .....	35
LIQUIDITAS, RETURN SAHAM DAN FAKTOR SPLIT .....	36
DAMPAK PERUBAHAN EARNING DAN CASH FLOW TERHADAP KEMAMPUAN PERUSAHAAN MEMBAYAR DEVIDEN STUDI KASUS PERUSAHAAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK JAKARTA TAHUN 1990 2010 .....	37
EQUITY MARKET TIMING DAN PERSISTENSINYA PADA STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI INDONESIA .....	38
PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP RETURN SAHAM PERUSAHAAN MANUFAKTUR OTOMOTIF YANG TERDAFTAR DI TOKYO STOCK EXCHANGE .....	39
THE IMPACT OF CEO'S ATTRIBUTES ON TARGET FIRM'S PRICE .....	40
EVALUASI KINERJA PENDEKATAN <i>PROFITABILITY INDEX</i> DAN PENDEKATAN <i>NET PRESENT VALUE</i> UNTUK MEMILIH PROYEK-PROYEK INDEPENDEN DENGAN BATASAN JUMLAH ANGGARAN .....	41
FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, ORIENTASI PASAR, DAN PROFITABILITAS UMKM .....	42
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERTUMBUHAN MODAL SENDIRI PADA PERUSAHAAN YANG TERGABUNG DALAM INDEKS LQ 45 DI BURSA EFEK INDONESIA UNTUK PERIODE 2009 2010 .....	43
ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA ANTARA REKSADANA YANG DITERBITKAN OLEH PERUSAHAAN INVESTASI DOMESTIK DENGAN ASING PASCA KRISIS SUBPRIME MORTGAGE .....	44
PENGARUH PERUBAHAN UNDANG-UNDANG PAJAK PENGHASILAN TAHUN 2008 TERHADAP HARGA SAHAM DAN KEBIJAKAN DIVIDEN .....	45
PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP HARGA SAHAM INDUSTRI PERDAGANGAN ECERAN DI BURSA EFEK INDONESIA .....	46
ANALISIS VaR PORTOFOLIO INDEKS: <i>HISTORICAL SIMULATION</i> DAN <i>VARIANCE- COVARIANCE</i> .....	47
PERILAKU MANAJEMEN LABA PADA PERUSAHAAN <i>LISTED, FORCED DELISTED, DAN VOLUNTARY DELISTED</i> .....	48
PENGARUH <i>CORPORATE GOVERNANCE</i> TERHADAP <i>EARNINGS MANAGEMENT</i> PERUSAHAAN DI INDONESIA .....	49

## RUNDOWN ACARA

**Rabu, 14 November 2012**

WAKTU	KEGIATAN	TEMPAT
08.00 - 10.00	<b>Paralel Session Track I:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan A</li> <li>• Keuangan B</li> <li>• Pemasaran A</li> <li>• Pemasaran B</li> <li>• Sumber Daya Manusia A</li> <li>• Sumber Daya Manusia B</li> </ul>	<b>Ruang:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brunei</li> <li>• Thailand</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Singapore</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Philippines</li> <li>• Arjuna</li> </ul>
	<b>Paralel Session Track II:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan A</li> <li>• Keuangan B</li> <li>• Pemasaran A</li> <li>• Pemasaran B</li> <li>• Sumber Daya Manusia A</li> <li>• Sumber Daya Manusia B</li> <li>• Operasi</li> </ul>	<b>Ruang:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brunei</li> <li>• Thailand</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Singapore</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Philippines</li> <li>• Arjuna</li> </ul>
10.00 - 12.00	ISHOMA	
12.00 - 13.00	<b>Paralel Session Track III:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan A</li> <li>• Keuangan B</li> <li>• Pemasaran A</li> <li>• Pemasaran B</li> <li>• Sumber Daya Manusia A</li> <li>• Sumber Daya Manusia B</li> <li>• Operasi</li> </ul>	<b>Ruang:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brunei</li> <li>• Thailand</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Singapore</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Philippines</li> <li>• Arjuna</li> </ul>
13.00 - 15.00	<b>Paralel Session Track IV:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan A</li> <li>• Keuangan B</li> <li>• Pemasaran A</li> <li>• Pemasaran B</li> <li>• Pemasaran C</li> <li>• Sumber Daya Manusia A</li> <li>• Sumber Daya Manusia B</li> </ul>	<b>Ruang:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brunei</li> <li>• Thailand</li> <li>• Indonesia</li> <li>• Singapore</li> <li>• Arjuna</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Philippines</li> </ul>
15.00 - 17.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumuman Peserta Terbaik</li> </ul>	Ruang Nakula Sadewa
17.00 - 17.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penutupan &amp; Foto Bersama</li> </ul>	

**PENGELOLAAN BISNIS APOTIK SKALA KECIL-MENENGAH  
DITINJAU DARI ASPEK KEUANGAN, SOSIAL DAN LINGKUNGAN  
(MANAJEMEN KEUANGAN DAN WAWASAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT)**

**Rosemarie Sutjiati Njotoprajitno**

**Universitas Kristen Maranatha**

[Rosemarie.sutjiati@yahoo.com](mailto:Rosemarie.sutjiati@yahoo.com)

**ABSTRACK**

*Family business is the most common form of business in the world with characteristic of several family members involvement and practicing certain level of control in the business. Small to medium size of family business especially in Indonesia. is often seen as a less professional business than non-family business. Limited planning, limited use of finansial management, succession issues, etc. are all factors that are believed to be the cause. Adding the sustainable development implementation will create another question whether it is possible or not for a small to medium family business to adapt all those aspects and what benefits can it gained from implementing those strategies. Family business in drug store form is one form of family business that have large inter generation family succession level. This paper use qualitative methods and tries to examines the management of small to medium drugstore business which have the vision of sustainable development and examines it from its economic values, how the practice of finance management, social and environment benefits. The result shows that small to medium size drugstore business can be managed well enough and generate economic, social and environmental benefit while keeping intact the sustainable development essence.*

**Key Words:** *Family business, sustainable development, finance management.*

**ABSTRAK**

*Family Business* merupakan bentuk usaha yang paling sering ditemui di dunia yang bercirikan keterlibatan beberapa anggota keluarga dan mempraktikkan kontrol tertentu dalam bisnis tersebut. *Family business* skala kecil-menengah terutama di Indonesia sering dipandang sebagai usaha yang kurang profesional dibandingkan dengan usaha non *family business*. Terbatasnya perencanaan yang baik, keterbatasan penggunaan ilmu manajemen keuangan, masalah suksesi, dsb merupakan faktor-faktor yang sering diduga menjadi penyebab. Jika ditambah dengan permasalahan penerapan strategi yang berwawasan sustainable development maka akan menambah pertanyaan mungkinkah hal ini diterapkan pada *family business* tersebut dan apa keuntungan yang didapat darinya? *Family business* dalam bentuk apotik merupakan salah satu bentuk *family business* yang memiliki tingkat suksesi antar generasi dalam keluarga yang besar.

Paper ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan berusaha memeriksa bagaimana pengelolaan bisnis apotik skala kecil-menengah yang baik yang berwawasan *sustainable development* dan meninjaunya dari nilai ekonomisnya dan bagaimana penerapan manajemen keuangan yang memadai, keuntungan sosial dan lingkungan. Hasil menunjukkan bahwa bisnis apotik skala kecil, menengah dapat dikelola dengan baik dan menghasilkan keuntungan ekonomi, sosial dan lingkungan dengan terus mempertahankan wawasan pembangunan *sustainable development*

**Kata Kunci:** *Family business, sustainable development*, manajemen keuangan.

## PENDAHULUAN

Ide dari Paper ini bermula dari pengalaman penulis dalam bisnis keluarga, usaha apotik, keuangan dan dilengkapi dengan ketertarikan penulis akan isu-isu *sustainable development* yang menjadi pusat perhatian dari bisnis saat ini

