

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

1.1.1 Umum

Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Keunggulan mutu bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusianya. Penanganan SDM harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan SDM yang bersifat strategis, *integrated*, *interrelated* dan *unity* (Hanafi, 3.12 dalam www.ptpn3.co.id/ptb.pdf).

Organisasi sangat membutuhkan SDM yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Berikut disampaikan peringkat indeks pembangunan manusia Indonesia jika dibandingkan dengan negara-negara Asean lainnya.

Tabel 1.1 Peringkat Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index Ranking*), Tahun 2004

Negara	1999	2000	2001	2002
Singapura	26	25	28	25
Malaysia	61	59	58	58
Thailand	72	70	74	76
Filipina	76	77	85	83
Brunai	32	32	31	33
Vietnam	109	109	109	112
Kamboja	132	130	130	130
Indonesia	110	110	112	111
Myanmar	127	127	131	132

Laos	143	143	135	135
------	-----	-----	-----	-----

Sumber: *Human Development Report, United Nations Development Program (UNDP), 2004*

Tabel 1.1 terlihat bahwa sumber daya manusia Indonesia belum memiliki kualitas daya saing yang handal, sehingga kita dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara komprehensif agar mampu menghadapi persaingan yang makin kompetitif, baik di dalam maupun di luar negeri.

Sumber daya perusahaan terdiri dari aset *tangible* maupun aset *intangible* seperti kemampuan, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Kemampuannya ini terus diasah oleh perusahaan dari waktu ke waktu dan perusahaan terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar perusahaan agar selalu memiliki keunggulan kompetitif (Hanafi, 3.12 dalam www.ptpn3.co.id/ptb.pdf).

Setiap langkah perusahaan untuk mengembangkan diri dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lain sehingga tidak mungkin terus menerus dipertahankan sebagai *competitive advantage*. Sebaliknya, SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Tak ayal dalam lingkup industri tertentu yang lukratif dan kompetitif akan diwarnai dengan bajak-membajak SDM untuk memacu keunggulan kompetitif perusahaan.

Sangat pentingnya kontribusi SDM sebagai salah satu faktor pendukung kesuksesan perusahaan amat disadari oleh para pimpinan puncak organisasi. Sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas "stok" pengetahuan mereka melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM-nya agar "*learning by doing*" dalam sebuah semangat yang termaktub dalam *learning organization*. Membangun kemampuan SDM yang didasari oleh kapasitas perusahaan untuk

mempertahankan karyawannya, merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM startegis. Namun langkah awal tersebut tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik.

Tabel 1.2 **Tingkat Partisipasi Sekolah Menurut Usia dan Jenis Kelamin di DKI Jakarta 2003 s.d 2005 (dalam ribuan)**

Usia Sekolah	2003		2004		2005		Total
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
7-12	9784	9856	9860	9838	9752	9846	58916
13-15	9288	9063	9508	9010	9486	8910	55265
16-18	7631	6744	7602	6562	6746	5547	40832
Total	26703	25663	26970	25390	25984	24303	150186

Sumber: Susenas, BPS Propinsi DKI Jakarta

Tabel 1.2 terlihat bahwa usia angkatan sekolah di wilayah DKI Jakarta masih cukup signifikan sebagai calon mahasiswa yang akan melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi di tahun-tahun yang akan datang, sehingga organisasi harus mempersiapkan dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan akademik dan non akademik sehingga nantinya akan menjadi pilihan bagi calon-calon mahasiswa tersebut.

Kompetensi sumber daya manusia bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi akan terkait dengan strategi organisasi. Pengertian kompetensi juga dapat dipadukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *social skill* dan *mental skill*. *Soft skill* menunjukkan intuisi, kepekaan SDM, *hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, *social skill* menunjukkan keterampilan dan hubungan sosial SDM, sementara *mental skill* menunjukkan mental SDM.

Proses pengelolaan kompetensi SDM dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian sampai dengan evaluasi. Proses pengelolaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Hanafi, 3.12 dalam www.ptpn3.co.id/ptb.pdf):

Pertama, merencanakan kompetensi SDM. Pada tahap ini, organisasi harus berpijak dari visi dan misi perusahaan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam strategi fungsional yang ada. Maksudnya, visi dan misi ini diterjemahkan ke dalam strategi pengelolaan SDM-nya, yang kemudian diterjemahkan menjadi tuntutan kompetensi SDM yang harus dipenuhi.

