



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

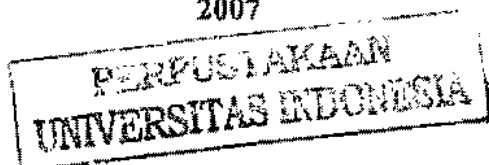
**PENYUSUNAN SISTEM MANAJEMEN STRATEJIK
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
STUDI KASUS : NISSAN GROUP**

DIAJUKAN OLEH :

**YOSEF KRISTIANTORO
660428064X**

T
2588

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2007





TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Yosef Kristiantoro
Nomor Mahasiswa : 660428064X
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Karya Akhir : Penyusunan Sistem Manajemen Stratejik Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Studi Kasus : Nissan Group

30 APR 2007,
Tanggal :

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


: Dr. Setio Anggoro Dewo

30 APR 2007
Tanggal :

Pembimbing Karya Akhir : Dr. Lindawati Gani

KATA PENGANTAR

Puji syukur tak terhingga kepada Allah Bapa yang Mahakuasa karena berkat-Nya maka karya akhir ini dapat diselesaikan. Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca khususnya bagi manajemen Nissan Group. Di samping itu, penulis juga meminta maaf yang sebesar-besarnya menyadari ketidaksempurnaan karya akhir ini Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Lindawati Gani, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan saran dan masukan hingga terselesaikannya karya akhir ini
2. Seluruh dosen dan karyawan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
3. Manajemen dan karyawan Nissan Group baik yang ada di pusat maupun di seluruh showroom dan workshop yang telah memberi banyak masukan bagi penulisan karya akhir ini dan pengembangan organisasi
4. Kedua orang tua dan kakak serta adik yang membantu dengan doa dan dorongan.
5. Istriku yang selalu mengomel sejak masa pacaran karena karya akhir ini tidak kelar-kelar.
6. Teman-teman kelas G-2004 Maksi-UI yang seiring sejalan menyelesaikan studi.

Demikian penulis sampaikan. Selamat membaca dan menyelami perancangan sistem manajemen dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alternatif sistem manajemen terutama di Nissan Group.

Jakarta; 31 Desember 2006

Yosef Kristiantoro

RINGKASAN EKSEKUTIF

Perusahaan otomotif seharusnya mengikuti produk yang dijualnya. Semakin tangguh produknya, semakin tangguh pula perusahaan. Semakin nyaman produknya, semakin nyaman pula perusahaan bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Semakin aman produknya, semakin aman pula perusahaan, baik bagi pemilik, karyawan, maupun pelanggannya. Namun, ketangguhan, kenyamanan, dan keamanan sebuah mobil tidak dihasilkan oleh salah satu bagian saja dari mobil, tetapi dihasilkan oleh mobil secara keseluruhan. Demikian pula, ketangguhan, kenyamanan, dan keamanan sebuah perusahaan juga harus diwujudkan oleh setiap orang yang berada di dalamnya.

Di sisi lain, ketangguhan, keamanan, dan kenyamanan produk otomotif bukan satu-satunya kriteria yang diinginkan oleh pelanggan. Masih ada hal lain yang diharapkan dari sekedar fisik mobil. Harga adalah salah satunya, pelayanan baik ketika pembelian maupun setelah pembelian menjadi nomor satu. Ketepatan fitur mobil dengan harga, dan pelayanan yang diberikan adalah gabungan nilai yang diharapkan oleh pelanggan.

Nissan Group mengalami penurunan tajam dalam penjualan produk Nissan di tahun 2005. Alih-alih dapat mencapai target yang ditetapkan, Nissan Group bahkan kehilangan hampir setengah pangsa pasar yang dengan susah payah diraih selama beberapa tahun. Kenaikan harga bahan bakar minyak tampaknya tidak dapat dijadikan alasan utama. Ada yang tidak tepat dalam sistem manajemen Nissan Group.

Kelemahan Nissan Group lebih banyak pada perspektif proses proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara tantangan Nissan Group terletak pada perspektif pelanggan dan perspektif proses internal. Kelemahan dan tantangan pada

perspektif internal menjelaskan bahwa sinergi di antara unit-unit di dalam Nissan Group belum maksimal. Sinergi harus diwujudkan. Sistem manajemen dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah jawabannya.

Fokus utama penerapan *balanced scorecard* adalah membuat seluruh personel dalam perusahaan menyadari perannya dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Karena itu, strategi dan implementasinya bukan hanya bagian pekerjaan level manajer ke atas. Staff bahkan level pelaksana harus diajak untuk mewujudkan sasaran perusahaan dengan mencapai target-target pribadi dan departemennya masing-masing. Di samping itu, fokus *balanced scorecard* adalah mengajak seluruh personel untuk bergerak dalam satu kesatuan. Urusan keuangan bukan hanya pekerjaan bagian keuangan saja tetapi juga menjadi tanggung jawab bagian marketing dan workshop bahkan hingga sales person dan mekanik. Demikian pula, urusan pelanggan bukan hanya pekerjaan bagian marketing dan workshop saja tetapi juga menjadi tanggung jawab bagian sumber daya manusia dan bagian umum, bahkan hingga supir dan tenaga kebersihan.

Penerapan *balanced scorecard* dalam implementasi strategi dimulai dengan evaluasi atas kondisi perusahaan baik kondisi internal maupun eksternal. Evaluasi strategis dilanjutkan dengan evaluasi atas visi, misi, dan nilai perusahaan. Selanjutnya adalah evaluasi atas strategi perusahaan berikut perancangan sasaran strategis perusahaan dalam kerangka empat perspektif yang dituangkan dalam *strategy maps*. Tahap berikutnya adalah penjabaran sasaran strategis perusahaan dalam bentuk ukuran-ukuran, target, dan inisiatif.

DAFTAR ISI

	Halaman
1 . Halaman Judul	i
2 . Kata Pengantar	ii
3 . Ringkasan Eksekutif (Bahasa Indonesia)	iv
4 . Daftar Isi	vii
5 . Daftar Tabel	viii
6 . Daftar Gambar	1
7 . Bab I Pendahuluan	1
8 . 1.1 Latar Belakang	4
9 . 1.2 Perumusan Masalah	5
10 . 1.3 Tujuan Penulisan	5
11 . 1.4 Batasan Penulisan	5
12 . 1.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data	6
13 . 1.6 Sistematika Penulisan	8
14 . Bab II Landasan Teori	8
15 . 2.1 Proses Pengambilan Keputusan Strategis dan Penciptaan Nilai	10
16 . 2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	11
17 . 2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	12
18 . 2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen	16
19 . 2.2.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
20 . 2.2.3.1 Perspektif Keuangan	19
21 . 2.2.3.2 Perspektif Pelanggan	22
22 . 2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	27
23 . 2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	35
24 . 2.3 Sasaran & Ukuran Kinerja serta Target & Inisiatif	35
25 . 2.3.1 Sasaran Kinerja & Ukuran	35
26 . 2.3.1.1 Lag & Lead Indicator	36
27 . 2.3.1.2 Korelasi Ukuran dengan Strategi	37
28 . 2.3.2 Penetapan Target & Inisiatif	38
29 . 2.4 Penerapan BSC yang Efektif dalam Perusahaan	39
30 . Bab III Nissan Group di tengah Industri Otomotif Indonesia	39
31 . 3.1 Profil Perusahaan	41
32 . 3.2 Visi, Misi, Nilai, dan Sasaran NRG	41
33 . 3.2.1 Visi dan Misi Nissan Group	41
34 . 3.2.2 Nilai-nilai Nissan Group	42
35 . 3.2.3 Sasaran Nissan Group	42
36 . 3.2.4 Strategi Nissan Group	42
37 . 3.2.4.1 Kemampuan Jual	42
38 . 3.2.4.2 Pembinaan Joint Dealer	43
39 . 3.2.4.3 <i>Customer Care</i>	43
40 . 3.2.4.4 Fasilitas dan Sistem	43

41 . 3.2.4.5	Kultur	43
42 . 3.2.4.6	Mutu Pekerjaan	43
43 . 3.2.4.7	Kemampuan Keuangan dan Produktivitas Dana	43
44 . 3.2.4.8	Profit	43
45 . 3.2.4.9	Manajemen dan Organisasi	44
46 . 3.2.4.10	Aliansi Strategis	44
47 . 3.3	Struktur Organisasi	44
48 . 3.3.1	Bagian Operasional	45
49 . 3.3.1.1	Unit Marketing	45
50 . 3.3.1.2	Unit Bengkel	45
51 . 3.3.1.3	Unit Call Center	46
52 . 3.3.1.4	Unit Dealer Development	46
53 . 3.3.2	Bagian Pendukung (Back Office)	47
54 . 3.3.2.1	Unit Finance & Accounting	47
55 . 3.3.2.2	Unit Personnel & General Affairs	47
56 . 3.3.2.3	Central Control Unit	48
57 . 3.3.2.4	Unit Management Information System - Information Technology	48
58 . 3.4	Analisa Internal Nissan Group	50
59 . 3.4.1	Pencapaian Nissan Group Tahun 2003 - 2006	50
60 . 3.4.2	Kekuatan Nissan Group	54
61 . 3.4.2.1	Fasilitas Dealer	55
62 . 3.4.2.2	Penyelesaian Transaksi Penjualan	56
63 . 3.4.2.3	Kemampuan Workshop	56
64 . 3.4.2.4	Kemampuan Adaptasi	57
65 . 3.4.3	Kelemahan Nissan Group	58
66 . 3.4.3.1	Kelemahan pada Formulasi Strategi Perusahaan	59
67 . 3.4.3.2	Kelemahan pada Struktur dan Birokrasi Perusahaan	59
68 . 3.4.3.3	Kelemahan pada Sumber Daya Manusia	61
69 . 3.4.3.4	Kelemahan pada Jaringan Pemasaran	62
70 . 3.4.3.5	Kelemahan pada Kebijakan Penentuan Harga	63
71 . 3.5	Analisa External Nissan Group	64
72 . 3.5.1	Analisa Kondisi Makro	64
73 . 3.5.1.1	Peluang bagi Nissan Group	66
74 . 3.5.1.2	Tantangan bagi Nissan Group	67
75 . 3.5.2	Analisa Kondisi Industri Otomotif	68
76 . 3.5.2.1	Peluang Nissan Group	71
77 . 3.5.2.2	Tantangan Nissan Group	72
78 . Bab IV	Formulasi dan Implementasi Strategi dengan Balanced Scorecard	73
79 . 4.1	Analisa Strategis Nissan Group	73
80 . 4.1.1	Analisa <i>Five Forces</i> Nissan Group	73
81 . 4.1.1.1	Pemain Baru	73

82 . 4.1.1.2	Daya Tawar Pelanggan	73
83 . 4.1.1.3	Daya Tawar Pemasok	74
84 . 4.1.1.4	Produk atau Jasa Substitusi	74
85 . 4.1.1.5	Persaingan di dalam Industri	74
86 . 4.1.2	Analisa SWOT Nissan Group	75
87 . 4.1.3	Matriks TOWS	76
88 . 4.2	Evaluasi dan Usulan atas Visi, Misi, dan Nilai Nissan Group	78
89 . 4.2.1	Evaluasi atas Visi Nissan Group	78
90 . 4.2.2	Evaluasi atas Misi Nissan Group	79
91 . 4.2.3	Evaluasi atas Nilai-nilai Nissan Group	80
92 . 4.3	Evaluasi dan Usulan atas Strategi Nissan Group	81
93 . 4.3.1	Evaluasi atas Strategi Nissan Group	81
94 . 4.3.2	Usulan Strategi Nissan Group	85
95 . 4.4	Usulan <i>Strategy Maps</i> Nissan Group	90
96 . 4.5	Usulan <i>Balanced Scorecard</i> Nissan Group	92
97 . 4.5.1	Perspektif Keuangan	92
98 . 4.5.2	Perspektif Pelanggan	95
99 . 4.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	96
100 . 4.5.3.1	Proses Manajemen Operasi	97
101 . 4.5.3.2	Proses Manajemen Pelanggan	99
102 . 4.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	101
103 . 4.5.4.1	<i>Human Capital</i>	101
104 . 4.5.4.2	<i>Information Capital</i>	102
105 . 4.5.4.3	<i>Organization Capital</i>	103
106 . 4.6	Pra-syarat Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada Nissan Group	106
107 . Bab V	Kesimpulan dan Saran	109
108 . 5.1	Kesimpulan	109
109 . 5.2	Saran	111
110 . Bibliografi		112

