

tak perlu ragu menaikkan harga. "Harga itu bagian dari *positioning* dan *image* perusahaan. Tidak perlu takut menaikkan harga, yang penting servisnya memang pantas sesuai dengan harganya," ujarnya.

Dia akui, awalnya untuk menaikkan harga, kawan-kawannya di internal perusahaan takut citinggalkan pelanggan. Namun, pernyataan Laksita benar karena meski sekarang harga sudah berlipat, pelanggan tetap harus antri. "Untuk acara *wedding* November dan Desember 2015 sudah terjual, jadi harus mengantre setahun ke depan," sebutnya.

Bagi Laksita, strategi harga sangat penting. Alasannya, pertama, dia punya prinsip, harga tinggi juga akan memperkuat *positioning* sebagai *venue provider* terbaik. "Harga itu menunjukkan *positioning* kami. Kalau barang bagus tetapi harga murah, orang malah ragu, ini bagus beneran *nggak, sih?* Dengan harga premium, pelanggan akan mengatakan, 'Kalau *gue* kelasnya Balai Kartini. Kalau *you* kan hanya cuma pakai gedung itu!'," ungkap penggemar dunia pemasaran itu.

Di sisi lain, pihaknya merasa tak mungkin bisa menaikkan level pelayanan dengan baik bila tak menaikkan harga. "Sekarang semua biaya naik. Mulai tarif listrik, UMR, dan biaya-biaya jasa. Sementara kami juga harus ada keuntungan. Kalau *nggak* ada untung, *nggak* mungkin bisa membuat karyawan *happy*. Karyawan ujungnya pada *take homepay*. Lah, kalau karyawan kita *nggak happy*, bagaimana mereka bisa *men-deliver* kerja dan servis yang baik? Apalagi, ini ada misi yang baik, untuk bisa mendanai sekolah-sekolah Kartika Jaya. Jadi, kami tidak perlu ragu menaikkan harga," ujar Laksita.

Tak kalah penting, pembenahan dan sentuhan dari sisi SDM dan organisasi. "Strukturnya kami benahi. Waktu itu pembagian kerja belum optimal. Prinsip saya, siapa pun orang itu, harus menghasilkan. Jangan menumpuk kerja pada orang-orang tertentu," katanya. Dia akui, sebelumnya pembagian kerja cenderung menumpuk pada orang-orang tertentu yang dianggap mampu.

VENUE ANDALAN BALAI KARTINI

NAMA VENUE	LUAS	KAPASITAS THEATER (ORANG)
Rafflesia Grand Ballroom	1.214 m2	1.300
Mawar Conference Room	78 m2	500
Nusa Indah Theatre	1572 m2	1100
Kartika Expo Center	3584 m2	3.300
Cempaka Room	186 m2	100
Angrek Room	139 m2	100
Anyelir Room	95 m2	50
Lobby Rcom	1000 m2	1.000



Sementara di lain pihak ada yang kurang pekerjaan.

"Memang betul ada orang yang luar biasa, tetapi kalau pekerjaannya banyak dan menumpuk, akhirnya malah tidak berkinerja baik. Itulah yang kita bagi. Orang yang sebelumnya tidak percaya diri mulai kami beri kepercayaan untuk melakukan sesuatu. Kalau ada masalah, silakan bertanya," kata Laksita tentang prinsipnya. Ternyata, setelah dicoba, orang-orang yang semula tidak percaya diri juga bisa melakukannya dengan baik sehingga semua orang bisa memberi kontribusi. Karyawan yang diberi kepercayaan pun menjadi terbelalak bahwa dirinya bisa melakukan tantangan yang diberikan.

Tentu saja, dalam praktiknya, perubahan yang melibatkan banyak orang tidaklah mudah. Hal itu dinilai Laksita sebagai hal yang wajar, karena karyawan yang sudah biasa bekerja dengan ritme santai tiba-tiba diajak berlari. Apalagi, sebelumnya juga sudah ada sistem tersendiri. "Intinya harus telaten, pelan-pelan. Dan, harus membuat mereka semua bangga bisa terlibat langsung dalam perubahan," Laksita menjelaskan. Menurutrya, setelah 3-4 bulan perubahan dimulai, biasanya mulai akan *nyetel* dan lebih mudah dalam berkomunikasi.