Misalnya organisasi mempunyai visi untuk menjadi sebuah perusahaan kelas dunia, maka dalam strategi SDM-nya haruslah mendukung pengembangan kompetensi yang dapat membantu pencapaian visi menjadi kelas dunia. Mulai dari penerimaan karyawan baru, harus dibarengi dengan seperangkat persyaratan yang dapat membantu tersedianya SDM dengan kualitas kelas dunia. Program-program pengembangan SDM-nya juga harus mencerminkan arah strategi tersedianya SDM berkualitas. Sistem kompensasi, karier, dan pemeliharaan SDM pun semuanya haruslah mencerminkan arah strategi perusahaan.

Selanjutnya, kompetensi SDM dipetakan agar lebih mudah dalam pengelolaannya. Pemetaan kompetensi ini akan merupakan rancangan kompetensi yang ingin dibangun organisasi, baik yang merupakan kompetensi inti maupun kompetensi pendukungnya.

Kedua, pengorganisasian kompetensi SDM. Setelah pemetaan kompetensi diketahui, organisasi harus melakukan pengelompokan atas kompetensi tersebut. Pengelompokan dilakukan melalui penentuan bidang-bidang kompetensi inti yang merupakan tonggak organisasi, maupun bidang kompetensi pendukung.

Ketiga, pengembangan kompetensi. Upaya ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kompetensi yang saat ini telah dimiliki oleh SDM

yang ada. Kemudian dibandingkan dengan pemetaan kompetensi yang telah dibuat, sehingga akan dapat diketahui gap antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan yang diharapkan. Berangkat dari kondisi ini, selanjutnya organisasi melakukan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan kompetensi SDM sehingga peta kompetensi tadi dapat terisi dengan baik.

Keempat, organisasi melakukan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan tadi, untuk mengetahui sejauh mana upaya yang dilakukan telah mencapai peta kompetensi yang disusun. Upaya evaluasi harus senantiasa memperhatikan perkembangan situasi yang ada sehingga apabila diperlukan, organisasi harus juga melakukan berbagai penyesuaian baik terhadap peta kompetensi maupun program pengembangan kompetensinya.

Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu konsep manajemen SDM yang mengaitkan aktivitas SDM di dalam organisasi dengan kompetensi inti/dasar yang akan diunggulkan. Berdasarkan peta kompetensi, selanjutnya organisasi menggunakan peta tersebut sebagai dasar dalam berbagai keputusan SDM-nya. Mulai dari pelaksanaan pengadaan SDM, dimana penentuan persyaratan dan prosedur seleksi karyawan dijadikan dasar kompetensinya. Program sosialisasi, pelatihan dan pengembangan SDM dilakukan dalam rangka pembangunan kompetensi SDM. Penentuan arah karir, pengelolaan kinerja dan kompensasi yang diberikan juga berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki.

Manfaat yang dapat diterima dengan dimilikinya peta kompetensi, antara lain:

1. Organisasi mengetahui SDM mana yang siap untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dituntut dan bagaimana cara untuk menarik atau menyeleksi calon, baik dari dalam perusahaan maupun dari luar.
2. Organisasi mengetahui arah pengembangan SDM-nya, bukan hanya sekedar ikut-ikutan trend mode pengembangan SDM yang ada, tetapi benar-benar mengembangkan SDM sesuai dengan kebutuhan kompetensinya.

3. Organisasi lebih adil dalam memberikan kompensasinya.
4. Organisasi dapat menyusun perencanaan karir yang lebih pasti bagi karyawannya.
5. Organisasi lebih adil dalam menilai kinerja karyawan.

Universitas Mercu Buana merupakan lembaga pendidikan tinggi yang cukup ternama di DKI Jakarta dan bergerak di bidang jasa pendidikan, juga tengah berbenah dalam rangka memperbaiki kompetensi pada organisasinya, baik kompetensi organisasi maupun kompetensi tiap individu di dalamnya. Hal ini dilaksanakan terutama untuk memperbaiki performa dalam organisasi tersebut dalam rangka mempersiapkan diri ke arah yang lebih baik. Sehingga diharapkan dapat bersaing dengan perguruan tinggi lain.

