

Strategi bisnis fasilitas perawatan PT. Penerbangan Indonesia (PMF) untuk menjadi suatu SBU : suatu studi kasus

Tribowo Dharsono, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439126&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

PENDAHULUAN

Era Globalisasi ekonomi dan informasi melahirkan kebutuhan sarana transportasi yang cepat, nyaman dan aman. Salah satu alternatif yang dapat memenuhi kriteria tersebut adalah sarana angkutan udara.

Meningkatnya kebutuhan akan sarana tersebut berakibat pula terhadap kenaikan permintaan pesawat baru. Apabila kenaikan permintaan tersebut terjadi secara normal, hal ini tidak akan menimbulkan permasalahan didalam pemenuhan kebutuhan tersebut. Tetapi karena kenaikan tersebut terjadi sedemikian pesatnya, maka pabrik pembuat pesawat mengalami kesulitan dan menimbulkan backlog pada penyediaan pesawat baru.

Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan Airbus Statistic Report yang memperkirakan kenaikan kebutuhan pesawat terbang penumpang dari tahun 1990 hingga tahun 2009 mencapai 65% yaitu dari 8.193 pesawat menjadi 13.510 pesawat; sedangkan pesawat terbang kargo dari tahun 1990 hingga tahun 2000 mencapai 75% yaitu dari 811 pesawat menjadi 1.420 pesawat.

Namun demikian ini tidak berarti bahwa industri penerbangan merupakan suatu industri yang tenang, stabil dan tidak mempunyai tantangan dalam pelaksanaan operasionalnya. Dan pengalaman yang ada, industri ini sangat labil dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan usahanya.

Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan bahwa banyak perusahaan yang harus gulung tikar karena tidak mampu memberikan pelayanan kepada pelanggannya, disamping itu dapat pula dilihat dimana dengan terjadinya krisis Timur Tengah belum lama berselang banyak perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawannya. Kondisi diatas yaitu adanya backlog untuk penyediaan pesawat baru dan labilnya industri penerbangan; mengharuskan perusahaan-perusahaan yang ingin tetap survive untuk berbenah diri dalam menghadapi lingkungan yang dinamis tersebut.

PERMASALAHAN

PT. Penerbangan Indonesia sebagai salah satu perusahaan penerbangan yang menyadari situasi tersebut, mulai pula berbenah diri. Pembinaan tersebut disamping bertujuan agar perusahaan dapat tetap bertahan, memantapkan posisinya dalam industri penerbangan dan mampu memanfaatkan peluang yang ada, juga untuk menghadapi ancaman yang mungkin timbul. Pembinaan ini dilakukan dengan jalan mengoptimalkan semua sumber daya yang ada sehingga diharapkan akan dapat menambah competitive advantage yang dimilikinya.

Salah satu item dan Corporate Planning PT. Penerbangan Indonesia menyebutkan bahwa Maintenance Facility yang dimilikinya (PMF) ditargetkan untuk menjadi SBU pada tahun 1993. Dengan adanya pernyataan tersebut, maka tugas PMF yang selama ini terfokus pada perawatan pesawat milik perusahaan induk; mulai tahun 1993 sudah harus mampu melayani perusahaan penerbangan lain dengan presentasi produksi yang lebih besar.

Dengan kata lain PMF disamping berfungsi sebagai supporting unit dan operasional perusahaan induk harus pula mampu mencari revenue dan memberikan profit kepada perusahaan induk.

Tugas yang dibebankan kepada PMF ini bukan merupakan beban yang ringan, karena banyak kendala yang harus dihadapi PMF dalam melaksanakan tugasnya; yaitu antara lain:

1. Kendala intern

- Banyaknya tipe pesawat dan mesin serta komponen yang digunakan oleh FL Penerbangan Indonesia mengakibatkan tingginya tingkat investasi yang harus dikelola oleh PMF.

- Belum adanya pengalaman PMF dalam bidang pemasaran.

- Masih lemahnya perencanaan produksi dan pengelolaan material.

- Rendahnya jumlah sumberdaya manusia yang ada dan tingkat pendidikan rata-rata karyawan dibandingkan dengan perusahaan perawatan sejenis serta disiplin administrasi dari karyawannya.

- Belum adanya FAA dan CAA approval yang dibutuhkan untuk modal bersaing dengan organisasi sejenis.

- Struktur organisasi yang kurang menunjang fleksibilitas organisasi dalam menghadapi lingkungan usaha yang dinamis.

2. Kendala Eksternal :

- Bentuk perusahaan induk yang merupakan BUMN menyebabkan investasi PMF banyak yang bersifat given.
- Sulitnya mendapatkan sumberdaya manusia yang siap pakai di PMF.
- Banyaknya pesaing diregional yang sama yang telah terlebih dahulu ada, baik itu dan perusahaan penerbangan maupun perusahaan non penerbangan yang mengkhususkan diri dalam bidang perawatan pesawat terbang.

Dengan kondisi diatas, PMF memerlukan adanya suatu strategi yang sesuai dan tepat sebagai sarana untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan induknya.

PENUTUP

Dengan mengacu pada misi, visi dan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan induk, manajemen PMF menetapkan sasaran jangka panjangnya yaitu :
?Menjadi salah satu Maintenance Facility terbaik diarea Asia Pasifik?; sasaran mana ditunjang dengan business strategy yang menitik beratkan pada tindakan? tindakan :

- Menurunkan technical delay untuk menunjang ketepatan time table.

- Mempertahankan pasar yang ada dan meningkatkan kemampuan agar mampu memperluas pangsa pasar.

- Optimalisasi fasilitas yang ada.

Sesuai dengan tujuan penulisannya, maka analisa yang dikemukakan disini adalah membahas bagaimana strategi PMF untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan tersebut. Apakah strategi yang dipilih telah sesuai dan tepat dengan situasi yang dihadapinya dan bagaimana pelaksanaan strategi tersebut dalam penerapannya secara praktis.

Dalam penganalisaan yang dilakukan sesuai dengan praktek yang didapat dilapangan, masih terlihat adanya beberapa kelemahan-kelemahan yang harus segera diperbaiki untuk dapat mencapai sasaran PMF tersebut, yang antara lain adalah :

1. Sistem informasi manajemen sangat lemah, sehingga komunikasi yang terjadi tidak optimal.

2. Belum tersedianya informasi pesaing dalam industri sejenis.

3. Belum adanya desentralisasi sistem akuntansi.

4. Penegasan sasaran jangka panjang PMF, dimana seharusnya sasaran tersebut dimasukkan dalam Rencana Kerja Divisi Teknik.

5. Buku Rencana Kerja sebagai pedoman pelaksanaan kerja manajemen yang seharusnya disusun sebelum penyusunan budget, belum dilaksanakan secara konsisten.

6. Restrukturisasi organisasi yang sesuai dengan dinarnisasi lingkungan usaha harus segera dilaksanakan.

7. Target unit pemasaran harus ditegaskan, langsung mendapatkan revenue dan profit yang tinggi ataukah untuk tujuan positioning terlebih dahulu.