DAFTAR TABEL

		Halaman
1 . I-1	Perkembangan Harga Produk BBM Tahun 2005	1
2 . I-2	Data Penjualan Mobil Nasional 2004 - 2006	2
3 . I-3	Data Penjualan Mobil Nissan 2003 - 2006	2
4 . II-1	Penjelasan Lag dan Lead Indicator	36
5 . III-1	Target dan Pencapaian Nissan Group	51
6 . IV-1	Analisa SWOT NG dalam Kerangka Balanced Scorecard	76
7 . IV-2	Matriks TOWS Nissan Group	77
8 . IV-3	Usulan Strategi untuk Nissan Group	89
9 . IV-4	Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif Perspektif Keuangan	92
10 . IV-5	Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif Perspektif Pelanggan	95
11 . IV-6	Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif Perspektif Proses Internal	100
12 . IV-7	Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	104



DAFTAR GAMBAR

		Halaman
1 . II-1	Proses Pengambilan Keputusan Strategik	8
2 . II-2	Tahap-tahap Berkelanjutan Strategi Perusahaan	10
3 . II-3	Kerangka Strategik <i>Balanced Scorecard</i>	15
4 . II-4	Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Keuangan	16
5 . II-5	Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Pelanggan	20
6 . II-6	Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Proses Internal	23
7 . II-7	Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	28
8 . III-1	Struktur Perusahaan PT Indomobil Wahana Trada	40
9 . III-2	Struktur Organisasi Nissan Group	49
10 . III-3	Struktur Organisasi Cabang / Anak Perusahaan	50
11 . III-4	Tingkat Kepuasan <i>Customer</i> Mobil Indonesia 2006	54
12 . III-5	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Tingkat Kepuasan	55
13 . III-6	Struktur Rantai Komando dan Rantai Koordinasi Dealer	60
14 . IV-1	Pola Strategi Nissan Group	82
15 . IV-2	<i>Strategy Maps</i> Nissan Group (<i>recent</i>)	84
16 . IV-3	<i>Strategy Maps</i> Nissan Group	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri otomotif mengalami tekanan yang luar biasa ketika pemerintah beberapa kali menaikkan harga jual bahan bakar minyak di tahun 2005. Kenaikan pertama di tanggal 1 Maret 2005 ketika pemerintah menaikkan harga premium dari Rp 1.810 menjadi Rp 2.400 dan harga minyak solar dari Rp 1.650 menjadi Rp 2.100. Kenaikan kedua di tanggal 1 Oktober 2005 ketika pemerintah menaikkan lagi harga premium menjadi Rp 4.500 dan minyak solar menjadi Rp 4.300.

Tabel I – 1 *Pertumbuhan Harga Produk BBM Tahun 2005*

Tanggal	Pertamax Plus	Pertamax	Premium	M. Solar	Keterangan
			1.81	1.65	Harga Eceran
3-Jan	4.2	4	2.1	2.1	Harga Industri
			2.4	2.1	Harga Eceran
1-Mar	4.2	4	2.87	2.7	Harga Industri
			4.5	4.3	Harga Premium, Minyak Tanah, Minyak Solar Perpres No. 55/2005
1 Okt	5.9	5.7	5.16	5.35	Harga Jual Pasar

Sumber : Website Pertamina

Pertumbuhan penjualan mobil di Indonesia sejak awal tahun 2005 rata-rata di atas 15%. Sejak bulan September 2005, penjualan langsung turun. Penjualan mobil di bulan September 2005 turun 3% dibandingkan bulan September 2004. Dan, di bulan Desember 2005 turun hingga 33% dibandingkan penjualan bulan Desember 2004. Akan tetapi, walaupun sejak bulan September pertumbuhan penjualan minus, secara total penjualan mobil domestik di Indonesia tahun 2005 masih naik 10,51% dibandingkan total penjualan

tahun 2004 yaitu dari angka 483.148 unit di tahun 2004 menjadi 533.917 unit di tahun 2005.

Tabel I – 2 Data Penjualan Mobil Nasional 2004 – 2006

	2004	2005		2006		
	unit	unit	% of 2004	unit	% of 2005	% of 2004
Januari	30,341	45,479	149.89%	26,873	59.09%	88.57%
Februari	33,957	45,722	134.65%	25,957	56.77%	76.44%
Maret	39,288	52,733	134.22%	26,837	50.89%	68.31%
April	39,813	51,239	128.70%	22,576	44.06%	56.71%
Mei	39,949	51,239	128.26%	23,022	44.93%	57.63%
Juni	42,783	49,378	115.42%	24,564	49.75%	57.42%
Juli	38,505	49,409	128.32%	21,891	44.31%	56.85%
Agustus	38,674	50,629	130.91%	28,067	55.44%	72.57%
September	45,342	44,042	97.13%	58,479	132.78%	128.97%
Oktober	50,787	35,112	69.14%	20,805	59.25%	40.97%
November	35,164	26,069	74.14%	33,124	127.06%	94.20%
Desember	48,545	32,866	67.70%	40,000*	121.71%	82.40%
Total	483,148	533,917	110.51%	327,631	61.36%	67.81%

Sumber: dari berbagai sumber

Catatan: * Penjualan Desember merupakan perkiraan

Tabel I – 3 Data Penjualan Mobil Nissan 2003 – 2006.

TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	6,000	6,720	720	12.00%
2004	8,000	10,885	2,885	36.06%
2005	14,819	9,390	(5,429)	-36.64%
2006	10,706	4,209*	(6,497)	-60.69%

Sumber: data perusahaan

Catatan: * Penjualan Desember belum final

Booming penjualan mobil Nissan di tahun 2004 yang mencapai 10.885 unit atau 4.000 unit lebih tinggi dibandingkan tahun 2003 belum banyak diikuti dengan ketahanan perusahaan untuk menghadapi masa-masa sulit. Di tahun 2005 di mana pertumbuhan penjualan mobil secara nasional masih naik 70.000 unit, ternyata penjualan mobil Nissan malah turun hingga 1.500 unit. Varians penjualan yang positif hingga 2.000 unit dari target di tahun 2004 ternyata berubah menjadi varians negatif hingga lebih dari 5.000 unit di tahun 2005.

Namun di sisi lain, berdasarkan penilaian JDPower Asia Pasifik untuk tahun 2006, Nissan adalah merek yang memberikan kepuasan pelanggan yang paling tinggi dibandingkan merek-merek mobil lainnya. Nissan mengalahkan merek-merek raksasa di Indonesia seperti Toyota, Suzuki, Mitsubishi, dan Honda. Bahkan, Nissan juga mengalahkan merek-merek mobil dari Eropa dan Amerika.

Nissan Group yang merupakan anak perusahaan Indomobil Group adalah *authorized dealer* Nissan di Indonesia. Perusahaan mengoperasikan 31 showroom dan bengkel di seluruh Indonesia. Strategi perusahaan yang berfokus pada kualitas produk/jasa dan pelayanan pelanggan belum mampu menunjang kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar ketika kondisi industri tidak begitu baik.

Balanced scorecard adalah sistem manajemen yang digunakan untuk menjelaskan strategi perusahaan menjadi satu susunan ukuran terpilih. *Balanced scorecard* menyeimbangkan antara sasaran-sasaran pelanggan perusahaan dengan sasaran-sasaran keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran-ukuran pada *balanced scorecard* merupakan alat bagi pemimpin perusahaan dalam mengkomunikasikan kepada bawahan dan pemangku kepentingan eksternalnya hasil-

hasil yang harus dicapai perusahaan untuk mewujudkan misi dan tujuan strategis perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Pada tahun 2005, Nissan Group menetapkan target penjualan sebanyak 14.819 unit. Meningkat hampir 7.000 unit dibandingkan tahun 2004 yang sebanyak 8.000 unit. Target tahun 2005 tidak tercapai. Bahkan, penjualan aktual Nissan Group tahun 2005 tidak mencapai jumlah penjualan di tahun 2004 yang sebanyak 10.885 unit. Pangsa pasar Nissan menurun dari 2,25% di tahun 2004 menjadi 1,76% di tahun 2005. Sementara, di tahun 2005 pasar otomotif Indonesia masih mengalami peningkatan sebesar 10,5%. Di sisi lain, tingkat kepuasan pelanggan Nissan terus meningkat yang tercermin dari angka *Sales Satisfaction Index* yang meningkat dari 7,82 di tahun 2004 menjadi 8,27 di tahun 2005 dan angka *Customer Satisfaction Index* yang meningkat dari 8,13 di tahun 2004 menjadi 8,55 di tahun 2005.

Pertanyaan yang muncul adalah, apakah kebijakan strategis Nissan sudah tepat mengingat kepuasan pemilik kendaraan Nissan terus meningkat namun pangsa pasar menurun. Nissan sudah menerapkan berbagai upaya untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Namun, upaya tersebut belum membawa hasil pada peningkatan volume penjualan dan pangsa pasar.

Untuk memperoleh informasi tentang fenomena di atas, perusahaan perlu memiliki sistem manajemen yang lebih komprehensif dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*.

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan adalah untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan berikut perangkat penerapan strategi dalam Nissan Group sudah memadai untuk menghadapi kondisi industri otomotif di Indonesia. Selain itu, tujuan penulisan juga untuk memberikan sebuah alternatif solusi dalam penerapan strategi perusahaan otomotif dengan menggunakan Balanced Scorecard.

1.4 Batasan Penulisan

Karya akhir ini mencoba mendalami dan menganalisa strategi organisasi dan sistem manajemen Nissan Group sebagai salah satu perusahaan yang bernaung di kelompok Indomobil. Analisis akan dilakukan atas kondisi yang dihadapi oleh Nissan Group baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya. Sebagai tahap akhir, akan dirancang strategi untuk Nissan Group dengan menggunakan *balanced scorecard*

1.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Beberapa metode penelitian yang digunakan adalah :

1. Pengumpulan data yang bersifat primer :
 - a. Metode wawancara
2. Pengumpulan data yang bersifat sekunder :
 - a. Literatur umum, yaitu melalui koran, majalah, dan internet
 - b. Literatur khusus, yaitu menggunakan buku mengenai Balanced Scorecard dan manajemen strategik

3. Data internal perusahaan, seperti :
 - a. Profil perusahaan
 - b. Struktur organisasi perusahaan
 - c. Laporan tahunan perusahaan, dan lain-lain

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi :

- Latar Belakang Penulisan
- Perumusan Masalah
- Tujuan Penulisan
- Batasan Penulisan
- Sumber dan Metode Pengumpulan Data
- Sistematika Penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi :

- Landasan teori mengenai proses pengambilan keputusan strategis.
- Landasan teori mengenai *Balanced Scorecard* yang meliputi keterangan/informasi dasar tentang *Balanced Scorecard* beserta keempat perspektifnya.
- Landasan teori mengenai penetapan sasaran kinerja, ukuran, target dan inisiatif

BAB III NISSAN GROUP DI TENGAH INDUSTRI OTOMOTIF INDONESIA

Bab ini berisi :

- Profil dan struktur organisasi Nissan Group, visi, misi, dan tujuan perusahaan berikut analisa internal Nissan Group.
- Kondisi ekonomi makro dan kondisi industri otomotif Indonesia berikut analisa kondisi eksternal Nissan Group.