*Family business* atau usaha keluarga merupakan salah satu bentuk usaha yang paling sering ditemui di kawasan Asia termasuk Indonesia. Sudah sering didengar bahwa *family business* memiliki masalah tersendiri terutama bila dibandingkan dengan usaha formal yang tidak berupa *family business*. Banyak saran yang menyarankan bahwa alangkah baiknya jika sebuah usaha tidak berbentuk *family business* agar tidak terjadi berbagai permasalahan tersebut. Namun kenyataan *family business* adalah bentuk usaha yang paling banyak ditemui di dunia. Hal terhubung dengan permulaan dibentuknya sebuah usaha yang pada umumnya sering berbentuk usaha perorangan. Usaha perorangan merupakan salah satu bentuk usaha yang paling mendasar yang paling mudah didirikan. Setelah melewati selang waktu tertentu anggota keluarga dari pendiri mulai ikut terjun ke dalam usaha tersebut dan ditambah dengan proses pewarisan antar generasi maka terbentuklah sebuah *family business*. Oleh karena itu status perusahaan *family business* dapat berubah-ubah dari non *family business* ke *family business* dan begitu pula sebaliknya. Oleh karena banyaknya jumlah *family business* terutama di tanah air kita yang sangat kekeluargaan ini, tentunya saran untuk menghindari bentuk *family business* sudah tidak relevan lagi. Banyak usaha berbentuk *family business* yang dikelola dengan baik mampu berkembang dan menjadi perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. *Family business* juga mampu memberikan sumbangan pendapatan yang besar bagi perekonomian suatu negara, yang oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian dan pengembangan dan jika masih terdapat masalah tentunya perlu dilakukan upaya-upaya pembenahan yang memadai. Salah satu masalah adalah tentang kebutuhan akan peran manajemen keuangan yang memadai dalam sebuah *family business*. Dari pengamatan sederhana pada berbagai *family business* skala kecil-menengah yang ada di tanah air penerapan manajemen keuangan terdapat hanya sebatas pembukuan sederhana sehingga banyak fungsi-fungsi manajemen keuangan yang tidak didayagunakan.

Masalah lain yang dicermati dalam tulisan ini adalah masalah *sustainable development*. Perkembangan dunia menunjukkan bahwa terdapat perhatian dan atau bahkan permintaan yang meningkat akan munculnya usaha-usaha yang memperhatikan masalah *sustainable development* ini. Pertanyaannya tentunya dapatkah hal ini diterapkan pada usaha berbentuk *family business* dan apa saja keuntungan dan atau pengorbanan yang harus dilakukan dalam mengelola sebuah *family business* yang berwawasan *sustainable development* ini? Pemeriksaan yang dilakukan

difokuskan pada usaha *family business* yang berbentuk apotik skala kecil-menengah yang memiliki tingkat pewarisan antar generasi yang cukup tinggi.

## KAJIAN TEORI

Terdapat banyak sekali definisi dari *family business* yang satu sama lain dapat berbeda dan hingga saat ini belum satupun yang telah diterima secara umum. Perbedaan sering timbul pada seberapa besar kepemilikan keluarga, seberapa besar kontrol keluarga yang dipraktikkan, dsb sehingga suatu usaha dapat dikategorikan sebagai sebuah *family business*.

Poza (2010:5-6) menyatakan bahwa selain struktur kepemimpinan, yang membedakan *family business* dengan dengan usaha yang dikendalikan manajemen secara umum adalah seringkali terletak pada aspek maksud/tujuan usaha, nilai-nilai yang dipergunakan, dan berbagai interaksi pengaruh strategis oleh pemilik yang ada pada keluarga yang sama yang hasilnya adalah sebuah ramuan campuran yang unik dari keluarga, manajemen, dan subsistem kepemilikan yang membentuk sebuah sistem *family business* yang istimewa. Interaksi kepemilikan manajemen keluarga ini nantinya dapat menghasilkan kapasitas untuk beradaptasi yang signifikan dan daya saing, keunggulan tersendiri atau justru sebaliknya dapat menjadi sumber titik lemah yang signifikan pada perubahan kompetitif atau generasional. Jadi dalam hal ini keberhasilan dan atau kegagalan dari *family business* ditentukan dari unsur-unsur pembentuknya tersebut. Hal ini untuk selanjutnya akan dibahas pada bagian berikutnya.

Dalam hal manajemen keuangan dapat didefinisikan secara sederhana pada bagaimana memperoleh dana dan mengelola atau memamanajementi aspek keuangan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan keuangan dari perusahaan.

Manajemen keuangan memiliki beberapa unsur utama seperti perolehan aset atau pendanaan dan pengelolaan aset itu sendiri. Palanivelu (2007:411) menjabarkan beberapa area penting yang menekankan pentingnya manajemen keuangan yang baik diantaranya adalah:

- Menyediakan pendekatan yang mudah untuk penganggaran modal.
- Aktivitas promosional dari organisasi bisnis.
- Manajemen keuangan untuk pendayagunaan maksimum dari perusahaan.
- Untuk memperoleh kerjasama pada berbagai aktivitas bisnis.
- Panduan bagi para pemegang saham dan investor.
- Faktor determinan dari kesuksesan bisnis.
- Bermanfaat untuk meminimalisir risiko.
- Memiliki maksimalisasi nilai dan keuntungan jangka panjang.
- Membantu untuk memperkirakan kebutuhan dana total.
- Perencanaan keuntungan.
- Pengendalian persediaan.

Syamsuni (2005:7-8) membahas PERMENKES RI No. 26/ Per. Menkes/ Per/I/1981 terutama tentang pengelolaan apotik di bidang administrasi dan keuangan meliputi pengelolaan serta pencatatan uang dan barang secara tertib. Tertib dalam arti disiplin menaati peraturan pemerintah termasuk undang-undang farmasi. Teratur dalam arti arus kas masuk dan keluarnya

uang maupun barang dicatat dalam pembukuan sesuai dengan manajemen akuntansi maupun manajemen keuangan.

Dalam hal *sustainable development*, pada dasarnya konsep keberlanjutan mengacu pada hubungan antara keuntungan ekonomi, sosial dan pemeliharaan lingkungan. Komisi dunia untuk pembangunan dan lingkungan / *World Commission on Environment and Development* (WCED) mendefinisikan *sustainable development* sebagai sebuah pembangunan yang memenuhi berbagai kebutuhan manusia masa sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi masa mendatang dalam memenuhi berbagai kebutuhan mereka. Pemahaman ini menandakan bahwa ada semacam pertentangan antara kepentingan generasi sekarang dan kepentingan generasi mendatang. Sebagai contoh mungkin kebutuhan akan udara, air bersih di masa generasi sekarang masih dapat terpenuhi sehingga jika hanya memperhatikan kebutuhan sekarang maka tentunya tidak terlalu perlu memperhatikan masalah polusi, dsb namun berhubung kebutuhan generasi mendatang perlu diperhatikan maka dalam rangka memastikan kebutuhan akan air, udara bersih, dsb di masa mendatang maka masalah polusi perlu diperhatikan mulai dari sekarang dengan melakukan berbagai pengorbanan kepentingan masa sekarang seperti kepentingan akan transportasi, dsb. Dalam hal ini timbul kesulitan dan tantangan seperti sulitnya mengorbankan kepentingan saat ini untuk kepentingan masa mendatang terutama jika kepentingan atau kebutuhan masa sekarang belum terasa terpenuhi.

Mengenai perlindungan lingkungan, Undang-Undang Republik Indonesia No 32 Tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup Bab 1 Pasal 1 Ayat 3 menyatakan bahwa pembangunan berkelanjutan adalah upaya sadar dan terencana yang memadukan aspek lingkungan hidup, sosial, dan ekonomi ke dalam strategi pembangunan untuk menjamin keutuhan lingkungan hidup serta keselamatan, kemampuan, kesejahteraan, dan mutu hidup generasi masa kini dan generasi masa depan.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif terutama melalui studi pustaka dan pembahasan fenomena. Pendekatan ini ditujukan untuk pembahasan lebih mendalam sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh. Pendekatan kualitatif juga merupakan pendekatan yang ditujukan untuk memahami sebuah atau beberapa fenomena dan memandangnya secara keseluruhan dan lengkap. Pendekatan kualitatif biasanya lebih bersifat deskriptif dan memanfaatkan landasan teori sebagai penjabar dari pemeriksaan.

## **PEMBAHASAN**

### **Pendayagunaan Manajemen Keuangan yang Memadai dalam *Family Business***

Dalam membahas bagaimana meningkatkan performa *family business* maka hal pertama perlu disepakati bersama sebuah pandangan bahwa kita tidak dapat menghakimi bahwa sebuah usaha yang berbentuk *family business* adalah sudah pasti sebuah usaha yang baik atau buruk. Melainkan *family business* adalah sebuah bentuk usaha yang memiliki keunikan tersendiri dimana di dalamnya terdapat kekuatan-kekuatan yang mungkin tidak dimiliki oleh bentuk-

bentuk usaha yang lain, juga kelemahan-kelemahan yang mungkin juga tidak dimiliki oleh bentuk-bentuk usaha yang lain. Hal ini sesuai dengan kajian teori di atas bahwa *family business* memiliki ramuan tersendiri yang tergantung dari bagaimana itu dikelola atau diolah dapat menjadi sebuah kekuatan daya saing atau menjadi sebuah kesalahan besar (*blunder*) yang merugikan.