1.1.2 Pengelolaan Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Global

Perguruan tinggi di Indonesia pada kurun waktu 5-10 tahun ke depan akan menghadapi berbagai tantangan besar yang perlu direspons dengan bijaksana. Globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi adalah dua kekuatan besar yang amat mempengaruhi dunia perguruan tinggi Indonesia. Perguruan tinggi/lembaga pendidikan tinggi yang tidak mampu merespons tantangan globalisasi ini dengan memadai, diperkirakan perguruan tinggi/lembaga tersebut tidak akan mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat dan secara perlahan tetapi pasti akan kehilangan peranannya. Mudah-mudahan ramalan yang pesimistis ini tidak perlu terjadi asal kita mampu mengembangkan strategi-strategi survival yang tepat.

a. Persaingan Antar Perguruan Tinggi

Persaingan di pasar jasa perguruan tinggi akhir-akhir ini meningkat cukup tajam. Hal ini bisa dilihat dari perkembangan perguruan tinggi swasta khususnya di Kopertis Wilayah III DKI Jakarta.

Tabel 1.3 Sebaran Pendidikan Tinggi di DKI Jakarta Tahun 2007

Kabupaten	Universitas		Institut		Sekolah Tinggi		Akademi		Politeknik		Total	
	PT	PS	PT	PS	PT	PS	PT	PS	PT	PS	PT	PS
Jakarta Barat	8	14	1	3	3	43	8	9	-	-	30	239
Jakarta Pusat	3	36	1	26	32	97	23	36	2	3	61	208
Jakarta Selatan	21	540	2	9	42	12	35	41	6	35	106	757
Jakarta Timur	4	200	1	9	43	17	35	51	1	6	94	488
Jakarta Utara	3	48	1	10	5	11	6	10	1	5	16	84
Kepulauan Seribu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	49	998	6	77	15	420	107	147	10	59	307	1701

Sumber: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2007

Tabel 1.3 diatas terlihat bahwa persaingan penyelenggaraan dunia pendidikan di DKI Jakarta pada umumnya dan di Jakarta Barat pada khususnya sangat besar, dengan total 307 Perguruan Tinggi (baik berbentuk Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, maupun Politeknik) serta total Program Studi sebanyak 1.701.

Tabel 1.4 Rekapitulasi Mahasiswa Pendidikan Tinggi Tingkat Nasional Tahun 2007 (dalam ribuan)

	Universitas	Institut	Sekolah Tinggi	Akademi	Pditeknik	Total
PN	70,329	35,36	1032	-	42,044	78,721
Kopertis Wilayah I	68,95	4,497	45,92	19,995	4,804	144,83
Kopertis Wilayah II	41,711	-	32,48	9,636	75	84,560
Kopertis Wilayah III	218,032	12,745	80,884	53,277	2,050	366,988
Kopertis Wilayah IV	117,221	5,528	76,625	3,123	11,534	213,031
Kopertis Wilayah V	94,317	6,625	32,469	11,791	1,876	146,078
Kopertis Wilayah VI	110,790	11,512	25,792	13,928	2,763	164,785
Kopertis Wilayah VII	118,436	27,117	48,290	6,967	3,219	203,029
Kopertis Wilayah VIII	26,025	3,375	20,016	1,866	67	51,349
Kopertis Wilayah IX	66,297	561	45,388	13,685	79	126,000
Kopertis Wilayah X	35,939	-	25,328	7,280	1,537	70,084
Kopertis Wilayah XI	11,332	862	25,877	7,536	920	46,527
Kopertis Wilayah XII	16,217	444	13,10	1,188	855	31,834
Total	1,602,561	117,582	473,281	164,222	71,488	2,419,129

Sumber: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2007

Tabel 1.4 terlihat bahwa jumlah mahasiswa di Kopertis Wilayah III (DKI Jakarta) dengan total mahasiswa tingkat universitas sebanyak 218.032 mahasiswa dibagi dengan total program studi sebanyak 174 akan didapat angka rata-rata per program studi sebanyak 1.253 mahasiswa. Apabila angka ini kita bagi dengan 4 tahun terakhir (dengan asumsi mahasiswa lulus rata-rata 4 tahun) maka akan didapat angka 26 mahasiswa. Padahal angka ideal penerimaan mahasiswa baru untuk setiap tahun per program studi seharusnya minimal 30-40 mahasiswa.

Pasar jasa pendidikan juga diramaikan oleh semakin banyaknya lembaga pengguna output jasa pendidikan yang melakukan integrasi vertikal ke belakang (*backward vertical integration*) dengan menawarkan pendidikan yang lebih siap pakai. Perkembangan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi yang pesat juga telah memungkinkan jasa pendidikan ditawarkan dengan cara-cara yang lebih bervariasi (seperti: *long-distance learning*, *wall-free education*, *seasonal education*, dan seterusnya), yang membuat faktor lokasi menjadi determinan yang peranannya semakin lemah dalam proses pemilihan jasa pendidikan.