BAB IV FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI DENGAN BALANCED SCORECARD

Bab ini berisi :

- Analisa strategis Nissan Group
- Evaluasi strategis dan formulasi strategi Nissan Group
- Implementasi strategi dengan kerangka *baanced sorecard* yang meliputi komponen-komponennya, yaitu sasaran strategis, ukuran, target, dan inisiatif dari strategi yang telah disusun.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi :

- Kesimpulan
- Saran

BAB II

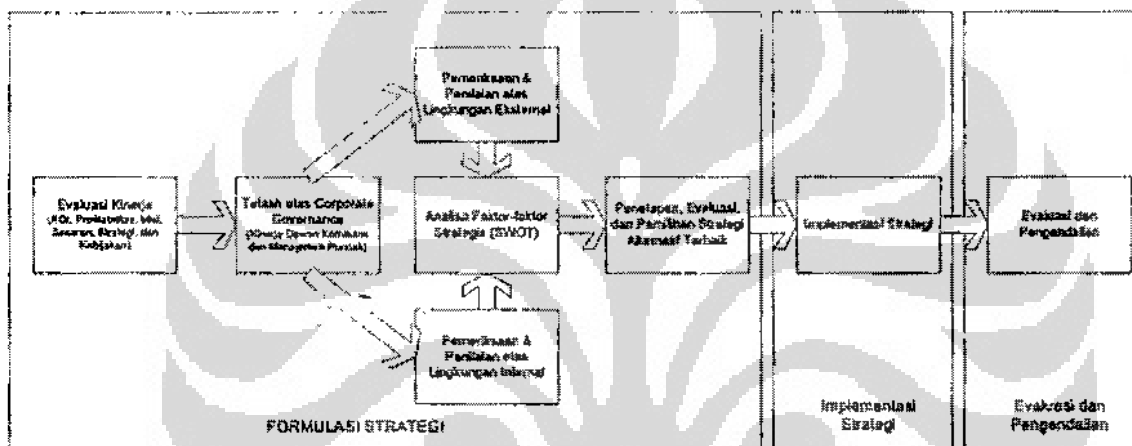
LANDASAN TEORI

2.1 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam bukunya, *Strategic Management and Business Policy*, Thomas L.

Wheelen menetapkan delapan langkah proses pengambilan keputusan strategis.

Gambar II-1 *Proses Pengambilan Keputusan Strategik*



Sumber: Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, hlm. 21.

Langkah-langkah tersebut adalah:

1. Evaluasi kinerja yang telah ada; berkaitan dengan *return on investment*, tingkat keuntungan, visi dan misi, sasaran, strategi serta kebijakan yang ada
2. Telaah atas *corporate governance*; yaitu mengenai kinerja dari dewan komisaris beserta manajemen puncak perusahaan

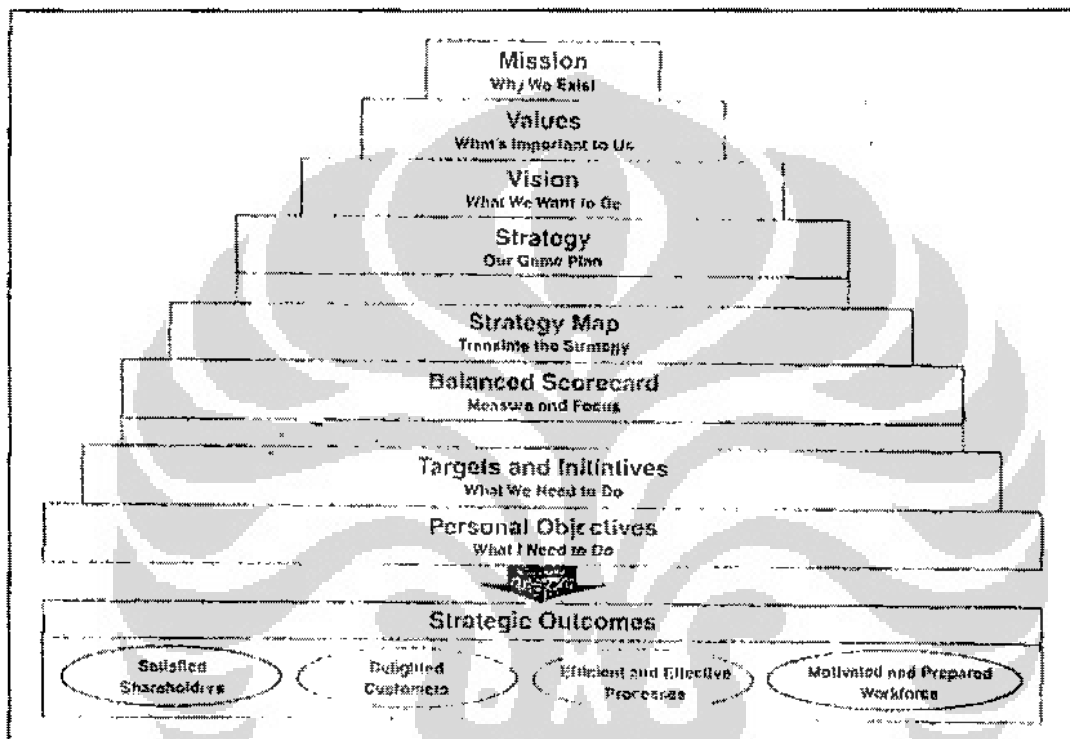
3. Pemeriksaan dan penilaian atas lingkungan eksternal; untuk menentukan faktor-faktor strategis yang membawa pada peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*).
4. Pemeriksaan dan penilaian atas lingkungan internal perusahaan; untuk menentukan faktor-faktor strategis yang merupakan kekuatan (*strengths*) (terutama kompetensi inti) dan kelemahan (*weaknesses*)
5. Analisa faktor-faktor strategis (SWOT); untuk menetapkan masalah-masalah yang mungkin ada, serta telaah dan revisi atas misi dan sasaran korporasi sesuai keperluan
6. Penetapan, evaluasi, dan pemilihan strategi alternatif terbaik; sejalan dengan analisa yang dilakukan pada tahap 5
7. Implementasi strategi yang dipilih; melalui program, anggaran, dan prosedur
8. Evaluasi atas strategi yang diimplementasi; melalui sistem *feedback* dan aktivitas pengendalian untuk memastikan penyimpangan minimal dari perencanaan.

Kaplan dan Norton dalam bukunya, *Strategy Maps*, menggambarkan strategi sebagai langkah-langkah yang berkesinambungan dan terus-menerus untuk menciptakan nilai yang akan diberikan bagi pelanggan dan *shareholders*.

Penyusunan strategi perusahaan dimulai dengan penentuan misi, nilai, visi, dan strategi perusahaan. Misi adalah pernyataan internal mengenai alasan berdirinya perusahaan, tujuan dasar yang mengarahkan aktivitas perusahaan, dan nilai-nilai yang menjadi panduan bagi aktivitas karyawan. Nilai adalah pandangan umum yang harus dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan beserta orang-orang yang ada dalam

perusahaan. Visi adalah pernyataan yang menjelaskan sasaran jangka menengah hingga jangka panjang perusahaan. Strategi adalah satu susunan aktivitas yang sangat dikuasai oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan yang terus-menerus di pasar.

Gambar II – 2 Tahap-tahap Berkelanjutan Strategi Perusahaan



Sumber : Kaplan dan Norton, *Strategy Maps*, hlm. 33

2.2 *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset pada kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori penelitian tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Penelitian ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan tidak memadai lagi untuk mengukur kinerja eksekutif perusahaan. Hasil penelitian tersebut

menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian tersebut diterbitkan dalam *Harvard Business Review* (Januari – Februari, 1992) dengan sebuah artikel berjudul “Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”.

2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah sistem manajemen yang mampu menjelaskan visi perusahaan dan menerjemahkan visi tersebut ke dalam tindakan. BSC memberikan *feedback* kepada proses internal perusahaan dan juga hasil-hasil eksternal untuk secara terus-menerus meningkatkan kinerja dan hasil strategis. Dr. Norton menggambarkan BSC sebagai sebuah sistem yang terdiri dari sasaran, ukuran, target, dan inisiatif yang saling terkait yang bersama-sama menggambarkan strategi sebuah perusahaan dan bagaimana strategi tersebut akan dicapai. BSC membuat strategi yang tadinya begitu kompleks dan seringkali tidak jelas menjadi sesuatu yang dapat diukur dan dipahami.

Dalam tahap awal penggunaannya, BSC digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja yang menjadi dasar penilaian keberhasilan manajemen perusahaan dan pemberian kompensasi. Namun, dalam perkembangannya fungsi BSC bergeser menjadi alat komunikasi strategi dan sebagai sistem manajemen.

2.2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen

Banyak perusahaan sudah memiliki sistem manajemen yang digunakan sekaligus sebagai sistem penilaian kinerja. Ukuran-ukuran yang ada pada suatu sistem manajemen tidak hanya digunakan untuk *tactical feedback* dan pengendalian operasi jangka pendek. BSC mengharuskan agar ukuran keuangan dan non keuangan menjadi bagian dari sistem informasi bagi karyawan di seluruh level organisasi. Karyawan di lini depan harus memahami konsekuensi keuangan dari setiap keputusan dan tindakan yang dibuat, manajemen senior juga harus memahami pendorong dari sukses keuangan jangka panjang atas perusahaan yang dipimpinnya.

Sasaran dan ukuran dalam BSC bukan hanya semacam koleksi dari ukuran-ukuran kinerja keuangan dan non keuangan; ukuran-ukuran tersebut diturunkan dari proses *top-down* yang didorong oleh misi dan strategi dari unit bisnisnya. BSC menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis menjadi sasaran dan ukuran-ukuran yang nyata dan jelas. Ukuran-ukuran tersebut menggambarkan suatu "keseimbangan" antara ukuran eksternal bagi *shareholders* dan pelanggan, serta ukuran internal yang memuat proses-proses bisnis utama, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran-ukuran BSC "seimbang" antara ukuran hasil—hasil dari usaha masa lalu—dan ukuran-ukuran yang mendorong kinerja masa depan. BSC juga "seimbang" antara sasaran, ukuran hasil yang mudah dikuantisir yang obyektif, serta pendorong kinerja yang subyektif, seringkali *judgmental* dari ukuran hasil.

Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan fokus penilaian dari BSC untuk mencapai proses penting manajemen, yaitu:

a. Menetapkan dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

Proses pembuatan BSC dimulai dengan proses penerjemahan strategi perusahaan menjadi sasaran-sasaran strategik yang jelas. Langkah awal adalah membuat sasaran keuangan, menetapkan fokus perusahaan pada pendapatan dan pertumbuhan pasar, tingkat keuntungan, atau penciptaan arus kas. Langkah berikutnya adalah membuat sasaran pelanggan, penetapan target pelanggan, dan penetapan barang atau jasa yang akan diberikan kepada pelanggan. Langkah berikutnya adalah menetapkan sasaran dan ukuran untuk proses bisnis internal, yang merupakan inovasi dan manfaat utama dari penggunaan BSC. Langkah terakhir adalah menetapkan sasaran dan ukuran pembelajaran dan pertumbuhan yang akan menjelaskan perlunya investasi yang cukup besar pada penambahan keahlian karyawan, pengembangan teknologi, sistem informasi, dan prosedur organisasi. Investasi pada ketiga hal ini—orang, sistem, dan prosedur—menghasilkan inovasi dan perbaikan besar pada proses bisnis internal, pelanggan dan akhirnya *shareholders*.

b. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Sasaran dan Ukuran Strategis

Sasaran dan ukuran strategic dari BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai alat komunikasi perusahaan, mulai dari *newsletter* perusahaan, papan buletin, video, dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi ini bertujuan untuk memberi informasi bagi karyawan tentang pentingnya sasaran-sasaran yang harus dicapai jika ingin mensukseskan strategi perusahaan. BSC juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan dan meraih komitmen dari eksekutif dan dewan komisaris perusahaan pada strategi

unit bisnis. BSC mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif perusahaan serta anggota dewan komisaris, tidak hanya mengenai sasaran keuangan jangka pendek tetapi juga mengenai formulasi dan implementasi strategi untuk mencapai kinerja di masa mendatang.

c. Perencanaan, Penetapan Target, dan Inisiatif Aliansi Strategis

BSC akan memiliki dampak yang paling besar jika digunakan untuk mendorong perubahan organisasi. Eksekutif senior harus menetapkan target bagi ukuran-ukuran *scorecard*, bisa tiga atau lima tahunan, yang jika tercapai akan mengubah wajah organisasi. Untuk mencapai sasaran keuangan yang ambisius, para manager harus menetapkan target yang ketat untuk pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Idealnya, target untuk ukuran pelanggan harus mencapai atau bahkan melebihi ekspektasi pelanggan. Preferensi dari pelanggan lama maupun pelanggan potensial harus dikumpulkan dan ditelaah untuk mengetahui ekspektasi kinerja yang harus dicapai. Untuk penentuan target dan ukuran, dapat pula menggunakan *benchmark*. Proses perencanaan dan penetapan target membuat perusahaan mampu:

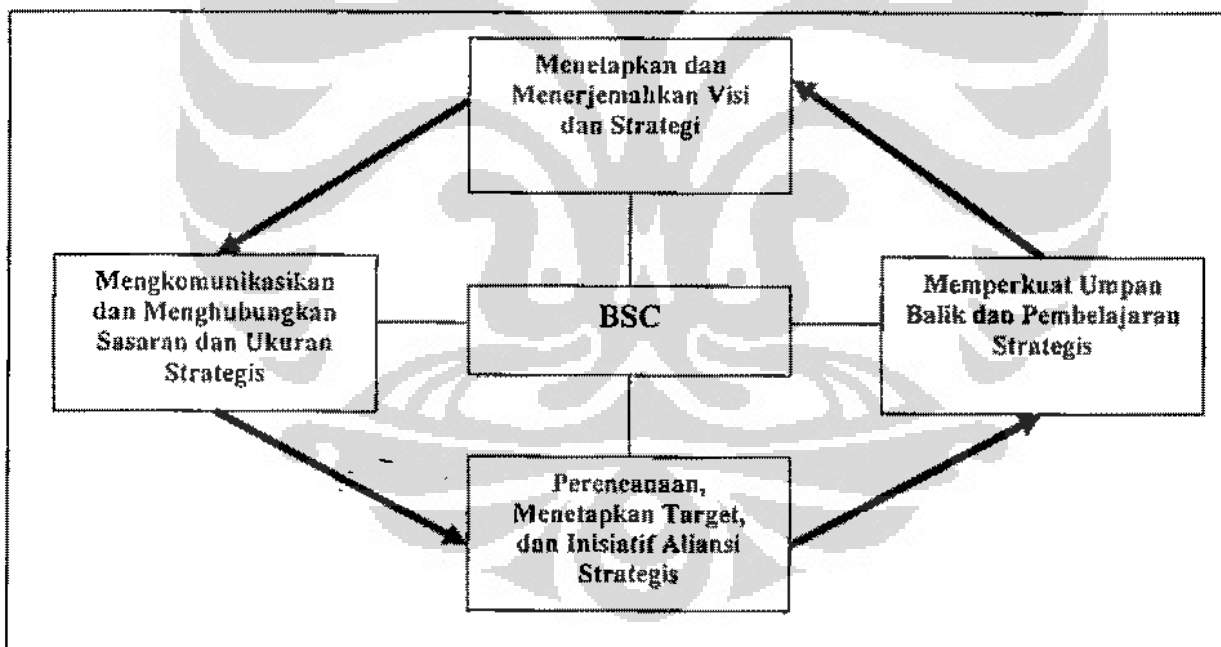
- o Menetapkan hasil jangka panjang yang ingin dicapai
- o Menetapkan mekanisme dan menyediakan sumber-sumber daya untuk mencapai hasil tersebut
- o Membuat sasaran jangka pendek bagi ukuran keuangan dan non keuangan

d. Memperkuat Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses manajemen utama menempatkan BSC dalam kerangka pembelajaran strategik. BSC membuat para manager mampu memonitor dan

menyesuaikan penerapan strategi, dan jika diperlukan, melakukan perubahan mendasar pada strategi. Evaluasi atas ukuran-ukuran dalam BSC membuat para manager mampu mengevaluasi apakah unit bisnisnya mencapai target yang telah ditetapkan baik target keuangan, pelanggan, proses internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Telaah manajemen dapat berubah dari sekedar evaluasi atas kinerja masa lalu menjadi pembelajaran mengenai masa depan. Proses pembelajaran strategik ini sebenarnya telah dimulai dari butir a, menetapkan dan menerjemahkan strategi, dan berlanjut terus hingga butir d, lalu berputar lagi ke butir a. Suatu proses yang terus berkesinambungan.

Gambar II – 3 Kerangka Strategik *Balanced Scorecard*



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, hlm. 289

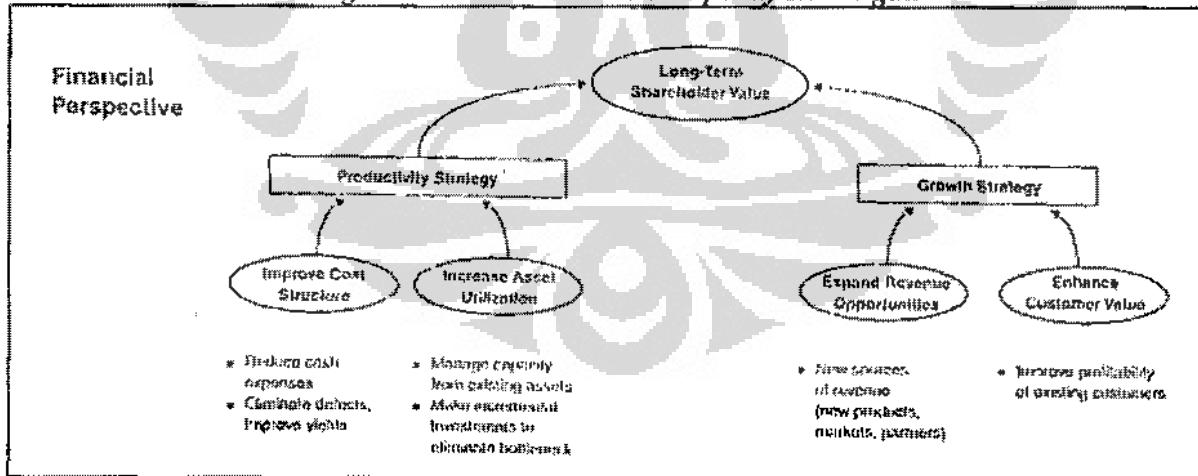
2.2.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

BSC memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2.3.1 Perspektif Keuangan

Sasaran keuangan perusahaan harus terkait dengan strategi perusahaan. Sasaran keuangan berlaku sebagai sasaran utama perusahaan dan sekaligus sebagai pusat seluruh sasaran dan ukuran dari ketiga perspektif lainnya. Ukuran kinerja keuangan menjadi indikasi apakah strategi perusahaan, termasuk implementasinya, menghasilkan perbaikan pada perusahaan secara keseluruhan. Sasaran keuangan biasanya terkait dengan ukuran-ukuran keuntungan, contohnya laba operasi dan *return on investment*.

Gambar II – 4 Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Keuangan



Sumber : Kaplan dan Norton, *Strategy Maps*, hal. 37

Pada dasarnya, strategi perusahaan terkait dengan perspektif keuangan hanya ada dua, yaitu strategi produktivitas yang meliputi tema perbaikan struktur biaya dan peningkatan utilisasi aktiva serta strategi pertumbuhan yang meliputi tema peningkatan tambahan pendapatan dan peningkatan nilai pelanggan. Pelaksanaan masing-masing strategi akan mendukung terciptanya nilai jangka panjang bagi *shareholder*.

Setiap pilihan strategi dan tema dapat diukur. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi bagian dari sebuah hubungan sebab-akibat yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan. Bagi kebanyakan perusahaan, kriteria keuangan seperti peningkatan pendapatan, perbaikan biaya dan produktivitas, peningkatan utilisasi aktiva, dan penurunan risiko dapat menjadi penghubung yang mengikat seluruh perspektif BSC.

Banyak perusahaan menggunakan sasaran keuangan yang sama persis untuk seluruh unit bisnisnya. Namun pada prakteknya, tidak setiap strategi dapat berjalan untuk masing-masing unit bisnis. Karena itu, ada kalanya salah satu sasaran keuangan tertentu tidak akan tercapai di unit bisnis tertentu. Masing-masing pimpinan unit bisnis harus menentukan dan membuat sendiri matriks sasaran keuangan untuk unit bisnis yang dipimpinnya. Sasaran dan ukuran keuangan harus memainkan dua peran, yaitu mendefinisikan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi, dan sebagai target utama untuk sasaran dan ukuran dari seluruh perspektif scorecard lainnya.

Sasaran-sasaran pada perspektif keuangan sangat tergantung pada tahap siklus hidup yang sedang dihadapi perusahaan. Ada tiga tahap dalam siklus hidup perusahaan yaitu masa tumbuh, masa pematangan, dan masa menuai.

- Masa Tumbuh (*growth*)

Dalam masa tumbuh, biaya yang diperlukan suatu unit bisnis akan sangat besar terutama untuk investasi fasilitas produksi, kemampuan operasi, sistem, infrastruktur, jaringan distribusi, serta hubungan dengan pelanggan. Sasaran keuangan secara keseluruhan pada masa tumbuh adalah tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan pada target pasar, grup pelanggan, dan daerah.

- Masa Pemantapan (*sustain*)

Dalam masa pemantapan, investasi akan banyak difokuskan untuk menghilangkan hambatan, meningkatkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Yang diharapkan adalah pendapatan yang cukup besar dari investasi yang telah ditanamkan, memelihara pangsa pasar dan pertumbuhannya. Sasaran keuangan lebih banyak ditekankan pada tingkat keuntungan (*profitability*) yang tertuang dalam pendapatan secara akuntansi, seperti pendapatan operasi dan laba kotor. Ukuran yang banyak digunakan adalah *return on investment*, *return on capital employed*, dan *economic value added*.

