

## Strategi bisnis perusahaan jasa penilai : studi kasus : PT Jasa Advisindo Lestari

Joko Riadi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452613&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### <b>ABSTRAK</b><br>

Dari catatan sejarah, profesi penilai ini berawal dari Inggris pada abad kelima belas.

Dengan berkembangnya daerah-daerah perkotaan, para pemilik harta semakin menyadari perlunya suatu keahlian dalam mengurus harta-harta tanah mereka. Juru ukur tanah, yang mana fungsi mereka mengukur dan mencatatkan hak milik harta tanah, dianggap sebagai pihak yang ahli dalam mengurus harta tanah.

Setelah perang dunia pertama berakhir, minat untuk mendalami profesi ini bertambah dan bagi institusi yang memberikan latihan teknis diberikan status universitas.

Organisasi yang bergerak dalam pengurusan estat dibentuk dan kursus-kursus yang memberikan sertipikat dalam pengurusan estat mulai diperkenalkan di Universitas Cambridge. Sejak saat itu banyak politeknik dan universitas di Inggris yang menawarkan kursus dalam pengurusan real estat.

Perusahaan jasa penilai, yang memberikan layanan jasa penilaian, adalah merupakan bagian dari pelaku ekonomi. Di Indonesia, penilaian sebagai suatu disiplin ilmu mulai dikenal sekitar tahun 1970-an dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia No.161/KpA/1/77 tentang Ketentuan Perizinan Usaha Penilai.

Pada tahun 1976, untuk pertama kalinya berdirilah organisasi penilai yaitu API (Asosiasi Penilai Indonesia), yang kemudian disusul oleh GAPINDO (Gabungan Profesi Penilai Indonesia) pada tahun 1979. Pada tahun 1980 kedua organisasi tersebut digabung menjadi satu organisasi yang dikenal sebagai GAPPI (Gabungan Perusahaan Penilai Indonesia), yang merupakan organisasi perusahaan-perusahaan penilai di Indonesia. Sedangkan sebagai organisasi perorangannya dikenal sebagai MAPPI (Masyarakat Profesi Penilai Indonesia) yang berdiri sekitar tahun 1980. Kemudian dibentuk Yayasan Pendidikan Penilai Indonesia (YAPPI) untuk melatih para calon penilai menjadi penilai yang profesional. Pada awalnya, jasa penilai terutama dipergunakan untuk menilai harta-harta yang akan digunakan sebagai jaminan-jaminan terhadap pinjaman dari bank-bank atau lembaga lembaga keuangan. Dan kini, jasa penilaian telah meluas dari bidang yang sempit tersebut kebidang yang lebih luas. Hal ini disebabkan oleh dua faktor utama yaitu diberlakukannya Undang-Undang No.8 tahun 1995 tentang Pasar Modal dan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.507/KMK.04/1996 tentang Penilaian Kembali Aktiva Tetap Perusahaan. Laju pertumbuhan ekonomi yang terjadi sejak pemerintahan orde baru, telah mendorong peningkatan peranan industri jasa termasuk jasa penilai. Peningkatan yang terjadi

terutama terlihat pada jumlah perusahaan yang ada pada saat ini dan juga pada jumlah penilainya tetapi belum diimbangi oleh kualitasnya. Untuk memenuhi permintaan masyarakat yang semakin meningkat, perusahaan jasa penilai harus terus menerus meningkatkan kualitas penilai-nya. Peningkatan kualitas penilai selain untuk memenuhi tuntutan profesi juga untuk mencapai standar pengetahuan yang dibutuhkan untuk menilai suatu obyek yang lebih kompleks. Untuk memenuhi tuntutan masyarakat tersebut, ternyata perusahaan-perusahaan penilai menghadapi berbagai kendala baik faktor intern maupun faktor ekstern seperti sumber daya manusia, standar pekerjaan penilaian, belum memasyarakatnya profesi penilai dan kurangnya sarana penunjang. Sumber daya manusia yang kurang profesional disebabkan oleh beberapa faktor yaitu pendidikan, pengalaman kerja, mental para penilai dan penguasaan bahasa asing. Belum adanya standar penilaian yang baik menyebabkan masing-masing perusahaan penilai atau masing-masing tenaga penilai yang ada dalam satu perusahaan memberikan penilaian yang berbeda untuk obyek yang sama. Kondisi demikian jelas kurang menguntungkan bagi perusahaan penilai dalam menghadapi klien apalagi menghadapi jasa penilai asing. Kondisi ini diperburuk lagi dengan adanya kode etik penilai yang mana perusahaan penilai dilarang beriklan serta belum adanya jalur formal pendidikan penilai di Indonesia. Pada awalnya, pengguna jasa yang utama adalah Bank-Bank pemerintah. Saat ini, pengguna jasa tersebut telah meluas meliputi Bank-Bank swasta, BUMN, BUMD, perusahaan-perusahaan asuransi, pengembang dan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak diberbagai bidang. Diberlakukannya Undang-Undang No.8 tahun 1995 tentang Pasar Modal dan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia N0.57/KMK.OI 7/1996 tentang Jasa Penilai, menunjukkan bahwa profesi penilai semakin diakui keberadaannya dan tentunya hal ini turut memperluas pasar pengguna jasa penilai karena profesi ini akan semakin dikenal masyarakat.

PT Jasa Advisindo Lestari merupakan salah satu perusahaan jasa penilai. Jasa-jasa yang diberikan meliputi :

1. Penilaian harta kekayaan baik yang berwujud (tangible) maupun yang tidak berwujud (intangible)
2. Penilaian kelayakan usaha (feasibility study)
3. Penilaian pelaksanaan proyek (monitoring project)
4. Penelitian pasar (market research)
5. Evaluasi usaha (business evaluation)
6. Manajemen proyek (project management)
7. Manajemen properti (property management)
8. Agen properti (property agency)
9. Konsultansi pemasaran properti (property marketing consultancy)
10. Corporate Asset Management.