Laksita mengaku beruntung

karena ia didukung komisariss utama yang ahli memimpin di lapangan. Komisariss Utama Balai Kartini, Mohamad Yahya, sudah biasa memimpin ala tentara. "Beliau berpikiran ke depan. Setiap minggu harus ada progres perbaikan. Saya yang merancang apa yang harus dilakukan dan strateginya. Ini kombinasi kepemimpinan militer dan *modern management* yang berjalan baik," kata Laksita. Yahya, menurut dia, banyak melakukan revolusi di Balai Kartini, sedangkan dirinya membantu menyempurnakan langkah, serta menambahkan dari sisi manajemen dan pemasaran.

Tak hanya itu, Yahya juga menginspirasi dalam hal gaya kepemimpinan. "Beliau sangat mengerti dan berpengalaman membangun moral pasukan. Prinsip beliau, anak buah kami *nggak* boleh lapar dan sengsara," Laksita menceritakan gaya kepemimpinan komisariss utamanya. Pemimpin harus bisa dekat dan baik dengan anak buah, serta tak boleh membiarkan anak buah bekerja sendirian. "Ada ungkapan, dalam militer, kalau anak buah sudah respek dengan pimpinan, lehernya pun bisa dikasihkan untuk atasannya. Makanya, kita harus bisa menghargai anak buah dan menjadikan mereka bagian penting dari organisasi," tuturnya.

Sebaliknya, bila anak buah tidak respek dan tidak sehati kepada



"Mereka dapat menangkap segmen *niche market* yang bersedia membayar premium untuk pesta pernikahan."

Asnan

pimpinan, mereka akan sangat sulit digerakkan dalam program perubahan. "Kami punya rumus: *One to Ten*, dan *Ten to One*," sebut Laksita. Maksudnya, bila karyawan direspek dan hatinya bisa sejalan dengan pimpinan, karyawan tersebut akan memberikan kontribusi 10 walau sejatinya yang dia terima hanya 1. Namun sebaliknya, bila karyawan tidak sehati dengan pimpinan, meski mereka diberi 10, kontribusi yang akan mereka berikan hanya 1. "Karena mungkin mereka tidak dihargai, dan merasa hanya diperalat. Irtinya di sini, semua orang harus merasa menjadi bagian penting dan merasa betul bahwa dia diperlakukan dengan penting," ungkap Laksita.

Dengan model manajemen seperti itu, terbukti sampai saat ini pembenahan berjalan bagus dan kerja sama tim karyawan dan manajemen sangat baik. "Menurut pengalaman saya, di sini yang bagus kerja sama timnya sangat kuat. Karyawan termotivasi untuk bekerja," ujar Laksita. Secara fisik, tampilan Balai Kartini pun jauh lebih baik dan tata ruang lebih rapi. Di antara gedung-gedung dibangun taman hijau yang menarik, tak hanya gedung-gedung polos dan kaku tanpa tanaman. Ruang-ruang kosong, yang sebelumnya hanya lorong atau taman tak terpakai, kini mulai diakrifiikan dan dirata ulang pemanfaatannya. Resto barunya, Beka, kini bisa menjadi andalan pemasukan bisnis baru, dari yang sebelumnya ruang menganggur. "Saya baru beberapa kali datang ke sini. Ternyata enak juga *meeting* pekerjaan sembari makan-makan di sini," ujar Yuswohady, pemerhati pemasaran yang beberapa kali melakukan rapat dengan tim dan relasinya di Resto Beka.

Ke depan, Balai Kartini akan terus mengembangkan diri. Saat ini dari total lahan sekitar 2 hektare, sudah punya luas bangunan sekitar 10.000 m². Ruang yang kini menjadi andalan pemasukan ialah *ball room* utama (Raffles Room), ruang Expo di gedung belakang (4.000 m²), ruang auditorium (1.000 pengujung), serta beberapa ruang *meeting* besar dan kecil di lantai 2. Dari sisi kinerja

bahwa pendapatan tumbuh berlipat dibanding sebelum pembenahan tahun 2012.