- Masa Menuai (*harvest*)

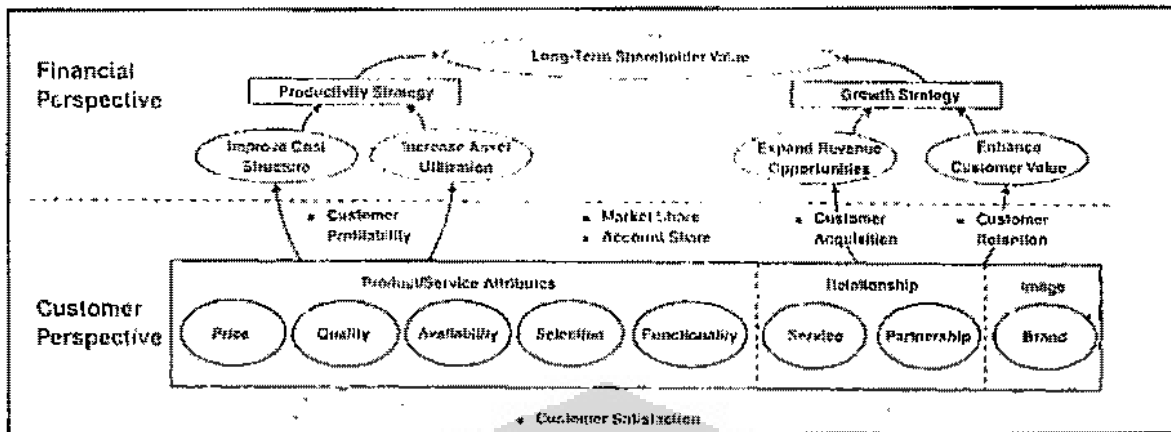
Pada masa menuai, unit bisnis diharapkan sudah memberi hasil atas investasi yang dikeluarkan pada dua tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, hanya terbatas pada pemeliharaan peralatan dan kapasitas. Tujuan utama adalah maksimisasi arus kas masuk. Sasaran keseluruhan dari tahap ini adalah *operating cash flow* dan pengurangan permintaan modal kerja.

Untuk setiap tahap siklus hidup unit bisnis, ada tiga tema keuangan yang mendorong strategi bisnis yaitu, strategi *revenue growth and mix*, *cost reduction/productivity improvement*, dan *asset utilization/investment*. Strategi *revenue growth and mix* akan menekankan pada ukuran-ukuran produk baru, aplikasi-aplikasi baru, pelanggan dan pasar baru, hubungan-hubungan baru, jasa baru, dan strategi harga yang baru. Sementara, strategi *cost reduction/productivity improvement* akan lebih menekankan pada ukuran-ukuran peningkatan produktivitas pendapatan, pengurangan biaya per unit, perbaikan jaringan, dan pengurangan beban operasional. Strategi *asset utilization/investment* akan menekankan pada siklus penerimaan kas dan perbaikan utilisasi aktiva.

2.2.3.2 Perspektif Pelanggan

Ada dua macam ukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pendorong (*lead indicator*). Ukuran-ukuran hasil pelanggan inti adalah kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Sementara itu, ukuran pendorong terangkum dalam *value proposition* yang diberikan kepada target pelanggan dan segmen pasar. *Value proposition* merupakan pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran-ukuran hasil pelanggan inti.

Gambar II – 5 Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Pelanggan



Sumber: Kaplan dan Norton, Strategy Maps, hlm. 39

Kelompok ukuran-ukuran inti untuk perspektif pelanggan meliputi pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

- Pangsa pasar menggambarkan proporsi dari keseluruhan industri dalam pasar (misalnya, jumlah pelanggan, jumlah total pendapatan industri, atau total unit terjual) yang menjadi bagian unit bisnis.
- Retensi pelanggan menerangkan kemampuan unit bisnis menahan atau memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggannya.
- Akuisisi pelanggan mengukur tingkat kemampuan sebuah unit bisnis untuk menarik pelanggan atau bisnis baru.
- Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan melalui kriteria-kriteria kinerja tertentu di dalam *value proposition*.

- Profitabilitas pelanggan mengukur laba bersih dari seorang pelanggan, atau segmen, setelah dikurangi dengan biaya-biaya yang khusus dikeluarkan untuk mendukung penjualan pada pelanggan atau segmen tersebut.

Value proposition pelanggan menggambarkan atribut yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan, melalui produk dan jasa, untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pada target pelanggan. *Value proposition* adalah konsep utama untuk memahami *driver* (pendorong) dari ukuran-ukuran inti kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar.

Ada satu set atribut umum yang mengorganisir *value proposition* di seluruh industri, yaitu atribut produk dan jasa yang menunjukkan fungsi dari produk/jasa, harga, dan kualitasnya, atribut hubungan dengan pelanggan yang meliputi pengiriman produk/jasa kepada pelanggan, termasuk respons dan waktu pengiriman, dan bagaimana pendapat pelanggan mengenai proses pembelian dari perusahaan, serta *image* dan reputasi perusahaan yang menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang dapat menarik pelanggan ke perusahaan.

Kepuasan pelanggan dapat dilihat dari beberapa pendorong kinerja berikut :

- Waktu

Ukuran *on-time-delivery* didasarkan pada ekspektasi pelanggan. Ada beberapa pelanggan yang menginginkan produk/jasa diterima pada rentang waktu tertentu untuk menunjang proses produksi atau pola hidupnya.

- Kualitas

Sejak pertengahan 1990-an, kualitas telah bergeser dari sekedar keuntungan strategik menjadi kebutuhan kompetitif. Ukuran-ukuran kualitas untuk produk manufaktur dapat berupa jumlah kejadian kerusakan, contohnya tingkat kerusakan *part per million*, tingkat pengembalian dari pelanggan, jumlah klaim garansi, dan permintaan perbaikan di tempat.

- Harga

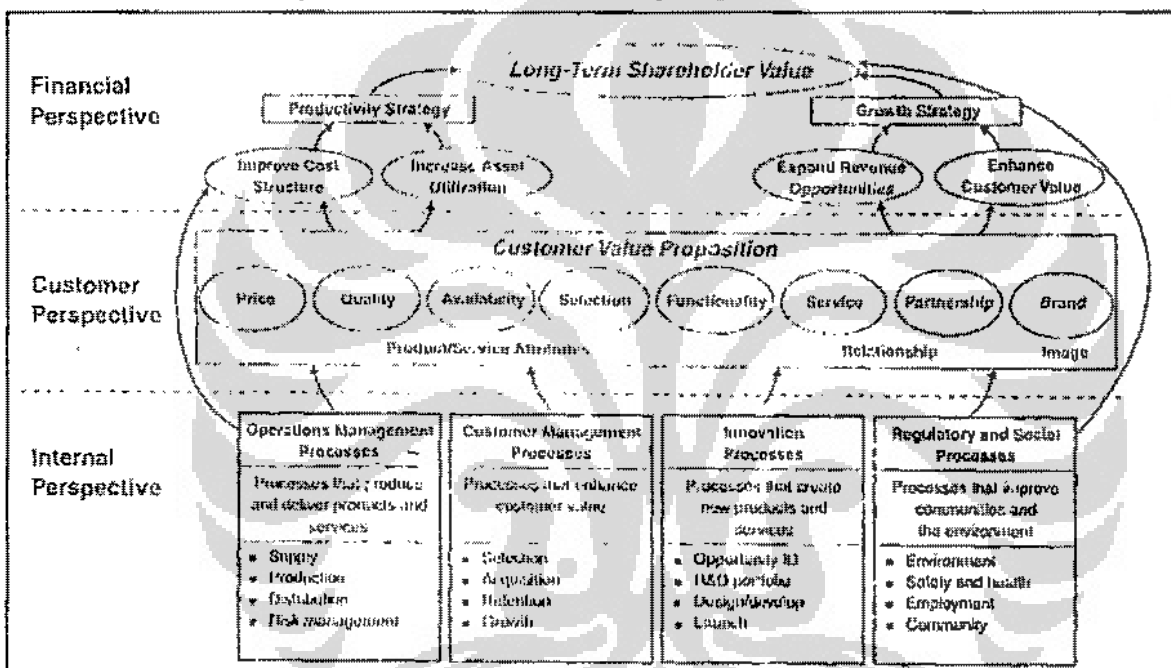
Pelanggan akan selalu memperhitungkan harga yang mereka bayar untuk produk atau jasa. Untuk segmen pasar di mana harga merupakan pengaruh utama untuk keputusan membeli, unit bisnis dapat melihat harga jual bersih (setelah diskon dan penyesuaian) dengan harga kompetitor. Dari sana akan terlihat tingkat kompetitif dari harga jual.

2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Kebanyakan sistem pengukuran kinerja yang sudah ada berfokus pada perbaikan atas proses operasi yang sudah ada. BSC merekomendasikan agar manager mendefinisikan sebuah *value chain* proses internal yang lengkap mulai dari proses inovasi—mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa sekarang dan masa mendatang dan mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan ini—dilanjutkan dengan proses operasi—menyalurkan produk dan jasa yang sudah ada ke pelanggan yang sudah ada—dan diakhiri dengan pelayanan purna jual—dengan menawarkan pelayanan purna jual yang menambah nilai yang diterima pelanggan dari penawaran produk dan jasa.

Setiap bisnis memiliki satu susunan proses untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan laba. Namun, ada satu model *value chain* yang generik yang memberikan semacam bentuk dasar yang dapat diubah-ubah dalam mengembangkan perspektif proses bisnis internal. Model ini menggunakan empat proses utama, yaitu inovasi, manajemen operasi, manajemen pelanggan, dan *regulatory and social*.

Gambar II - 6 Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Proses Internal



Sumber: Kaplan dan Norton, *Strategy Maps*, hlm. 44

- Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis mengenali peluang atas produk dan jasa baru, mengelola penelitian dan pengembangan, mendesain dan mengembangkan produk dan jasa baru, serta meluncurkan produk dan jasa baru tersebut ke pasar.

seperti efisiensi tenaga kerja, efisiensi mesin, dan varians harga pembelian dapat membuat perusahaan mengambil tindakan-tindakan yang tidak tepat, seperti tetap mempekerjakan tenaga kerja dan mengoperasikan mesin padahal tidak ada pesanan, dan berpindah-pindah dari satu pemasok ke pemasok lain untuk memperoleh harga beli yang lebih murah dengan mengabaikan kualitas. Sekarang ini, ukuran keuangan dikaitkan lagi dengan kualitas dan *cycle time*, juga fleksibilitas produksi.

Manajemen operasi meliputi empat proses yaitu membangun dan mempertahankan hubungan dengan pemasok, memproduksi produk dan jasa, distribusi dan pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, dan mengelola risiko. Tambahan proses atas manajemen operasi adalah pemberian pelayanan purna jual kepada pelanggan atas produk yang telah dibeli.

- o Sasaran pada proses membangun dan mempertahankan hubungan dengan pemasok meliputi pengurangan biaya pembelian, ketepatan waktu penerimaan bahan baku, pengembangan kualitas pemasok, penggunaan ide-ide baru dari pemasok, mencapai hubungan yang erat dengan pemasok, dan pengembangan *outsourcing*.
- o Sasaran pada proses produksi produk dan jasa meliputi pengurangan biaya produksi, perbaikan proses produksi terus-menerus, pengembangan tingkat respons proses, peningkatan utilisasi aktiva, dan peningkatan efisiensi modal kerja.

- o Sasaran pada proses distribusi dan pengiriman produk dan jasa meliputi pengurangan biaya, pengiriman yang sesuai kebutuhan pelanggan, dan peningkatan kualitas.
 - o Sasaran pada proses manajemen risiko meliputi pengelolaan risiko keuangan, pengelolaan risiko operasi, dan pengelolaan risiko teknologi.
 - o Sasaran pada proses purna jual meliputi kemudahan pembayaran dan penyelesaian transaksi serta ketepatan waktu, kualitas garansi dan perbaikan.
- Proses Manajemen Pelanggan

Proses manajemen pelanggan terbagi dalam empat proses, yaitu seleksi pelanggan, akuisisi pelanggan, mempertahankan pelanggan, dan membangun hubungan dengan pelanggan.