Ilmu manajemen keuangan sebagaimana disebutkan di atas berhubungan dengan pengelolaan aspek-aspek keuangan dalam perusahaan. Dalam *family business* yang berskala besar dan kompleks biasanya ilmu manajemen keuangan mulai diterapkan dengan lebih memadai dan lebih lengkap namun pada *family business* besar itu pun dapat terjadi konflik-konflik kepentingan yang menghambat penerapan ilmu manajemen keuangan dengan memadai.

Unsur manajemen keuangan yang mengalami tantangan penerapan pada *family business*:

1. Perencanaan finansial/perolehan modal. Salah satu aspek manajemen keuangan yang pertama adakah bagaimana memastikan perusahaan memiliki dana yang cukup baik untuk menjalankan operasinya dan atau untuk bertumbuh dan berkembang. Pada *family business* terdapat kepentingan untuk mempertahankan kepemilikan keluarga akan perusahaan sehingga mencegah atau membatasi perolehan modal dari sumber-sumber luar agar tidak terjadi akuisisi dari pihak luar. Jadi ketika perusahaan membutuhkan dana maka mereka tidak dapat dengan mudah menjual saham ke pihak lain (Aronoff and Ward 2001:12). Mengenai hal ini, Mandl (2008:3) menyatakan bahwa modal dari sebuah *family business* berasal dari dana pribadi keluarga dan dari pinjaman bank dan keuntungan yang diperoleh dari bisnis seringkali diinvestasikan kembali ke perusahaan dan sang pemilik perusahaan sangat sabar dalam menunggu kembalian/return dari investasi mereka. Hal ini membuat jalannya pertumbuhan *family business* cenderung lebih stabil dan berkelanjutan dibanding perusahaan bentuk lain yang lebih dinamis dan berubah-ubah. Selama keluarga memiliki sumber dana yang besar dan berlebih mungkin tidak akan timbul masalah namun ketika terjadi kekurangan dana maka hal ini dapat menghambat perusahaan untuk bertumbuh dan pada kondisi tertentu dapat menghambat proses produksi perusahaan. Pada bisnis keluarga berbentuk apotik yang baru dimulai maka dibutuhkan biaya-biaya investasi awal, promosi dan iklan, persediaan dan perlengkapan, biaya renovasi bangunan dan biaya untuk operasi seperti membayar gaji pegawai, dan beban operasional lainnya. Besarnya dana yang dibutuhkan untuk memulai usaha ini dan bagaimana memperolehnya perlu direncanakan. Ditambah lagi, perlu diingat bahwa perusahaan yang sedang bertumbuh dan mengalami peningkatan produksi tentunya juga membutuhkan stok bahan mentah, bahan lainnya yang artinya memerlukan dana yang lebih besar pula. Jadi dana berguna untuk membayar supplier dan kreditur, membayar pegawai, keperluan produksi, pembayaran saham, membuka sistem penjualan kredit ataupun penjualan yang akan dibayar di waktu berikutnya (*trade debtors*) Keputusan dari mana perolehan dana juga menjadi aspek penting apakah melalui kredit bank yang tentunya memerlukan perencanaan yang matang agar tidak menjadi beban yang menjerat ataukah melalui penjualan aset, dsb juga menjadi krusial dan berdampak langsung pada keadaan keuangan perusahaan sehingga kompetensi dan kinerja dari anggota keluarga yang mungkin turut menentukan dan mengambil keputusan akan hal ini. Disarankan diciptakan pula kebijakan untuk menyelenggarakan akses ke sumber-sumber finansial yang tidak melibatkan hilangnya kendali pengambilan keputusan.

2. Pengelolaan dan pengendalian keuangan atau finansial. Dalam hal ini diatur bagaimana menjaga dan mengelola aset-aset perusahaan secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan. Sistem penempatan anggota keluarga pada posisi-posisi tertentu yang tidak didasarkan pada kompetensi dan kinerja anggota keluarga dapat membuat kualitas sumber daya manusia dan kualitas keputusan yang berkaitan dengan manajemen aset perusahaan menjadi rendah. Dalam hal ini Mandl (2008:2) menyatakan bahwa salah satu karakteristik *family business* adalah dominannya manajemen dari dalam keluarga dimana terdapat kemungkinan terdapatnya pola-pola paternalisme dan nepotisme yang diakibatkan adanya proses pembuatan keputusan yang bersifat emosional dan informal. Perlu diingat bahwa salah satu penyebab kegagalan utama dari *family business* adalah justru karena adanya konflik dari keluarga itu sendiri bukan dari kegagalan usaha. Bila usaha berskala kecil, beban kerja juga cenderung tertumpu pada pemilik mulai dari perencanaan dan pengelolaan menjadi tantangan. Aset yang tidak dijaga dan dimanfaatkan dengan efektif dan efisien bukan saja akan dapat menghambat produksi juga dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Ditinjau dari segi pertumbuhan perusahaan, *family business* yang lebih mengutamakan kelangsungan jangka panjang perusahaan sering memperlihatkan pertumbuhan yang lebih lambat namun lebih stabil.
3. Keputusan Investasi. Keputusan dalam melakukan investasi untuk mendayagunakan kekayaan perusahaan dan memperoleh keuntungan perlu dilaksanakan secara seksama dan merupakan unsur yang sangat penting dalam ilmu manajemen keuangan. Penempatan anggota keluarga pada posisi yang berhubungan dengan investasi jika tidak didasari oleh kompetensi dan kinerja akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat terjadi tidak maksimalnya keuntungan yang didapat atau bahkan terjadi kerugian. Dalam hal manajemen investasi ini Payne et al (1999) yang meneliti usaha ini menemukan bahwa terdapat peningkatan penggunaan metode *capital budgeting* yang memperhitungkan aliran kas dimana perusahaan besar biasanya menggunakan metode NPV dan IRR sedangkan perusahaan yang lebih kecil mulai menggunakan metode payback dan juga metode NPV dan IRR. Di tanah air masih banyak *family business* yang tidak menggunakan metode NPV ataupun IRR namun seiring dengan meningkatnya akses pendidikan maka anggota keluarga yang menjalankan *family business* mulai mengerti bagaimana menggunakan metode-metode ini. Metode NPV misalnya walaupun sederhana mampu memberikan pemahaman kepada pelaku *family business* bagaimana perbedaan nilai uang masa sekarang dan masa yang akan datang sedangkan metode IRR dapat digunakan untuk menentukan tingkat kembalian yang diharapkan.
4. Penentuan pembagian keuntungan. Salah satu aspek penting adalah berapa jumlah dari keuntungan yang harus ditahan untuk aktivitas dan pertumbuhan perusahaan dan berapa jumlah yang harus dibagikan kepada para pemilik. Adanya beberapa anggota keluarga yang merupakan pemilik dapat menimbulkan konflik dalam hal ini dan dapat membuat keputusan terbaik tidak tercapai.

Pada dasarnya aspek manajemen keuangan terutama pada bisnis skala kecil terfokus pada bagaimana mendanai bisnis tersebut dan bagaimana mengelola dana tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun pada *family business* keberadaan manajemen keuangan lebih sering mengacu pada fungsi-fungsi pembukuan dibanding mengelola keuangan itu sendiri. Hal ini membuat *family business* skala kecil perlu untuk berubah, perlu untuk menyadari pentingnya pengelolaan aset dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yang ada. Selain itu penggunaan fungsi-fungsi akuntansi dan analisis laporan keuangan untuk kepentingan

perencanaan dan manajemen lebih lanjut. *Family business* yang bertumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar dimulai dari keputusan untuk mulai mengaplikasikan sistem manajemen keuangan yang baik misalnya dengan memperbaiki sistem pencatatan finansial entah yang dilakukan sendiri oleh sang pemilik atau dengan menggunakan jasa profesional, penggunaan teknologi, dsb. Catatan finansial ini akan dapat digunakan untuk menemukan problem usaha, kepentingan pengukuran keberhasilan usaha, berguna untuk mendapatkan kredit, dsb. Di sini akan terdapat catatan bagaimana perusahaan anda berjalan, bagaimana pendapatannya, biaya, utang, aliran uang, dsb. Catatan dan sistem manajemen yang memadai juga dapat digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan dalam *family business* yang ada seperti bagaimana proses transfer antar generasi ketika seorang pemilik ingin berhenti dan keluar dari bisnis, menemukan bagaimana mendapatkan dana untuk usaha, bagaimana melakukan penghematan-penghematan, dsb. Sistem yang akan diaplikasikan dapat dimulai dari yang sederhana dan tidak perlu mahal. Selain dapat berguna, meminimalisir kesalahan juga dapat membuat menjalankan *family business* terasa lebih mudah dan pasti. Anggota keluarga yang terlibat dalam usaha perlu disadarkan untuk memprioritaskan penerapan praktik-praktik manajemen yang baik ini dan kegunaannya bagi usaha yang ada akhirnya juga akan bermanfaat bagi keluarga itu sendiri.