Bagi Laksita, bisnis Balai Kartini sangat unik. Banyak hal menarik dalam operasional, termasuk ketika melayani pelanggan. Maklum, sebagian penyewa Balai Kartini memang memakainya untuk keperluan pernikahan. Sebut contoh kecil, karena dalam satu momen ada tiga acara pernikahan sekaligus, terkadang ada tamu komplain karena salah memasukkan amplop ke kotak yang bukan pengundangnya (pemilik hajatan yang tak dikenal). Contoh lain, soal calon penyewa yang meminta pengembalian uang muka karena

batal menikah. "Paling kami sarankan agar mereka cari ganti penyewa, karena kalau dalam dua bulan kami sudah sulit menjual tempat," katanya. Namun, dalam kasus-kasus tertentu pihaknya tentu bisa mengembalikan uang muka. Misalnya, ada salah satu calon mempelai terkena stroke sehingga bukan hanya tak jadi menikah, melainkan juga butuh biaya pengobatan. Otomatis, biaya dikembalikan ke calon pelanggan seluruhnya.

Asnan Furinto, pengamat strategi korporat yang juga pengajar Manajemen Strategis di Universitas Bina Nusantara melihat Balai Kartini jeli melihat perkembangan bisnisnya. "Mereka dapat menangkap segmen *niche market* yang bersedia membayar premium untuk pesta pernikahan," kata Asnan. Dia melihat pertumbuhan populasi pasangan usia menikah memang semakin besar di wilayah Jabodetabek. Di sisi lain, pasokan gedung atau *function room* di Jakarta relatif tidak bertambah terlalu banyak, sehingga saat ini banyak pasangan yang menentukan tanggal pernikahannya sesuai dengan ketersediaan ruangan yang dipesan.

Asnan melihat pembenahan Balai Kartini berlangsung baik dan penahapannya juga sesuai dengan rencana. "Pembenahan awal mereka dari sisi fisik, dan sekarang lebih pada pembenahan *operating model* dan proses bisnis, serta mengoptimalkan pendapatan dari aset fisik yang dimiliki. Organisasinya diperlincih," katanya.

Dia percaya, ke depan Balai Kartini dapat menjadi semacam ikon di Jakarta untuk *event-event* skala nasional dan regional, khususnya yang berkaitan dengan industri kreatif. "Tetapi, Balai Kartini harus memosisikan diri sebagai tempat penyelenggaraan acara-acara yang inklusif dan bergengsi. Misalnya, bisa bersinergi dengan Kementerian Pariwisata dan lembaga-lembaga lain untuk menyelenggarakan acara rutin tahunan bergengsi di sana," demikian pesan Asnan.

Intinya, perusahaan yang baik tek bolch berpuas diri, tetapi harus terus bersolek lewat inovasi di segala lini. §

BALAI KARTINI

SEBELUM
PEMBENAHAN

SESUDAH
PEMBENAHAN

Pembagian kerja antar karyawan belum proporsional	Pembagian kerja karyawan lebih merata
Cenderung takut menaikkan harga sewa	Memberdayakan karyawan dan meningkatkan kepercayaan
Belum tersedia resto dan pembuatan taman hijau	diri mereka memberi kepercayaan
Banyak ruang dan aset <i>idle</i>	dan banyak tantangan
Tetaruang belum berorientasi pelanggan, kantor pemasaran di lantai atas	Mengoptimalkan dan menyulap sejumlah aset <i>idle</i> menjadi aset menguntungkan
Kondisi <i>outdoor</i> gedung tak mencerminkan <i>positioning</i> premium	lata ruang lebih berorientasi pelanggan, kantor pelayanan
Lapangan parkir sempit dan kurang rapi	dipindah ke lantai bawah (<i>lobby</i>)
Belum proaktif melakukan pembenahan dan pengembangan pasar	Perbaiki <i>outdoor</i> gedung dan pertamanan sehingga tampak hijau dan esn
	Berani menaikkan harga signifikan untuk memperkuat <i>positioning</i>
	Perparkiran lebih rapi dan luas, menggandeng dua gedung tetangganya bila <i>overload</i>