 - o Sasaran pada proses seleksi pelanggan adalah pemahaman segmen pelanggan, menyaring pelanggan yang tidak menguntungkan, menargetkan pelanggan bernilai tinggi, dan mengelola merek.
 - o Sasaran pada proses akuisisi pelanggan adalah mengkomunikasikan *value proposition*, meng-*customize* pemasaran massal, akuisisi pelanggan baru, dan mengembangkan hubungan dengan dealer/distributor.
 - o Sasaran pada proses mempertahankan pelanggan adalah memberikan pelayanan pelanggan utama, menciptakan *partnership* yang bernilai tambah, memberikan keunggulan pelayanan, dan menciptakan pelanggan yang sangat loyal.

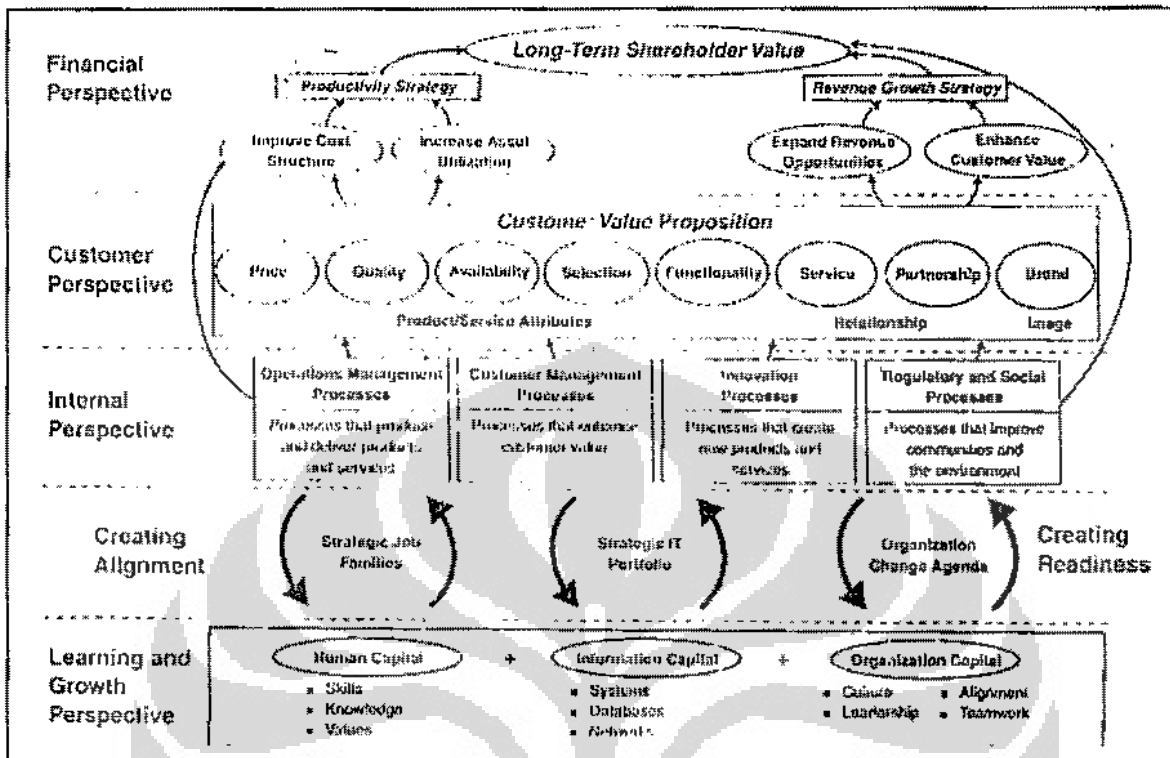
- o Sasaran pada proses pertumbuhan pelanggan adalah pelanggan *cross-sell*, solusi penjualan, dan menjadi rekan pelanggan.
- Proses *Regulatory* dan *Social*

Dari tahun ke tahun, perhatian terhadap fungsi sosial kemasyarakatan perusahaan semakin besar. Perusahaan dituntut untuk lebih peduli pada hal-hal di luar inovasi, produksi, dan pelanggan seperti lingkungan, keamanan dan kesehatan, tenaga kerja, serta peran serta sosial. Penghargaan pada perusahaan dilihat dari peran-sertanya dalam menjaga lingkungan seperti konsumsi energi dan pengolahan limbah baik cair, padat, maupun udara. Penghargaan juga didapat perusahaan dari keseriusan menjaga keamanan dan kesehatan dalam bekerja. Di samping itu, perusahaan juga dinilai melalui peran serta dalam mengurangi angka pengangguran dan aktivitas-aktivitas sosial.

2.2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran-sasaran yang ada pada ketiga perspektif lainnya menjelaskan bagaimana perusahaan harus bertindak sempurna untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sasaran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang dapat membuat sasaran-sasaran yang ambisius pada ketiga perspektif lainnya dapat dicapai. Sasaran-sasaran dalam perspektif keempat merupakan *driver* atau pendorong untuk mencapai hasil terbaik dari ketiga perspektif lainnya.

Gambar II – 7 Strategi Perusahaan Terkait Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton, *Strategy Maps*, hlm. 200

Ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*.

- *Human Capital*

Pada masa lalu, karyawan hanya mengerjakan pekerjaan yang rutin dan berulang dengan diperlukan sedikit pemikiran dan analisa. Kebalikannya terjadi saat ini ketika semua kegiatan sudah terotomasi baik sistem produksi di pabrik maupun pemberian jasa dan bahkan pelanggan dapat melakukan sendiri transaksi melalui sistem informasi yang dibuat oleh perusahaan. Pekerja tidak lagi harus bekerja secara fisik tetapi harus bekerja dengan berpikir.

Ada tiga kelompok pengukuran inti SDM, yaitu:

o Kepuasan karyawan

Biasanya dilakukan dengan sebuah survei yang meliputi:

- Keterlibatan karyawan dengan keputusan
- Pengetahuan tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses pada informasi yang cukup untuk menjalankan pekerjaan
- Dorongan yang aktif untuk kreatif dan inisiatif
- Mendukung tingkat dari fungsi-fungsi staf
- Keseluruhan kepuasan dari perusahaan

o Retensi karyawan

Retensi karyawan meliputi sasaran untuk mempertahankan karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Teori yang mendasari ukuran ini adalah bahwa perusahaan melakukan investasi jangka panjang pada karyawannya sehingga jika ada karyawan yang keluar menggambarkan adanya kehilangan modal intelektual perusahaan. Dalam jangka panjang, karyawan yang loyal akan membawa nilai-nilai pada perusahaan, pengetahuan akan proses perusahaan, dan sensitivitas akan kebutuhan pelanggan. Retensi karyawan digambarkan dengan persentase *turn over* karyawan.

o Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah ukuran hasil agregat dari pengembangan keahlian dan moral karyawan, inovasi, perbaikan proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk mengaitkan *output*

yang diproduksi oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang digunakan untuk memproduksi output tersebut.

Ukuran paling sederhana dari produktivitas adalah jumlah pendapatan yang dihasilkan per karyawan. Namun, ukuran tersebut ada batasannya, yaitu jika tidak ada tekanan untuk mencapai target yang ambisius. Bisa saja pendapatan per karyawan naik tetapi profitnya turun karena karyawan melakukan apapun supaya pendapatannya naik, termasuk dengan memberikan potongan harga yang cukup besar kepada pelanggan atau mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk mendapatkan pelanggan. Ada beberapa cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk tetap mencapai target, yaitu meningkatkan *output* (pendapatan) tanpa menambah karyawan atau mengurangi jumlah karyawan sehingga persentase pendapatan per karyawan akan meningkat.

Cara pengukuran lainnya adalah *value-added* per karyawan, pendapatan dikurangi dulu dengan bahan baku yang dibeli, perlengkapan kerja, dan jasa untuk mencapai pendapatan. Cara lain adalah dengan persentase nilai pendapatan dibandingkan biaya kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

- *Information Capital*

Tidak cukup hanya motivasi dan keahlian karyawan tetapi juga harus ada informasi yang memadai—mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keuangan dari setiap keputusan. Karyawan di lini depan membutuhkan informasi

yang akurat dan tepat waktu mengenai hubungan setiap pelanggan dengan perusahaan tidak hanya mengenai kebutuhan pelanggan di masa sekarang tetapi juga kemungkinan kebutuhan pelanggan terhadap perusahaan di masa mendatang. Karyawan di sisi operasional membutuhkan *feedback* yang terus-menerus, tepat waktu, dan akurat mengenai produk yang baru saja diproduksi atau jasa yang diberikan. Dengan informasi tersebut, karyawan dapat segera melakukan program-program perbaikan yang secara sistematis akan menghilangkan kerusakan dan melakukan penghematan biaya dan waktu.

Sistem informasi yang baik adalah kebutuhan bagi karyawan untuk memperbaiki proses, baik secara terus-menerus melalui TQM maupun secara gradual melalui proyek *redesign* dan *reengineering*. Beberapa perusahaan telah menetapkan *strategic information coverage ratio* yang mengukur *current availability* dari informasi dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi. Ukuran untuk *strategic information availability* dapat berupa persentase proses dengan kualitas *real-time*, dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh *feedback*, persentase dari karyawan memiliki yang akses *on-line* tentang informasi pelanggan bagi karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

- *Organization Capital*

Bahkan pekerja ahli, yang dilengkapi dengan akses yang sangat luas pada informasi, tidak akan memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak yang terbaik bagi tujuan perusahaan

atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Jadi langkah ketiga dari pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada budaya organisasi untuk motivasi dan inisiatif karyawan. Beberapa kelompok pengukuran yang dapat menumbuhkan motivasi dan inisiatif karyawan antara lain:

- o Ukuran atas saran yang diberikan dan diimplementasikan

Contoh ukuran yang dapat dipakai antara lain jumlah saran dari karyawan atau hasil dari karyawan yang telah termotivasi atau *empowered*. Ukuran lain adalah jumlah keluhan, jumlah saran yang diimplementasikan, yang akan menjelaskan jumlah saran berkualitas dari karyawan. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah mempublikasikan saran yang sukses untuk meningkatkan tingkat visibilitas dan kredibilitas proses, mengilustrasikan manfaat dan perbaikan yang telah dicapai melalui saran karyawan, dan mengkomunikasikan struktur penghargaan baru bagi saran-saran yang diimplementasikan.

- o Ukuran-ukuran perbaikan

Perbaikan tidak selalu pada penghematan biaya, tetapi juga pada kualitas, waktu, dan kinerja, untuk proses internal maupun pelanggan tertentu.

- o Ukuran aliansi individual dan organisasi

Pendorong kinerja bagi aliansi individu dan organisasi berfokus pada apakah tujuan organisasi dan individu berkaitan dengan tujuan perusahaan yang disebutkan dalam BSC. Perusahaan harus mendeskripsikan suatu proses yang terus berlanjut di mana manajemen senior akan mengimplementasikan

proses untuk memperkenalkan BSC pada tingkat organisasi yang lebih rendah. Proses yang terus berlanjut tersebut memiliki dua tujuan utama, yang pertama adalah sasaran individu dan subunit organisasi, juga sistem penghargaan berkaitan dengan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan, dan yang kedua adalah ukuran-ukuran kinerja tim. Proses tersebut dapat dijelaskan dalam empat langkah :

1. Top-Down Management Rollout

- a. Membuat konteks dari BSC sebagai alat untuk mengkomunikasikan tujuan bersama
- b. Membangun pemahaman dan penerimaan terhadap BSC
- c. Menugaskan para manager untuk mengadaptasi ukuran-ukuran dalam BSC agar sesuai dengan area pertanggungjawabannya
- d. Menugaskan para manager untuk menelusuri kinerja untuk membuat suatu dasar informasi bagi target-target
- e. Menugaskan para manager untuk mengembangkan dan menggunakan rencana implementasi BSC ke lini-lini di bawah mereka

2. Employee rollout

- a. Mengkomunikasikan konteks, strategi organisasi, dan inisiatif
- b. Memperkenalkan BSC—Apakah itu? Bagaimana penggunaannya? Bagaimana rencana implementasinya; apa yang akan dicapai; apa langkah-langkah selanjutnya.