### ***Sustainable Development* dan Manajemen Keuangan**

Jika kita mempelajari ilmu manajemen keuangan tradisional maka mungkin tidak akan terlalu terhubung dengan isu-isu *sustainable development*. Manajemen keuangan secara sederhana pada dasarnya ditujukan untuk memperoleh dana, mengelola aset dan ataupun melakukan investasi dan kemudian membagikannya pada para pemilik. Namun seiring berkembangnya jaman mulai terdengar tuntutan-tuntutan untuk memperhatikan isu-isu lingkungan dan sosial dibanding hanya mementingkan peningkatan keuntungan ekonomi dan pertumbuhan perusahaan. Hal ini membuat investasi-investasi dan atau pengeluaran-pengeluaran finansial perusahaan mungkin tidak hanya untuk sektor ekonomi saja tetapi juga untuk sektor sosial misalnya melalui CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan juga sektor lingkungan.

Para ahli manajemen keuangan juga harus mulai banyak belajar tentang isu-isu ini agar pengeluaran dan pendayagunaan aset perusahaan dalam sektor sosial dan lingkungan ini dapat menjadi tepat guna dan bermanfaat baik untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perusahaan di masa depan dan atau bahkan menghasilkan keuntungan di masa sekarang. Lebih lanjut para manajer ini harus memiliki strategi yang baik bagaimana dapat tetap menghasilkan keuntungan bagi pemilik atau perusahaan dan tetap patuh pada berbagai peraturan pemerintah misalnya tentang kelestarian lingkungan dan keuntungan sosial sehingga semua aspek dapat terpenuhi dan terpuaskan.

Salah satu aktivitas dalam manajemen keuangan perusahaan adalah mengelola aset, dan mengelola berbagai aspek finansial dalam rangka mencapai tujuan perusahaan misalnya seperti meningkatkan nilai perusahaan dan atau menghasilkan keuntungan dengan jumlah tertentu. Aspek penting dalam hal ini adalah bagaimana sebuah perusahaan dapat mengurangi beban-beban yang ada di perusahaan. Kebijakan untuk menerapkan praktik-praktik *sustainable development* pada perusahaan memang pada poin tertentu dapat menghasilkan beban bagi

perusahaan namun hal ini harus dibandingkan dengan penghematan-penghematan yang mungkin dapat dilakukan bila kebijakan sustainable development dilakukan.

Berikut contoh-contoh perbedaan dalam beban atau dana yang mungkin harus dikeluarkan untuk menjalankan sustainability dalam perusahaan dan beban atau dana yang mungkin harus dikeluarkan bila tidak menjalankan *sustainability*, juga penghematan yang mungkin terjadi:

Praktik Sustainable Development	Tanpa Praktik Sustainable Development
<p><b>Kemungkinan Beban/Biaya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban untuk melakukan kontrol polusi, sampah dan limbah mulai dari operasi, pemeliharaan, dsb.</li> <li>• Beban pengaplikasian sistem <i>sustainability</i></li> <li>• Beban pelatihan-pelatihan dan pendidikan</li> <li>• Insentif untuk karyawan dalam melaksanakan praktik <i>sustainability</i>.</li> <li>• Beban-beban untuk pengukuran dan monitoring kondisi kesehatan dan keamanan lingkungan kerja, pembuatan kebijakan, dsb.</li> <li>• Lain-lain</li> </ul> <p><b>Kemungkinan Penghematan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penghematan Beban operasional dan administrasi seperti beban listrik, air, bahan bakar kendaraan.</li> <li>• Penghematan lainnya: kertas, biaya perjalanan, dsb.</li> </ul>	<p><b>Kemungkinan Beban/Biaya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban biaya ahli hukum untuk tuntutan pembuangan limbah</li> <li>• Denda-denda dari pemerintah dan dinas terakhir untuk pelanggaran pembuangan limbah dan atau polusi</li> <li>• Beban untuk pembersihan dan penanganan limbah atau sampah.</li> <li>• Beban tuntutan hukum dari masyarakat untuk masalah-masalah kesehatan yang timbul dari pencemaran.</li> <li>• Lain-lain</li> </ul>

Semua kemungkinan terjadinya peningkatan dan pengurangan biaya tersebut perlu dipertimbangkan untuk menentukan apakah praktik sustainable development misalnya mampu menghasilkan keuntungan secara ekonomis dan juga dapat digolongkan sebagai praktik manajemen risiko yang baik dimana perusahaan dapat menghindarkan risiko yang timbul dari kerusakan lingkungan, tuntutan hukum, denda, dsb.

Tentunya jangan terpaku hanya pada pengurangan beban tersebut tapi juga perlu dipertimbangkan misalnya peningkatan reputasi perusahaan yang bisa berujung pada

peningkatan produk atau jasa yang terjual. Ingat bahwa reputasi yang buruk bisa berdampak sebaliknya (konsumen meninggalkan produk). Pertimbangkan juga terciptanya suatu keunggulan atau daya saing tersendiri dari pelaksanaan praktik *sustainable development* yang baik. Juga masih ada peningkatan produktivitas dan motivasi ketika tingkat kesehatan pekerja meningkat dan juga dari mengetahui bahwa perusahaan tempatnya bekerja adalah perusahaan yang memberikan sumbangsih sosial dan lingkungan.

Pada akhirnya dengan perencanaan yang matang praktik-praktik *sustainable development* akan menghasilkan keuntungan sosial dan lingkungan tetapi juga menimbulkan potensi peningkatan keuntungan secara finansial dalam perusahaan. Jadi perlu sebuah pola pikir yang melihat hal ini sebagai sebuah peluang dibanding hanya memandangnya sebagai beban yang harus dipenuhi dalam rangka mematuhi peraturan pemerintah, dsb.

### ***Sustainable Development* dan Family Business**

Ide dari *sustainable development* adalah sebuah pembangunan yang tidak hanya memperhatikan keuntungan ekonomi semata namun juga memperhatikan nilai sosial dan kelestarian lingkungan hidup. Dalam segi usaha atau perusahaan hal ini berarti bahwa sebuah usaha yang didirikan diharapkan tidak hanya memberikan keuntungan bagi pemilik perusahaan baik itu berupa laba ataupun berupa kenaikan nilai perusahaan. Lebih lanjut *sustainable development* mensyaratkan bahwa masyarakat di sekitar lingkungan usaha tersebut, pekerja, konsumen dsb. Mendapatkan manfaat atas usaha yang dijalankan. Sedangkan dalam hal lingkungan hidup diharapkan tidak terjadi penurunan kualitas lingkungan hidup dari usaha yang dijalankan tersebut.

Pengelolaan suatu usaha yang berwawasan *sustainable development* sering dikhawatirkan oleh para pemilik usaha akan menghambat usaha yang mereka lakukan atau lebih-lebih menimbulkan kerugian bagi usaha yang mereka jalankan. Jika banyak usaha besar masih ragu dalam menjalankan usaha yang berwawasan *sustainable development* tentunya akan semakin sulit meyakinkan usaha kecil-menengah untuk menjalankannya terlebih yang berbentuk *family business* yang dicirikan dengan kontrol kuat oleh kepentingan keluarga pemilik.

Sebenarnya *family business* memiliki satu kesamaan pandangan dengan prinsip *sustainable development*. Salah satu ciri dari *family business* adalah *long term sustainability* dimana perusahaan yang didirikan dimaksudkan bukan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek semata ataupun untuk meningkatkan nilai perusahaan dan kemudian menjualnya kelak melainkan untuk diwariskan turun temurun sampai pada generasi berikutnya. Hal ini dapat dilihat dari usia rata-rata perusahaan yang berbentuk *family business* yang umumnya lebih lama dari perusahaan biasa. Memang tentunya kata *sustainability* disini mungkin tidak langsung berhubungan dengan *sustainable development* yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersama-sama. Namun keduanya memiliki ide pokok yang sama yaitu bagaimana sebuah perusahaan tidak hanya melihat masa sekarang melainkan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkelanjutan dan beroperasi dengan baik dan menghasilkan keuntungan bagi generasi-generasi berikutnya. Selain itu *family business* pada umumnya juga menganggap sangat penting aspek reputasi perusahaan karena secara langsung berhubungan dengan reputasi keluarga dan identitas keluarga (Stewart, et al. 2010:169-170). Hal ini sudah sepatutnya membuat perusahaan mementingkan unsur-unsur seperti CSR dan lingkungan dan

berusaha menjaga reputasi mereka pada semua pihak. Dalam hal ini Mandl and Door (2007) turut menyatakan bahwa *family business* adalah area yang sangat baik untuk CSR. Oleh karena itu maka paham *sustainable development* seharusnya sejalan dengan kepentingan pendirian sebuah *family business* sehingga sudah seharusnya usaha berbentuk *family business* mencermati dan berupaya untuk mempraktikkannya.