Perkembangan tingkat persaingan perguruan tinggi yang semakin ketat dari waktu ke waktu, memaksa pengelola perguruan tinggi swasta harus lebih profesional dalam menangani bisnis pendidikan ini.

b. Tantangan Manajemen

Tantangan manajemen seperti apa yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tinggi sebenarnya sangat tergantung dari cara pandang kita terhadap lembaga pendidikan tinggi. Namun secara umum jika kita melihat lembaga pendidikan secara komprehensif, maka berbagai kaidah manajemen modern dapat dijadikan pegangan.

Dalam jangka panjang mutu merupakan determinan terpenting bagi daya hidup lembaga pendidikan. Mutu dapat didefinisikan sebagai "*conformance to requirements*" (pemenuhan terhadap persyaratan) maupun sebagai "*fitness for use*" (kesiapan untuk digunakan). Lembaga pendidikan yang gagal menawarkan mutu pendidikan yang tinggi tentu saja harus puas untuk duduk di "bangku cadangan" atau "penggembira" dalam sirkuit pasar jasa pendidikan.

c. Akreditasi PTS

Akreditasi PTS, sebagaimana diatur dalam PP No. 60 tahun 1999 bertujuan untuk mengawasi mutu dan efisiensi program studi. Akreditasi ini merupakan proses berkelanjutan mencakup tiga tahap kegiatan :

- Penilaian diri yang berkelanjutan
- Penetapan tingkat akreditasi
- Pembinaan program studi berdasarkan hasil akreditasi

Hasil penilaian (evaluasi) diri dijadikan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada program studi. Ini dilakukan oleh PTS sendiri. Hasil akreditasi nasional digunakan untuk penetapan keputusan akreditasi dan untuk memberikan rekomendasi terhadap perlakuan atau pembinaan program studi yang telah diakreditasi.

1.1.3 Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Mengelola sumber daya manusia untuk dapat bersaing dengan sukses di pasar yang ada sekarang atau lebih ke depan lagi untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi AFTA merupakan hal yang penting. Organisasi pada saat ini semakin banyak yang berusaha untuk menemukan strategi-strategi baru dalam upaya

meningkatkan pengembangan dan performa para karyawannya. Banyak diantara perusahaan-perusahaan tersebut mulai memperkenalkan dan melaksanakan program sumber daya manusia yang berbasis pada kompetensi (*competency based human resources program*), dan bahkan dari perkembangannya ada pula perusahaan yang mulai mencoba untuk mengembangkan konsep *competency based pay* atau dikenal dengan remunerasi berbasis kompetensi (RBK). Salah satu pengelolaan sumber daya manusia yang handal adalah dengan memperbaiki system penggajian yang ada, sebagai suatu cara untuk program retensi karyawan.

Penyusunan system penggajian dalam perusahaan seharusnya diarahkan pada tujuan jangka panjang organisasi. System penggajian yang disusun harus fair dan layak untuk memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam masyarakat dan harus dilakukan review sesuai dengan standar rata-rata industry sejenis.

1.1.4 Gaji Sesuatu yang Strategis dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi

Persaingan bisnis jasa pendidikan tinggi yang makin ketat dan di era yang akan datang makin mengglobal menuntut pengelola PTS untuk makin profesional dalam menangani bisnis ini, agar PTS mampu membangun keunggulan bersaing.

Salah satu faktor yang harus dibenahi dalam mencapai keunggulan bersaing tersebut adalah pengelolaan manajemen (Sumber daya manusia) yang meliputi peningkatan mutu secara berkesinambungan, penyesuaian strateginya dengan kebutuhan dan tuntutan baru yang terus berkembang, mengembangkan prinsip-prinsip untuk menciptakan keunggulan bersaing dan mempertahankan jatidiri lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga akademik.