3. *Profit plan/target setting*

- a. Mengimplementasikan proses *top-down* untuk mendefinisikan target keuangan
- b. Mengimplementasikan proses *bottom-up* untuk membuat target-target non keuangan

4. *Personal goal alignment*

- a. Setiap karyawan membuat sasaran yang terkait strategi dengan mengidentifikasi aktivitas yang mereka lakukan berikut ukurannya.
- b. Sasaran personal ditetapkan melalui proses negosiasi dengan manajemen.

Ukuran-ukuran yang diterapkan dalam implementasi antara lain persentase manager puncak yang ikut andil dalam penyusunan BSC, persentase staff yang terlibat dalam BSC, persentase manager puncak dengan sasaran personal yang terkait dengan BSC, dan persentase staf dengan sasaran personal yang terkait dengan BSC serta persentase karyawan yang mencapai sasaran personalnya.

o Ukuran-ukuran kinerja kelompok kerja

Beberapa ukuran untuk kinerja dan pengembangan kelompok kerja, yaitu:

1. Survei internal mengenai kelompok kerja: survei karyawan untuk menentukan apakah unit bisnis mendukung dan menciptakan kesempatan satu sama lain

2. Tingkat *gain-sharing*: menentukan tingkat di mana organisasi memasuki hubungan berbasis kelompok kerja dengan unit bisnis lain, organisasi, atau pelanggan
3. Jumlah penugasan terintegrasi: jumlah proyek di mana lebih dari satu unit usaha yang berpartisipasi
4. Utilisasi pengendalian kerugian: persentasi kebijakan baru yang ditulis di mana unit yang menderita kerugian dievaluasi
5. Persentase rencana usaha yang dikembangkan oleh kelompok kerja: proporsi unit bisnis yang mengembangkan rencananya dengan bantuan sumber daya pendukung dari kantor pusat
6. Persentase kelompok kerja dengan insentif yang sama: jumlah kelompok kerja di mana anggota kelompok memiliki sasaran dan insentif yang sama.
7. Persentase dari seluruh proyek dengan *gain-sharing* pelanggan
8. Persentase proyek yang mencapai keuntungan potensial
9. Persentase proyek dengan insentif tim individual terkait dengan kesuksesan proyek

2.3 Sasaran & Ukuran Kinerja serta Target & Inisiatif

2.3.1 Sasaran Kinerja & Ukuran

2.3.1.1 *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

Penetapan sasaran akan diikuti dengan penetapan ukuran kinerja. Ukuran kinerja terbagi dua yaitu *lag indicator* yang menjelaskan konsekuensi dari tindakan

yang telah diambil dan *lead indicator* yang merupakan ukuran yang menentukan hasil yang diraih oleh *lag indicator*. Berikut adalah penjelasan mengenai keduanya:

Tabel II-1 *Penjelasan Lag dan Lead Indicator*

	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
Definisi	Ukuran mengenai hasil kinerja pada suatu periode tertentu	Ukuran yang menentukan hasil dari <i>lag indicator</i> .
Contoh	Pangsa pasar Kepuasan karyawan	Waktu untuk pelanggan Jumlah proposal
Keuntungan	Mudah diidentifikasi dan dihitung	Dapat diprediksi dan membuat organisasi mampu melakukan penyesuaian
Kelemahan	Data historis dan tidak menggambarkan kondisi saat ini	Sulit diidentifikasi dan dihitung

2.3.1.2 Korelasi Ukuran dengan Strategi

Supaya susunan ukuran berkorelasi dengan strategi, ada tiga prinsip yang harus diikuti, yaitu:

- *Cause-and-effect relationship*

Susunan ukuran harus menjelaskan mengenai strategi unit bisnis melalui kalimat-kalimat yang mengandung hubungan sebab akibat.

- *Outcomes & performance driver*

Ukuran-ukuran yang dipakai tidak hanya ukuran-ukuran hasil (*lag indicator*) saja—peningkatan keuntungan, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan—tetapi juga ukuran-ukuran pendorong kinerja (*lead indicator*)—tingkat kerusakan, *cycle time*.

- *Linkage to financials*

Hasil akhir dari seluruh ukuran harus mengarah pada perbaikan kondisi keuangan perusahaan.

2.3.2 Penetapan Target & Inisiatif

Ada tiga macam tipe target, yaitu BHAG, *stretch goals*, dan *incremental target*. BHAG adalah sasaran jangka panjang yang ambisius yang berlaku untuk seluruh bagian dalam perusahaan. *Stretch goal* adalah sasaran jangka menengah yang tidak terlalu ambisius dan berlaku untuk bagian tertentu dalam perusahaan. Sementara, *incremental target* adalah sasaran jangka pendek, biasanya satu tahun. Tidak selalu ketiga tipe target tersebut dapat digunakan karena tergantung kondisi dari perusahaan tersebut. BHAG membutuhkan sumber daya yang sangat besar dan waktu yang cukup lama, karena itu yang dibutuhkan adalah sasaran-sasaran jangka menengah yang realistis serta target-target jangka pendek yang optimal.

Inisiatif adalah suatu program, aktivitas, proyek, atau tindakan khusus yang akan diambil untuk memastikan perusahaan mencapai atau bahkan melebihi target kinerja yang telah ditetapkan. Ada cukup banyak inisiatif yang dapat dilakukan perusahaan untuk memenuhi target kinerjanya, mulai dari *empowerment*, ISO, pengembangan fasilitas, modernisasi sistem informasi, hingga manajemen hubungan dengan pelanggan. Pertimbangan yang perlu menyertai pemilihan inisiatif antara lain adanya pendukung inisiatif tersebut sekaligus sebagai pelaksana, pengaruh inisiatif tersebut terhadap perusahaan secara keseluruhan, dan keselarasan inisiatif tersebut dengan strategi.

2.4 Penerapan BSC yang Efektif dalam Perusahaan

Penerapan BSC yang efektif pada perusahaan membutuhkan peran serta dari setiap orang dalam perusahaan. Peran serta akan didapat apabila setiap orang tahu bagian masing-masing dari BSC dan memiliki kewajiban serta kesadaran untuk melakukannya. Pengetahuan hanya akan didapat dengan adanya informasi yang cukup. Sementara kewajiban akan diperoleh jika setiap orang mendapatkan penugasan dalam deskripsi pekerjaan untuk mencapai sasaran dan target yang ditetapkan melalui BSC. Kesadaran sendiri akan diperoleh jika setiap orang diberikan insentif apabila sasaran dan targetnya tercapai, atau dengan kata lain, BSC dijadikan salah satu komponen kompensasi karyawan.

BAB III

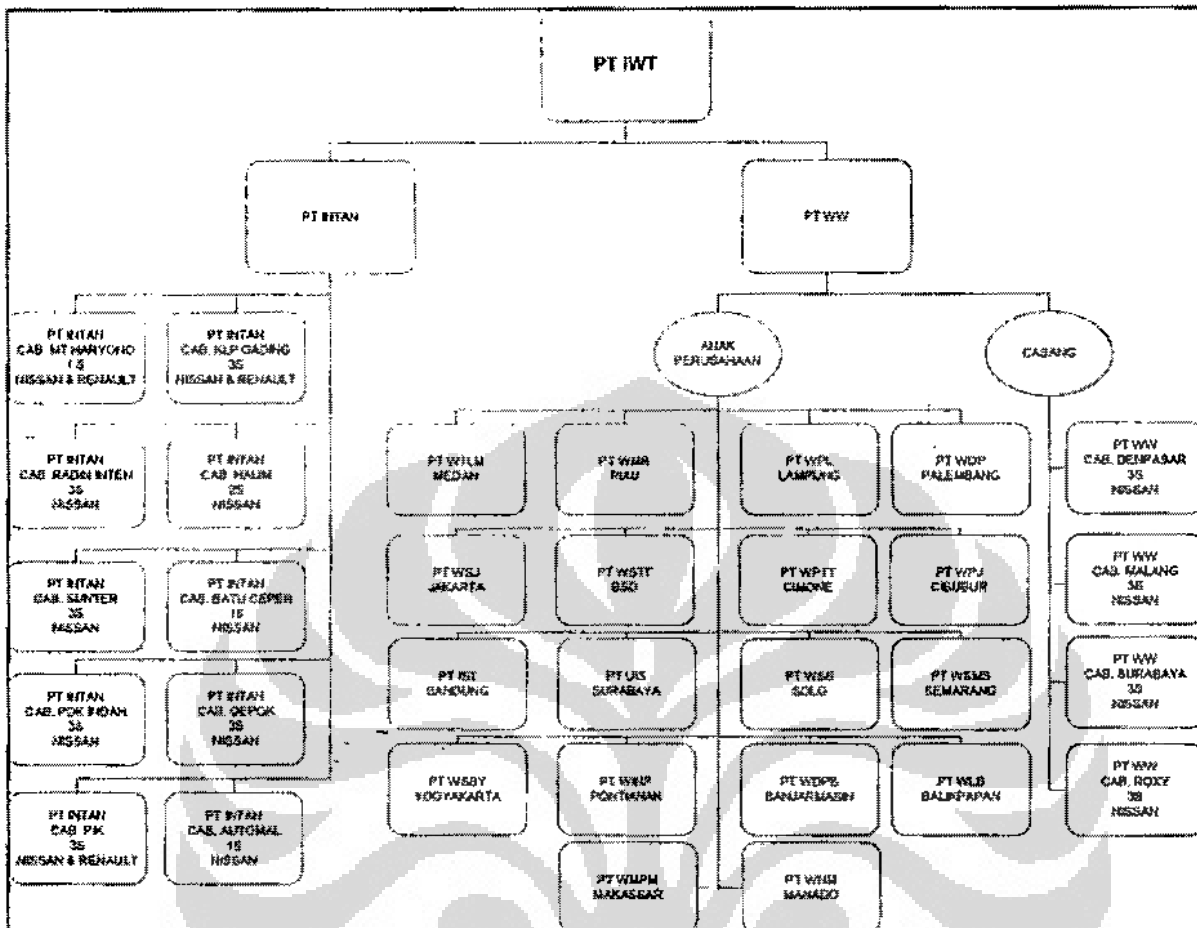
NISSAN GROUP DI TENGAH INDUSTRI OTOMOTIF INDONESIA

3.1 Profil Perusahaan

Nissan Group bernaung pada Indomobil Group yaitu pada salah satu anak perusahaannya, PT Indomobil Wahana Trada (PT IWT). PT IWT didirikan pada tanggal 23 Nopember 1989. Pemegang saham PT IWT adalah PT Indomobil Sukses Internasional Tbk, dan PT IMG Sejahtera Langgeng. Usaha Nissan Group dijalankan oleh dua anak perusahaan PT IWT yaitu PT Indomobil Trada Nasional (PT INTAN) dan PT Wahana Wirawan (PT WW).