Kramer et al (2005) menunjukkan empat kategori tingkatan aktivitas yang menunjukkan tanggungjawab sosial perusahaan:

1. Kepatuhan (*compliance*) yaitu dengan mengelola operasi perusahaan untuk menciptakan keuntungan sosial dalam hubungannya dengan mematuhi atau memenuhi aturan-aturan atau standar pemerintah.
2. Praktik-praktik terbaik yaitu dengan mengelola operasi perusahaan untuk menciptakan keuntungan sosial tambahan yang timbul dari keinginan atau motivasi sendiri baik dari pemilik perusahaan ataupun dari harapan komunitas masyarakat.
3. Inovasi yaitu pengembangan produk-produk barang dan jasa baru yang menawarkan keuntungan sosial sebagai bagian spesifik dari penciptaan nilai konsumen.
4. Dukungan sukarela yaitu kontribusi sukarela baik berupa dana, waktu, produk barang atau jasa yang berguna baik yang terhubung dengan investasi kekuatan daya saing perusahaan di masa depan ataupun tidak.

Pada sebuah *family business* keputusan untuk ikut terlibat dalam praktik-praktik *sustainable development* akan lebih mudah menurun ke generasi-generasi berikutnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Mandl (2008:2) yang menyatakan bahwa ketika sebuah usaha *family business* diteruskan ke generasi berikutnya maka bukan hanya aset-aset finansial saja yang diteruskan tetapi juga modal sosial dan kultural, dimana modal kultural misalnya mengacu pada sistem nilai seperti kejujuran, kerendahan hati, kredibilitas, dsb. Semua hal ini membuat komitmen dan keterlibatan perusahaan termasuk anggota keluarga di dalamnya menjadi sangat kental pada aktivitas-aktivitas tanggung jawab sosial, dsb. Karakteristik *family business* yang fokus pada pertumbuhan jangka panjang, keberlangsungan perusahaan dan pentingnya nilai reputasi perusahaan membuat *sustainable development* menjadi wawasan yang mungkin untuk diterapkan pada *family business*. Dalam hal ini usaha *family business* yang besar cenderung lebih mudah dalam menerapkan praktik ini karena tersedianya tenaga profesional yang lebih memahami akan hal ini namun belakangan sudah tersedia banyak panduan bagi usaha kecil menengah untuk menjalankan sistem manajemen yang berwawasan *sustainable development* sehingga timbul harapan untuk tercapainya keadaan tersebut.

### **Nilai Ekonomis, Sosial, dan Lingkungan dari Pengelolaan Apotik yang Berwawasan *Sustainable Development***

Salah satu aspek mendasar ketika akan menyatukan aspek ekonomi dan lingkungan adalah tentang konsep. Konsep yang sering ditemui selama ini adalah konsep yang memandang vitalnya nilai ekonomi sebagai prioritas pertama yang akan mendukung aspek sosial dan lingkungan. Dalam konsep ini aspek sosial dan lingkungan dipandang sebagai beban dan sebagai *antithesis* dari teori keuntungan dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu yang perlu diperiksa adalah apakah benar bahwa aspek lingkungan dan sosial adalah sebagai beban, dapatkah

peningkatan pada kedua aspek ini justru menjadi sebuah faktor pendorong yang menjadikan sebuah perusahaan meraih keuntungan, peningkatan keuntungan dan pertumbuhan.

Dalam pemeriksaan yang dilaksanakan pada *family business* berbentuk apotik skala kecil, diperiksa apakah pengelolaan apotik dengan wawasan *sustainable development* bukan saja menghasilkan keuntungan sosial dan pemeliharaan lingkungan namun juga memiliki nilai keuntungan ekonomi yang baik. Dan tentunya mendukung pertumbuhan yang sehat dari perusahaan tersebut agar dapat dilanjutkan ke generasi-generasi berikutnya.

Keuntungan yang dapat diperoleh dari penerapan *sustainable development* pada sebuah usaha yang sering dipromosikan selama ini diutarakan berupa kemungkinan pengurangan biaya, pengurangan risiko, peningkatan produktivitas dan tentunya peningkatan reputasi. Dari sisi ekonomis pengurangan biaya dan risiko lebih sering mengacu pada biaya-biaya dan risiko yang harus timbul apabila praktik bisnis yang ramah lingkungan tidak dilakukan misalnya seperti biaya kesehatan dari karyawan akibat lingkungan kerja yang buruk yang artinya ada risiko kesehatan dan risiko penurunan produktivitas tenaga kerja, juga biaya-biaya kerusakan lingkungan lainnya, tuntutan hukum dari pihak yang merasa dirugikan dan denda-denda lingkungan hidup mengingat sudah ada peraturan-peraturan pemerintah tentang hal ini dan ke depan cenderung semakin ketat. Sedangkan dalam hal peningkatan dan atau penurunan reputasi dan hubungannya dengan aspek ekonomi terutama ada pada seberapa besar kenaikan atau penurunan keuntungan dari usaha akibat naik atau turunnya reputasi dari penerapan kebijakan perusahaan yang ramah lingkungan. Berbagai keuntungan yang akan atau mungkin didapat dari penerapan wawasan *sustainable development* dalam perusahaan ini kemudian dapat dibandingkan dengan pengorbanan atau biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka menerapkan kebijakan *sustainable development* ini.

Berikut Pengelolaan family business berbentuk apotik skala kecil menengah dan nilai ekonomi sosial dan lingkungan.

### ***Kepemimpinan***

Salah satu langkah pertama dan mendasar dalam menerapkan wawasan *sustainable development* dalam usaha apotik ini adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan harus mengerti akan konsep bahwa *sustainable development* dapat menguntungkan baik secara langsung pada saat ini namun juga untuk keberlanjutan usahanya dan juga berbagai keuntungan lainnya. Kepemimpinan juga merupakan faktor penentu utama terutama pada usaha skala kecil apakah sebuah perusahaan akan mempraktikkan *wawasan sustainable development* atau tidak. Mengenai hal ini Mandl and Door (2007) menyatakan bahwa pada umumnya faktor pendorong paling utama bagi perusahaan untuk aktif terlibat dalam CSR adalah keinginan dari sang pemilik atau pemimpin untuk bertindak dalam tanggung jawab sosial dan juga disertai harapan akan timbulnya efek positif pada imej perusahaan dan lebih jauh beberapa studi telah menunjukkan bahwa kebanyakan area CSR yang paling relevan mengacu pada bagaimana memberikan keuntungan pada karyawan perusahaan dan komunitas lokal.

Pemilik atau pemimpin perusahaan yang baik juga harus memiliki kesabaran karena strategi yang dijalankannya akan membutuhkan sejumlah waktu agar dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Dalam hal penerapan *sustainable development* pada usaha berbentuk apotik misalnya akan membutuhkan sejumlah waktu untuk kemudian dinilai bahwa hal ini

mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Hubungan dengan klien dan konsumen juga memiliki peran yang penting terutama bagi perusahaan kecil. Perusahaan kecil seringkali dapat menarik konsumen untuk membeli barang atau memakai jasanya meskipun misalnya ada produk lain yang lebih murah, dsb dengan mengandalkan hubungan ini. Jadi dalam menjalankan usaha apotik ini pemimpin harus jujur dan bersedia memperlihatkan usahanya yang berwawasan *sustainable development* ini untuk dapat menarik pelanggan.

### ***Analisis Awal dan Perencanaan***

Langkah awal untuk menuju sebuah perusahaan yang berwawasan *sustainable development* dimulai dari analisis awal akan keadaan perusahaan untuk mengetahui kondisi perusahaan seperti bagaimana penggunaan energi dan sumber daya perusahaan, apa saja bahan sisa atau limbah yang dihasilkan oleh usaha, bagaimana sistem pembuangannya, bagaimana keadaan masyarakat di sekitar lingkungan usaha, bagaimana keadaan para pekerja, dsb. Dari sini dirancanglah perencanaan yang mengarah ke *sustainability* yang mencakup rencana jangka panjang, jangka pendek, dan langkah-langkah nyata apa yang dapat diambil untuk mencapai tujuan tersebut.