Sumber daya PT Jasa Advisindo Lestari yang dapat dipandang memiliki keunggulan relatif terhadap pesaingnya adalah :

Tenaga marketingnya adalah mantan pegawai Bank BNI sehingga memiliki akses

yang baik untuk memperoleh informasi dari Bank tersebut.

Salah satu direksinya telah menyelesaikan pendidikan S2 bidang penilaian di Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia, dan saat ini menjabat sebagai Sekretaris Jenderal MAPPI. Sebagai pengurus MAPPI, yang bersangkutan memiliki akses yang baik untuk memperoleh informasi mengenai perkembangan usaha jasa penilai.

Sebagian besar staf-staf perusahaan adalah tenaga-tenaga penilai yang berkualitas dan memiliki pengalaman yang cukup dibidangnya, telah mengikuti pendidikan penilaian dan telah terdaftar sebagai anggota MAPPI.

Selama ini perusahaan hanya dapat memasarkan 3 jenis jasa yaitu penilaian harta, penilaian kelayakan usaha dan penilaian pelaksanaan proyek. Hal ini bukan disebabkan karena kemampuan dan jumlah sumber daya yang terbatas tetapi lebih disebabkan karena pasar yang dilayani secara serius hanya 1 sehingga proyek-proyek yang diperoleh tidak bervariasi. Hal ini didukung dari analisis sumber daya yang menunjukkan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan cukup memadai untuk mengerjakan proyek-proyek yang lainnya.

Keadaan ini menunjukkan bahwa pangsa pasar yang dimiliki oleh PT Jasa Advisindo Lestari sangat kecil dan posisi bersaingnya juga lemah. Perusahaan harus memperbesar pangsa pasarnya untuk memperkuat posisi bersaingnya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus menambah jumlah pasar yang dilayani. Semakin banyak jumlah pasar yang dilayani, semakin besar pula peluang untuk memperoleh proyek.

Berdasarkan analisis lingkungan, posisi PT Jasa Advisindo Lestari berada di kuadran II pada The Grand Strategy Matrix karena perusahaan ini berada dalam industri yang sedang tumbuh tetapi memiliki posisi bersaing yang lemah. Dengan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan, strategi yang dapat dipilih untuk memperbesar pangsa pasar dan memperkuat posisi bersaingnya adalah strategi penetrasi pasar. Strategi ini merupakan strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan untuk jangka pendek dan menengah dalam rangka meningkatkan pendapatan melalui peningkatan pangsa pasar.

Penerapan strategi penetrasi pasar mempunyai dampak bahwa perusahaan harus menambah tenaga pemasaran dan tenaga ahli yang berkualitas. Tambahan tenaga pemasaran diperlukan untuk memasuki pasar-pasar yang baru, sedangkan tambahan tenaga ahli yang berkualitas diperlukan untuk mengantisipasi proyek-proyek yang akan diterima dan juga mempertahankan keunggulan kompetitif yang selama ini telah dimiliki yaitu mutu pekerjaan dan reputasi perusahaan. Sebagian besar perusahaan penilai memiliki sumber daya dan kemampuan yang relatif

sama sehingga sangat sulit menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dalam pasar tersebut. Strategi apapun yang dibuat untuk memperoleh keunggulan akan segera ditiru oleh perusahaan lain. Jadi agar dapat bertahan, keunggulan kompetitif harus didukung oleh sumber daya dan kemampuan yang langka dan imperfectly mobile.

Walaupun memiliki sumber daya yang langka dan immobile, perusahaan belum berada pada posisi yang aman. Perusahaan harus melakukan mekanisme isolasi agar keunggulan kompetitif yang telah dimiliki dapat bertahan. Mekanisme isolasi yang dapat

dilakukan oleh FT Jasa Advisindo Lestari terdiri dari Impediments to Imitation dan Early-mover Advantages. Mekanisme isolasi yang termasuk kedalam Impediments to imitation adalah superior acces to input or customer dan causal ambiguity. Sedangkan mekanisme isolasi yang termasuk kedalam Early-mover Advantages adalah reputasi dan buyer switching cost.

Superior acces to input or customer dimungkinkan karena manajer pemasaran perusahaan adalah mantan pegawai Bank BNI sehingga yang bersangkutan dapat dengan mudah memperoleh informasi mengenai prospek proyek yang ada di Bank BNI. Tenaga ahli yang dimiliki oleh perusahaan adalah tenaga ahli yang berkualitas dan memiliki pengalaman yang cukup dalam bidangnya. Kondisi ini termasuk causal ambiguity yang merupakan salah satu jenis mekanisme isolasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perusahaan memiliki reputasi yang baik dalam mengerjakan proyek-proyeknya. Hal ini tercermin dari adanya beberapa pengguna jasa yang memanfaatkan jasa perusahaan lebih dari satu kali. Bagi perusahaan-perusahaan tersebut, mengganti perusahaan penilai untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan berikutnya akan mengandung resiko yang digambarkan sebagai buyer switching cost karena mereka belum mengetahui reputasi dari perusahaan yang baru tersebut.

PT Jasa Advisindo Lestari memiliki keunggulan kompetitif dan mekanisme isolasi yang cukup kuat untuk menghambat agresifitas pesaing dan masuknya pendatang baru. Namun demikian, tidak mustahil dalam waktu yang tidak terlalu lama lagi keunggulan kompetitif tersebut dapat dinetralisir oleh para pesaing. Perusahaan harus mengantisipasi keadaan ini dan mulai mempersiapkan langkah-langkah yang akan diambil untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.