1.2 Rumusan Masalah

Sistem penggajian yang seringkali menjadi permasalahan pada perusahaan terutama berkaitan dengan bagaimana mempraktikkannya sehingga dapat diterima oleh karyawan. Hal tersebut ditampakkan melalui kondisi yang ada pada perusahaan bahwa dengan sistem yang selama ini telah dilaksanakan ternyata masih ada beberapa ketimpangan di dalamnya. Disamping itu juga permasalahan mengenai penolakan karyawan terhadap setiap sistem kompensasi baru yang

ditawarkan. Sehingga keadaan tersebut banyak menimbulkan keluhan baik pada karyawan maupun terhadap perusahaan seperti yang telah dijelaskan dalam latar belakang di atas, dimana baik pihak perusahaan maupun para karyawan masih merasa belum terpenuhi harapannya.

Oleh karena itu dirumuskan permasalahan berkenaan dengan perancangan system penggajian sebagai berikut:

“Bagaimana penerapan sistem penggajian di Universitas Mercu Buana yang akan datang apabila menggunakan model HAY *System* yang dibobotkan terhadap faktor *knowledge*, *problem solving*, dan *accountability* agar sesuai dengan aspirasi karyawan”

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud:

Menyusun perancangan system penggajian di Universitas Mercu Buana yang sesuai dengan karakter bisnis dimasa yang datang dengan menggunakan HAY *System*.

1.3.2. Tujuan:

1. Mempelajari sistem penggajian HAY *System*.
2. Menyusun sistem penggajian berdasarkan kebijakan organisasi
3. Merancang model penerapan sistem penggajian Universitas Mercu Buana menggunakan HAY Sistem yang dibobotkan terhadap faktor *knowledge*, *problem solving*, dan *accountability*.

1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi Keilmuan

Dapat ditemukan faktor-faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam struktur penggajian yang baik mencakup aspek: adil bermakna proporsional, layak dan bermakna cukup sandang, pangan, dan papan.

1.4.2 Bagi Universitas Mercu Buana

Dapat digunakan oleh perusahaan untuk mendesain system penggajian menggunakan HAY Sistem sesuai dengan struktur organisasi dan job evaluasi untuk setiap posisi pekerjaan.

1.4.3 Bagi Kepentingan Pribadi

Memberikan nilai tambah terhadap diri pribadi sebagai wujud aktualisasi diri dalam bidang Sumber Daya Manusia yang sekarang ditekuni. Selain itu juga bermanfaat untuk meningkatkan *knowledge* dan *skill* dalam mendesain model gaji dengan menggunakan HAY Sistem yang telah terbukti digunakan efektif lebih dari 50.000 perusahaan besar di Amerika (HAY System, *Journal*:2000 dalam Sari, 2006)

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai keunggulan tingkat persaingan sumber daya manusia (*Human Development Report, UNDP, 2004*), tingginya tingkat persaingan penyelenggaraan pendidikan tinggi di DKI Jakarta khususnya di Jakarta Barat (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2007), Pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi, Gaji juga merupakan sesuatu yang strategis, alasan utama digunakan system penggajian HAY system, dimana karyawan seharusnya menerima imbalan sesuai dengan kompetensi dan lingkup kerja sehingga diharapkan menjadi sesuatu yang fair bagi karyawan.

Bab II Deskripsi Perusahaan

Bab ini berisi: sejarah Universitas Mercu Buana, lingkup bidang usaha; sumber daya yang ada di Universitas Mercu Buana, baik sumber daya manusia, teknologi dan keuangan; tantangan bisnis yang dihadapi sekarang

dan di masa yang akan datang; proses bisnis; obyek pembahasan.

Bab III Kajian Pustaka

Kajian pustaka/landasan teori yang akan digunakan adalah: sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, kompensasi, dasar-dasar penyusunan gaji dalam perusahaan, pentingnya melakukan market pay surveys, penjabaran HAY method ke dalam point-point yang disusun atas faktor *knowledge*, *problem solving*, dan *accountability*.

Bab IV Metode Perancangan Sistem

Bab ini menjelaskan pendekatan metode pengumpulan informasi, metode perancangan, proses perancangan dan pengembangan, metode analisa hasil rancangan, dan bagan alur proses perancangan.

Bab V Analisis Data

Dalam bab ini menjelaskan analisis peluang untuk mendapatkan gagasan perancangan, analisis keterkaitan berbagai persyaratan, analisis data peninjau ulang, dan analisis data verifikasi.

Bab VI Hasil Rancangan Sistem Penggajian

Bab ini berisi: informasi pengoperasian perancangan system penggajian, kriteria penerimaan perancangan, analisis hasil rancangan.

Bab VII Rekomendasi Bagi Manajemen

Bab ini berisi: rekomendasi hasil rancangan bagi Universitas Mercu Buana.