### ***Sumber Daya manusia***

Setelah memiliki kepemimpinan yang paham dan bertindak dalam wawasan *sustainable development* maka langkah berikutnya adalah pemberian pengertian dan pemahaman pada pekerja akan konsep *sustainable development*. Harus dipahami bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan strategi berwawasan *sustainable development* ini dicirikan dengan kerja keras dari SDM di dalamnya untuk memulai proses mengintegrasikan praktik-praktik bisnis *sustainable* ke dalam semua kegiatan yang dilakukan perusahaan. Keterlibatan jajaran SDM perusahaan mutlak dibutuhkan. Terutama jika menginginkan praktik *sustainable* diterapkan menyeluruh ke semua sistem rantai nilai perusahaan. Para pekerja perlu memahami dan menguasai keahlian untuk menjalankan perusahaan dengan praktik-praktik yang *sustainable*. Mereka juga perlu memahami keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan praktik-praktik tersebut baik berupa keuntungan sosial lingkungan maupun potensi keuntungan ekonomi yang ada. Para pekerja dan pembuat keputusan perlu mengubah konsep berpikir sehingga menyadari adanya keterkaitan antara keputusan-keputusan yang diambil dan tindakan-tindakan yang dilakukan dengan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Dari sini para pekerja berlatih agar setiap keputusan yang diambil sudah memperhitungkan dampak-dampak kerugian dan keuntungan jangka panjang apakah keputusan mereka menciptakan lingkungan kerja yang lebih menguntungkan, lebih sehat, lebih sosial, atau sebaliknya. Apakah kualitas udara, air, energi, kinerja dan produktivitas, dsb mengalami peningkatan atau tidak.

Jangan ragu untuk meminta keterlibatan dari pekerja misalnya berupa masukan-masukan yang berguna mengarahkan perusahaan lebih lagi ke arah *sustainability*. Selain itu juga perlu menciptakan sistem insentif untuk kinerja yang baik dalam melaksanakan praktik-praktik yang *sustainable*. Dengan demikian para pekerja akan memiliki baik motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk mulai belajar bagaimana mengelola perusahaan dengan cara yang *sustainable* dan kemudian ikut berpartisipasi mengelola perusahaan dengan cara-cara yang *sustainable*. Tetapkan tujuan-tujuan sederhana dalam menerapkan prinsip *sustainability* sehari-hari dan jangka pendek dan rayakan keberhasilan bersama para pekerja.

SDM yang dilatih dengan baik akan mengerti bagaimana melayani kebutuhan pelanggan dengan baik mulai bagaimana menyambut pelanggan dengan baik, kecepatan dalam memenuhi resep, dan bagaimana kesungguhan dalam membantu pelanggan akan dirasakan oleh pelanggan sehingga faktor hubungan yang sangat penting dalam usaha skala kecil dapat membuat pelanggan nyaman dan loyal sehingga menambah potensi ekonomi dari usaha ini.

### ***Bangunan***

Dari segi pendirian bangunan, pertama jika usaha apotik adalah usaha yang baru akan didirikan maka dari sisi ekonomis perlu memperhitungkan lokasi yang dipilih dari sisi persaingan, sisi kebutuhan masyarakat akan apotik tersebut, ketersediaan transportasi, dsb. Kemudian tentunya perlu memperhitungkan dampak sosial dari pendirian apotik tersebut, apakah ada keuntungan-keuntungan yang dapat dialami atau diterima dari masyarakat sekitar atas berdirinya apotik tersebut. Dampak lingkungan diukur dari sebagaimana perubahan lingkungan terjadi dari berdirinya apotik tersebut apakah lebih baik atau lebih buruk. Pemilihan bahan-bahan dan teknik untuk mendirikan bangunan juga perlu mendapatkan perhatian. Studi tentang implementasi *sustainable development* sudah banyak dilakukan pada bidang pembangunan gedung-gedung mulai dari pemilihan bahan-bahan material yang hijau yang tahan lama dan rendah biaya perawatan, optimalisasi potensi lokasi, perawatan dan pemeliharaan gedung, sampai pada teknik dan perancangan pendirian bangunan yang hemat energi (misalnya bangunan yang hemat listrik dan atau memanfaatkan energi matahari sebagai sumber pemanas ruangan, sumber penerangan, dan sumber pemanas air) tata lokasi, pemanfaatan air hujan, lokasi pembuangan sampah, daur ulang, dsb. Mengenai hal ini Hawken et.al. (2010:86-87) berpendapat bahwa bangunan hijau dapat bersaing baik dalam hal finansial perusahaan maupun dalam hal estetikanya dimana bangunan hijau relatif lebih murah untuk didirikan, dioperasikan, dan dikonversi ke kegunaan lainnya. Sistem mekanik bangunan hijau ini yang berguna untuk menjaga kenyamanan juga dirancang secara baik. Banyak orang salah beranggapan bahwa bangunan hijau lebih mahal namun ternyata mampu mengurangi biaya konstruksi dengan cara penghematan pada biaya infrastruktur dan dengan penggunaan teknik penghangat dan pendingin ruangan secara pasif sehingga tidak perlu menggunakan sebagian besar peralatan mekanik.

Semua hal ini tentunya dapat memberikan keuntungan ekonomi, sosial dan lingkungan. Misalnya saja melalui penggunaan cahaya alami dan ventilasi udara yang baik secara masal yang ternyata selain memiliki efek lingkungan yaitu berkurangnya energi yang dihabiskan juga memberikan keuntungan ekonomi dari berkurangnya beban listrik, dsb selain itu juga memberikan keuntungan dari sisi sosial berupa tingkat kesehatan para pekerja yang lebih baik, tingkat stress yang berkurang, kenyamanan meningkat, dsb yang lebih lanjut meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi beban pemeliharaan kesehatan pekerja sehingga kembali lebih lanjut memberikan keuntungan ekonomi bagi usaha. Hal ini sudah sepatutnya mendorong para pengusaha untuk merancang bangunan tempat kerja baik itu kantor, gudang atau toko dengan prinsip-prinsip *sustainability* yang menguntungkan.

### ***Produk***

Salah satu hal penting yang menandakan apakah sebuah usaha memiliki wawasan *sustainable development* atau tidak adalah mengenai produk yang diproduksi atau yang dijual. Dalam hal ini produk yang diproduksi atau dijual perlu memperhatikan aspek keuntungan secara ekonomis, aspek keuntungan yang diperoleh oleh masyarakat sekitar dan aspek dampak pada

lingkungan. Dari sisi sosial salah satu yang dapat dilakukan pada usaha apotik adalah menjual produk-produk yang lebih murah namun tetap memiliki khasiat yang sama dengan produk lainnya. Obat-obatan generik misalnya dapat membantu dalam penyediaan obat dengan harga terjangkau bagi komunitas masyarakat di sekitar lingkungan apotik. Secara ekonomi penjualan produk dengan harga yang lebih murah ini juga dapat menimbulkan potensi keuntungan dengan upaya mendongkrak frekuensi atau kuantitas penjualan. Berikut sekilas perbedaan harga obat-obatan dengan harga yang berbeda namun dengan khasiat yang sama:

Tabel 1. Contoh produk dan perbedaan harga

GENERIK	HARGA JUAL	PATEN	HARGA JUAL	%
ALLOPURINOL 300MG TAB	294.00	ZYLORIC TAB 300MG	5,050.00	6%
ALLOPURINOL 100MG	158.40	ZYLORIC TAB 100MG	2,280.00	7%
ALPRAZOLAM 0,5 MG	705.00	ACTAZOLAM 0.5 MG	1,980.00	36%
AMBROXOL 30MG TAB	157.00	EPEXOL TABLET	864.60	18%
AMBROXOL 15 MG / 5 ML SYRP - 60 ML	3,960.00	MUCERA SYR 60 ML	21,200.00	19%
AMLODIPINE 5 MG TAB	1,232.00	ACTAPIN 5	4,620.00	27%
AMLODIPIN 10MG	2,541.00	ACTAPIN 10	8,580.00	30%
AMOXICILLIN CAP 250 MG	273.00	AMOXAN 250 MG CAPS	1,900.00	14%
ASAM TRANEKSAMAT INJ	4,158.00	KALNEX INJ 250 MG	9,900.00	42%
BETAHISTIN 6MG TAB	1,240.00	MERTIGO 6 MG TAB	3,036.00	41%
BETAMETASON 0,1% CREAM	3,150.00	BETASON CREAM 5GR	7,300.00	43%
CAPTOPRIL 12.5 MG TAB	108.00	DEXACAP 12,5 MG	350.00	31%
CAPTOPRIL 25 MG TAB	165.30	DEXACAP 25 MG	476.00	35%
CEFADROXIL 125 MG/DS 60 ML	9,840.60	CEFAT DRY SYRUP 60 CC	47,500.00	21%
CEFADROXIL 500 MG	1,255.32	CEFAT 500 MG CAPS	11,150.00	11%
CEFADROXIL 250 MG	1,715.00	CEFAT 250 MG CAPS	5,955.00	29%
CETIRIZINE 10MG INDO	396.00	INCALAN OD CAP	2,824.80	14%
CHLORAMPHENICOL / FARSYCOL 250MG	230.00	COLSANCETINE 250 MG CAPS	627.00	37%
CHLORPROMAZINE 100 MG TAB	114.00	PROMACTIL 100MG	400.00	28%
CHLORAMPHENICOL 1% SALEP MATA 3.5	1,900.00	IKAMICETIN SM	4,200.00	45%
CHLORAMPHENICOL TT TELINGA 5 ML EA	3,100.00	ERLAMYCETIN TTS TEL 1%	3,484.80	89%
CHLORAMPHENICOL TETES MATA 0,5%	4,950.00	ERLAMYCETIN TTS MATA	5,623.20	88%
CHLORAMPHENICOL SUSPENSII 60 CC SYR	5,750.00	KEMICETINE SYRUP 60ML	9,900.00	58%
CIPROFLOXACIN 500MG	400.00	BAQUINOR FORTE FILM - COATED	14,718.00	3%
CIPROFLOXACIN OTM 5 ML	5,280.00	BAQUINOR EYE DROPS 5 GR	36,500.00	14%
CLINDAMYCIN 150 MG	612.00	PROLIC 150 MG	3,750.00	16%
CLINDAMYCIN 300 MG	903.30	PROLIC 300MG	7,769.00	12%
CLONIDINE 0.15MG TAB	245.00	CATAPRESS 150 MG	3,720.00	7%
COTRIMOXAZOLE SYRUP	3,500.00	SANPRIMA SYRUP 60ML	26,200.00	13%
DIAZEPAM 10 MG/ 2 ML INJ	1,050.00	STESOLID 10MG	42,768.00	2%
DIAZEPAM 2MG	16.00	VALIUM 2MG	1,435.00	1%
DIMENHIDRINAT	123.00	ANTIMO TAB	371.25	33%
DOMPERIDON TAB 10 MG	500.00	VOMETA FT TAB	4,422.00	11%
DOMPERIDON SYR 60 ML	15,200.00	VOMETAS SYRUP 60ML	45,540.00	33%
DOXYCYCLIN 100MG	276.00	SICLIDON 100 MG CAPS	5,379.00	5%
ERGOTAMINE COFF 1 MG 100'S	155.00	ERICAF TAB	4,500.00	3%
ERYTHROMYCIN 200MG / 5ML (ERYRA) -	8,999.76	ERYRA DRY SYRUP 60ML	11,700.00	77%
ETAMBUTOL 250MG	260.00	TIBITOL 250MG	610.00	43%
ETAMBUTOL 500MG	521.99	TIBITOL 500MG TAB	910.00	57%
VITAMIN C	33.00	VITAMIN C 50MG IPI	71.50	46%
VITAMIN B1 (THIAMINE) 50MG	33.00	VITAMIN B1 IPI	60.74	54%
VITAMIN A 6000IU	19.00	VITAMIN A IPI	60.74	31%
VITAMIN B12	26.00	VITAMIN B12 IPI	60.74	43%
CETIRIZINE 5 MG/ 5 ML SIROP 60 ML	13,200.00	RYVELL SYR 60 ML	39,600.00	33%
				30%

Dari bagan di atas terlihat bahwa secara keseluruhan rata-rata produk generik hanya sekitar 30% dari produk yang lebih mahal. Menginformasikan akan harga ini pada konsumen tentunya akan memberikan keleluasaan pada konsumen dalam memilih produk sesuai dengan kebutuhannya.

Selain itu salah satu ciri dari *sustainable development* adalah memperkenalkan produk hijau pada konsumen dan kedepan berkomitmen untuk mengutamakan produk-produk tersebut sebagai produk utama. Secara sederhana produk hijau adalah produk-produk yang ramah lingkungan baik itu karena proses produksinya yang ramah lingkungan, karena mudah diuraikan, dan atau karena mudah di daur ulang, dsb. Di negara-negara lain mulai banyak muncul lembaga-lembaga sertifikasi produk hijau ini sayangnya di tanah air produk hijau ini masih jarang dan kesadaran masyarakat akan pentingnya produk-produk seperti ini juga masih terbatas. Namun perubahan ekonomi yang mulai menyuarakan *sustainable development* dimungkinkan akan membuat kebijakan terkait termasuk di tanah air ikut mengarah kesana. Bisnis apotik juga sudah semestinya mulai awas dan memerhatikan, mengutamakan dan menginformasikan produk-produk hijau ini kepada para konsumen. Dari segi ekonominya pada negara-negara lain produk hijau ini sudah mampu menarik konsumen tersendiri. Hartman et al. (2005) mengemukakan hasil dari penelitian yang memeriksa pengaruh pemberian merek hijau pada sikap konsumen dan menemukan bahwa strategi pengimplementasian produk hijau yang baik dapat membuat merek-merek tertentu memiliki persepsi yang menguntungkan dimana konsumen biasanya menggunakan proses kognitif dan emosional sekaligus untuk memilih merek sehingga informasi yang terperinci tentang atribut hijau atau *sustainable* pada sebuah produk akan secara terus menerus memikat emosi konsumen untuk membeli dan menggunakan produk-produk tersebut. Hal inilah yang membuat banyak perusahaan terutama di luar negeri mulai memerhatikan pentingnya produk hijau ini (misalnya produk Huggies yang mencoba membantu para ibu yang berjuang mendapatkan produk popok yang bersih dan mudah dibuang/diuraikan). Faktor keuntungan yang besar dari produk hijau ini baik dari sisi ekonomi, sosial, dan lingkungan perlu membuat apotik mencoba meningkatkan ketersediaan produk-produk semacam ini dan menciptakan pilihan yang luas dan terinformasi dari produk hijau ini kepada para pelanggan.

Hal ini memang menimbulkan masalah terutama menentukan apakah produk tersebut benar-benar hijau atau hanya sekedar dilabeli demikian untuk menarik konsumen. Dalam mencermati apakah produk tersebut hijau atau tidak maka perlu ditanyakan apa saja bahan mentah yang digunakan untuk memproduksinya, dimana bahan-bahan tersebut berasal, apakah termasuk sumber daya yang dapat diperbaharui atau tidak bagaimana proses produksinya dan bagaimana proses pembungkusan dan transportnya untuk sampai ke pembeli. Pertanyaan lain dapat berupa proses penguraian, pendaur-ulangan produk, dsb. Amatruda (2010) menyatakan bahwa produk hijau memiliki salah satu atau lebih karakteristik lingkungan di bawah ini:

- Mempromosikan kualitas udara dalam ruangan yang baik
- Tahan lama dan membutuhkan persyaratan perawatan yang minimal
- Berasal dari bahan daur ulang
- Berasal dari bahan/bangunan tak terpakai atau yang digunakan kembali
- Diproduksi menggunakan sumber daya alami atau yang mudah diperbaharui
- Bahan bakar transportasi yang digunakan rendah
- Tidak mengandung CFC atau substansi pengikis ozon lainnya

- Tidak mengandung bahan-bahan yang mengandung racun atau dalam proses produksinya tidak menghasilkan racun
- Diperoleh dari sumber daya dan manufaktur lokal
- Untuk produk kayu menggunakan praktik '*sustainable harvesting*'
- Dapat dengan mudah digunakan kembali (baik secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu)
- Dapat dengan mudah di daur ulang
- Dapat dengan mudah diuraikan (kembali ke alam)

Selain mempromosikan produk hijau, untuk lebih meningkatkan sisi ekonomi, produk utama apotik yaitu obat racik dan atau obat resep perlu terus didorong mengingat produk ini menjadi pembeda apotik dan supermarket yang menjual obat-obatan tertentu.

Penggunaan jasa berbagai asuransi kesehatan juga dapat dipergunakan untuk menambah potensi pelanggan apotik. Untuk menambah nilai sosial kepada masyarakat apotik juga dapat bekerja sama dengan beberapa instansi untuk menawarkan jasa kesehatan seperti konseling ataupun menyediakan berbagai informasi kesehatan umum dan terkini bagi konsumen. Pelayanan pemberian informasi yang menargetkan segmen tertentu misalnya informasi kesehatan bagi wanita pun dapat dilakukan dan mulai banyak dicari. Pemberian informasi baik itu informasi tentang produk hijau, informasi kesehatan yang dapat membantu bahkan sampai informasi bagaimana apotik membungkus produk, mengurangi konsumsi energi dan sumber daya serta pemahaman akan isu-isu lingkungan secara jujur kepada konsumen merupakan suatu usaha *sustainable* yang bernilai ekonomi tinggi karena dapat memberikan pemahaman dan menjadi promosi bagi pelanggan. Sangat penting mencoba menciptakan pembeda produk dan pelayanan yang dihasilkan dari para pesaing sehingga mampu membuat usaha lebih menonjol dan diingat pelanggan jadi harga yang ditawarkan, produk yang ditawarkan, cara membungkus, pelayanan yang diberikan, pengalaman akan menjadi keunggulan dan daya saing tersendiri. Jadi jangan ragu untuk menginformasikan kepada semua pihak seperti pekerja, pelanggan bahkan masyarakat sekitar akan keberhasilan-keberhasilan yang dicapai perusahaan dalam menjalankan praktik-praktik *sustainability*.

Secara keseluruhan dengan menjual produk-produk yang ramah lingkungan, ramah pelanggan dan disertai dengan berbagai fasilitas pelayanan kepada pelanggan maka pelanggan tentunya akan menyadari betapa apotik tersebut memang bersungguh-sungguh dalam membantu memenuhi berbagai kebutuhan mereka di bidang kesehatan. Pelanggan cenderung membeli dari pihak yang mereka kenal dan percayai. Jadi bangun hubungan untuk menunjukkan bahwa ada kepedulian akan masalah pelanggan. Hubungan ini akan sangat menguntungkan terutama bagi usaha skala kecil karena terkait dengan reputasi dari *family business* berbentuk apotik ini, dan dengan tingkat kepercayaan, kenyamanan dan loyalitas pelanggan dalam mempergunakan produk-produk dan jasa-jasa apotik tersebut dalam pemenuhan kebutuhan mereka.

### ***Limbah***

Pada usaha berbentuk apotik, dan usaha yang berhubungan dengan kesehatan lainnya, telah diatur prosedur dan tata cara pembuangan limbah. Pelanggaran pada peraturan-peraturan ini dapat berlanjut pada sanksi berupa denda-denda finansial sehingga pembuatan tempat-tempat pembuangan limbah ini dapat dan sering dipandang oleh banyak perusahaan sebagai sebuah investasi untuk menghindarkan keluarnya biaya yang lebih besar seperti misalnya denda dari pemerintah, biaya yang timbul dari tuntutan-tuntutan hukum dari masyarakat sekitar, biaya pengobatan para pekerja atas lingkungan kerja yang tidak sehat, atau biaya yang harus dikeluarkan untuk pemulihan lingkungan yang tercemar. Dari sini jelas terlihat keuntungan ekonomis yang timbul disamping tentunya keuntungan sosial dan lingkungan dari pembuatan tempat dan sistem pembuangan limbah yang baik.

### ***Lain-lain***

Berbagai faktor lain yang perlu diperhatikan termasuk bagaimana cara kerja dalam apotik tersebut misalnya dengan melakukan penghematan penggunaan kertas, penggunaan perlengkapan kantor, gudang atau toko yang tidak menghabiskan banyak energi, dan dapat didaur ulang. Bagaimana cara mencapai tempat kerja misalnya dengan kendaraan umum, kendaraan bebas energi (sepeda, dsb). Dan jika perusahaan mampu bisa juga mencoba menggunakan standard sistem manajemen yang berkaitan dengan lingkungan seperti ISO 14001 untuk perusahaan kecil menengah tentang sistem manajemen lingkungan. Semua ini menjadi satu kesatuan dan perlu proses dan perubahan dalam budaya kerja yang perlu dimulai dan dibiasakan dari hari ke hari untuk semakin memperlengkapi terciptanya bisnis apotik yang baik dan berwawasan *sustainable development*.

## **SIMPULAN**

Dari pemeriksaan yang dilakukan ditemukan bahwa fungsi manajemen keuangan pada usaha *family business* skala kecil lebih mengarah pada fungsi pembukuan dibandingkan fungsi manajemen keuangan. Hal ini perlu diperbaiki dan ditingkatkan karena sistem pencatatan dan pengelolaan keuangan yang lebih baik akan bermanfaat selain untuk rekam jejak keuangan mengetahui aset, utang, beban, dsb tetapi juga berguna untuk memahami misalnya tingkat keuntungan perusahaan, tingkat kemampuan membayar kewajiban, dsb yang kesemuanya ini dapat dipergunakan untuk mengelola aset perusahaan dengan lebih baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Keterlibatan ilmu-ilmu manajemen dan akuntansi pada usaha yang berwawasan *sustainable development* mulai mengalami peningkatan namun masih terbatas.

.Dari pemeriksaan yang dilakukan disimpulkan bahwa penerapan praktik-praktik *sustainable development* pada *family business* dapat atau mungkin dilaksanakan. Hal ini merujuk pada karakteristik usaha *family business* yang fokus pada pertumbuhan jangka panjang, dan reputasi perusahaan yang juga mencerminkan reputasi keluarga. Untuk memulainya harus berawal dari keinginan, pemahaman dan komitmen kuat dari pemilik.

Penerapan praktik-praktik *sustainable development* pada suatu usaha akan tercapai melalui serangkaian langkah-langkah sederhana yang terkumpul dan memberikan peningkatan pada perusahaan. Semua personel di perusahaan harus terlebih dahulu memahami akan konsep ini sehingga selalu membuat keputusan-keputusan dan melakukan-langkah-langkah yang berwawasan *sustainable development* dari hari ke hari

Dari aspek ekonomi, sosial dan lingkungan ditemukan bahwa ternyata pengelolaan apotik skala kecil dengan mempergunakan wawasan *sustainable development* ternyata mampu menghasilkan keuntungan-keuntungan ekonomi, sosial dan lingkungan sehingga menjadi sebuah opsi pengelolaan usaha yang perlu dipertimbangkan.

Untuk dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik maka ke depan diperlukan peningkatan waktu pengamatan akan objek yang diperiksa dan dilakukan secara terus menerus..

## Referensi

Amatruda J. (2010). *Evaluating and Selecting Green Product*. Washington: National Institute of Building Sciences. Online: [www.wbdg.org/resources/greenproducts.php](http://www.wbdg.org/resources/greenproducts.php).

Aronoff, C.E. and Ward, J.L. (2001). *Family Business Ownership: How to Be an Effective Shareholder*. USA: Family Enterprise Publisher.

Hartmann P, Apaolaza, I.V., and Forcada, S.F.J. (2005). Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, (23) 1: 9 – 29. online <http://management.uta.edu/Casper/MultiStat/Articles%>

Hawken, P., Lovins, A.B., and Lovins, L.H. (2010). *Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution*. UK-USA:Earthscan

Kramer, M., Pfitzer, M., and Lee, P. (2005). Foundation Strategy Group and Center for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Havard University, *Competitive Social Responsibility, Uncovering the Economic Rationale for Corporate Social Responsibility among Danish Small- and Medium-Sized Enterprises*, People & Profit Project, Danish Commerce and Companies Agency, Danish Ministry of Economic and Business Affairs.

Mandl, I. and Dorr, A. (2007). *CSR and Competitiveness – European SMEs' Good Practice, Consolidated European Report*. Vienna: Austrian Institute for SME Research

Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021/00-51 Final Report*. Austria: KMU Forschung Austria

Palanivelu, V.R. (2007). *Accounting for Management*. New Delhi: Laxmi Publication (P) Ltd.

Payne, J., Heath, C.H., and Gale, L.R. (1999). Comparative financial practice in the US and Canada: Capital budgeting and risk assessment techniques. *Financial Practice and Education*, 9(2), 16-24.

Pérez-gonzález, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *American Economic Review*, December 2006, Vol. 96, No. 5, pp. 1559-1588.

Poza, E.J. (2010). *Family Business 3E*. USA: South-Western Cengage Learning.

Slone, D.K., Goldstein, D.S., and Gowder Jr. W.A. (2008). *A Legal Guide to Urban and Sustainable Development: For Planners, Develoers, and Architects*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Stewart, A., Lumpkin, G.T., and Katz, J.A. (eds) (2010). *Entrepreneurship and Family Business*. UK: Emerald Group Publishing.

Syamsuni (2005). *Farmasetika Dasar dan Hitungan Farmasi*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.

Van Horne, J.C. dan Wachowicz, Jr.J.M. (2012). *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan Ed 13 buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.