PT INTAN mendirikan showroom dan bengkel dalam bentuk cabang perusahaan di daerah Jabodetabek. Sementara, PT WW mendirikan showroom dan bengkel dalam bentuk cabang dan anak perusahaan baik di daerah Jabodetabek maupun di luar Jabodetabek. PT WW mendirikan anak perusahaan dalam bentuk *joint dealer* bersama-sama dengan pengusaha-pengusaha di daerah. Beberapa pengusaha daerah yang bekerja sama dengan PT WW adalah Sun Motor Group yang membentuk anak perusahaan di Solo, Semarang, dan Jakarta, Sumber Baru Motor yang membentuk anak perusahaan di Yogyakarta dan Tangerang, Senjaya Motor yang membentuk anak perusahaan di Lampung, Jakarta, dan Cibubur, serta Modern Group yang membentuk anak perusahaan di Manado.

Gambar III-1 Struktur Perusahaan PT Indomobil Wahana Trada



Sumber: Data Perusahaan

Masing-masing anak perusahaan PT WW merupakan perseroan terbatas yang berdiri sendiri dengan modal yang disetorkan oleh masing-masing pemegang sahamnya. Beberapa anak perusahaan PT WW juga memiliki cabang masing-masing seperti PT Indosentosa Trada yang berpusat di Bandung memiliki cabang di Bandung dan di Jakarta, PT Wahana Lestari Balikpapan memiliki cabang di Samarinda, PT Wahana Meta Riau memiliki cabang di kota Padang dan PT Wahana Trans Lestari Medan memiliki sebuah cabang di kota Medan. Sementara itu, cabang PT WW dan

PT INTAN dimiliki penuh oleh PT WW dan PT INTAN dan dioperasikan di bawah pengendalian langsung oleh pusatnya.

3.2 Visi, Misi, Nilai, dan Sasaran Nissan Group

3.2.1 Visi dan Misi Nissan Group

Sebagai bagian dari Indomobil Group (IMG), Nissan Group (NG) tidak dapat meninggalkan visi, misi, dan tujuan IMG dari penyusunan visi, misi, dan tujuannya.

Visi IMG adalah

to be the most reliable and most competent automotive company in the country.

Visi IMG tersebut diturunkan menjadi visi Nissan Group, yaitu:

to be the most reliable and most competent retailer company in service, quality, and customer care for Nissan product in Indonesia.

Dari kalimat visi, NG mengembangkan misi-misi yang akan dilakukan. Misi Nissan Group adalah

to deliver Nissan product in Indonesia through our branches and dealership with high level of customer care

to expand Nissan market coverage by developing all resources and professionalism

to continue systematically improving and developing our business partner, ourselves, and our business process

3.2.2 Nilai-nilai Nissan Group

NG menganut budaya *profit & harmony* dengan enam buah nilai yang diikuti oleh seluruh karyawan yang bekerja di dalamnya, yaitu:

1. Antusias : Keinginan, semangat untuk berkarya secara baik, benar, dan berusaha untuk melampaui standar yang ditentukan dengan optimal dan efektif

2. Etos : Budaya kerja dan nilai kekeluargaan, sopan, dan santun serta memiliki kepribadian luhur
3. Amanah : Mempunyai integritas tinggi, dan siap menerima tanggung jawab yang dilimpahkan. Menjunjung tinggi nilai tanggung jawab terhadap atasan, bawahan, rekan kerja, dan masyarakat.
4. Jujur : Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan. Konsisten dan jujur dalam kata dan perbuatan
5. Disiplin : Tahu, paham, dan taat menjalankan peraturan serta menjadikannya sebagai bagian dari kebiasaan hidup kita sehari-hari
6. Komitmen : Kesetiaan dan keyakinan atas tanggung jawab dan mempunyai keinginan untuk sukses dengan bekerja keras guna mencapai tujuan.

3.2.3 Sasaran Nissan Group

- Peningkatan laba bersih Nissan Group sebesar 42,8% dari tahun sebelumnya
- Penjualan unit Nissan mencapai 16.194 unit, peningkatan penjualan jasa bengkel dan suku cadang sebesar 32,8%
- *Customer satisfaction index* dan *sales satisfaction index* Nissan mencapai 8,3
- Pembukaan 8 outlet baru Nissan : 5 di Jabotabek dan 3 di luar Jabotabek

3.2.4 Strategi Nissan Group

3.2.4.1 Kemampuan Jual

- Menyediakan tenaga penjual yang memadai baik dalam jumlah maupun kualitas
- Melakukan kegiatan promosi yang lebih agresif
- Melakukan kegiatan *prospecting* yang terarah
- Melakukan *service package* yang bermutu
- Melakukan kerjasama dengan perusahaan pembiayaan

3.2.4.2 Pembinaan Joint Dealer

- Melakukan bimbingan secara menyeluruh dalam bidang penjualan, perbaikan, suku cadang, dan manajemen secara umum

3.2.4.3 *Customer Care*

- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan melalui pengelolaan *customer database*, *customer retention*, *complaint handling system*, dan *customer focus* serta survei terpadu

3.2.4.4 Fasilitas dan Sistem

- Menyediakan fasilitas dan sistem yang *user friendly*

3.2.4.5 Kultur

- Mendasarkan seluruh aktivitas pada nilai *profit & harmony*

3.2.4.6 Mutu Pekerjaan

- Melaksanakan pekerjaan dengan standar tinggi
- Menggiatkan *training* formal dan informal
- Menyediakan fasilitas kerja yang memadai

3.2.4.7 Kemampuan Keuangan dan Produktivitas Dana

- Meningkatkan efisiensi melalui *expenses control*
- Mengelola persediaan dan piutang dengan baik sehingga *overstock* dan *overdue* piutang dapat diminimalkan
- Mencapai struktur keuangan Nissan dengan target-target rasio keuangan tertentu
- Melakukan *cash management* yang baik
- Menerapkan sistem *internal control* yang baik

3.2.4.8 *Profit*

- Memberikan potongan harga secara selektif dan efektif dengan pengendalian yang baik
- Mencari *other income* dari kegiatan usaha dalam bidang yang sesuai dengan bidang usaha Nissan
- Menjaga tingkat produktivitas karyawan dan pengendalian *operating expenses*
- Mengusahakan peningkatan keuntungan suku cadang dan *service* melalui peningkatan penjualan suku cadang dan jasa perbaikan secara langsung

3.2.4.9 Manajemen dan Organisasi

- o Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi yang ditunjukkan melalui perbandingan antara tenaga kerja langsung dan tidak langsung
- o Mengaplikasikan *P(lan) – D(o) – C(heck) – A(ction)*
- o Melaksanakan audit internal
- o Menyederhanakan proses pekerjaan
- o Memanfaatkan teknologi informasi
- o Memperjelas *approval system*, pendelegasian wewenang, serta kejelasan tugas dan tanggung jawab
- o Melaksanakan *recruitment* yang terencana
- o Melaksanakan program kaderisasi dan *mentoring*
- o Mengembangkan sistem remunerasi yang kompetitif

3.2.4.10 Aliansi Strategis

- o Mengembangkan fasilitas dan sistem yang menunjang integrasi operasi Nissan Group
- o Mengembangkan dan memanfaatkan *customer database* antar Nissan Group

3.3 Struktur Organisasi

Indomobil Group sebagai pemegang saham PT IWT menempatkan dewan direksinya baik di dalam dewan komisaris maupun dewan direksi baik PT IWT, PT WW, dan PT INTAN berikut anak-anak perusahaan PT WW sehingga Nissan Group terpengaruh secara langsung dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Indomobil Group. Pertanggungjawaban operasional Nissan Group selain dilakukan melalui penerbitan laporan keuangan bulanan dan laporan audit tahunan juga dilakukan setiap bulan dalam bentuk rapat BOD (*board of directors*) di mana CEO melaporkan kinerja bulanan konsolidasi Nissan Group.

Di bawah dewan direksi Nissan Group terdapat berbagai unit perusahaan yang terbagi dalam dua bagian besar, yaitu :

3.3.1 Bagian Operasional

3.3.1.1 Unit Sales Operation

Unit ini berfokus pada penjualan mobil baru merek Nissan. Total personel yang ada dalam unit ini di seluruh Nissan Group di tahun 2005 adalah 645 orang yang meliputi jabatan mulai dari direktur hingga *sales executive*. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- Peningkatan *customer satisfaction index* dengan mengoptimalkan fungsi *customer relation* di setiap showroom
- Pelaksanaan *pre delivery inspection* dengan lebih baik di setiap cabang
- Pemberian wewenang potongan harga di level tertentu secara bertanggung jawab
- Penyesuaian jumlah tenaga penjualan dengan angka target penjualan
- Penguasaan *dealer performance report* oleh setiap *operation manager*
- Penyusunan *reward system* yang jelas untuk meningkatkan motivasi tim penjualan

3.3.1.2 Unit Bengkel

Unit ini berfokus pada pelayanan purna jual mobil merek Nissan yang meliputi jasa perbaikan/*service*, *body repair*, dan penjualan suku cadang. Total personel yang ada dalam unit ini di seluruh Nissan Group di tahun 2005 adalah 384 orang yang meliputi jabatan mulai dari manager hingga mekanik. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- Telaah atas *approval system* potongan harga

- Penguasaan program *dealer performance report*
- Pelaksanaan program kontrak perbaikan untuk tipe Terrano, X-Trail, dan Serena
- Kerja sama yang lebih intensif dengan pihak lain, terutama *body shop* dan *part shop*

3.3.1.3 Unit Call Center (*Indomobil for You*)

Unit ini berfokus pada pelayanan *call center* bagi pelanggan dan calon pelanggan Nissan. Pelayanan purna jual termasuk pemberitahuan kepada pelanggan mengenai masa perawatan berkala dan tips otomotif juga menjadi tugas utamanya. Total personel yang ada dalam unit ini di tahun 2005 adalah 28 orang yang meliputi jabatan mulai dari manager hingga staf. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- Pengelolaan *database customer* sehingga setiap pelanggan Nissan tercatat datanya dengan akurat
- Melakukan *contact* dengan pelanggan Nissan terutama pada hari-hari besar dan hari-hari istimewa pelanggan
- Melakukan program *reminder* kepada setiap pelanggan mengenai masa perawatan berkala melalui sarana *short message service*
- Membantu pelanggan mengenai jadwal dan tempat perawatan kendaraan

3.3.1.4 Unit Dealer Development

Unit ini berfokus pada perancangan dan pengawasan pembangunan showroom atau bengkel baru. Total personel yang ada dalam unit ini di tahun 2005 adalah 3 orang yang meliputi jabatan mulai dari manager hingga staf. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- o Menyusun dan melaksanakan kegiatan *dealer development* berdasarkan kerangka pengelolaan proyek pembangunan atau renovasi dealer yang terarah dan terencana

3.3.2 Bagian Pendukung (Back Office)

3.3.2.1 Unit Finance & Accounting

Unit ini berfokus pada pengaturan keuangan Nissan Group berikut pencatatan pembukuan dan pelaporan keuangan. Total personel yang ada dalam unit ini di seluruh Nissan Group di tahun 2005 adalah 158 orang yang meliputi jabatan mulai dari general manager hingga staf. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- o Pengendalian penggunaan biaya operasi terhadap anggaran secara seksama dan terencana
- o Peningkatan ketepatan dan kecepatan pelaporan keuangan
- o Pengembangan dan penyempurnaan terhadap sistem operasional untuk mencapai kesempurnaan kualitas

3.3.2.2 Unit Personnel & General Affairs

Unit ini berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor serta administrasi legal perusahaan. Total personel yang ada dalam unit ini di seluruh Nissan Group di tahun 2005 adalah 166 orang yang meliputi jabatan mulai dari general manager hingga staf. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- o Standarisasi organisasi dan pemenuhan kebutuhan *manpower* secara cepat dan tepat tanpa mengurangi kualitas terutama pada posisi-posisi kunci

- Pelaksanaan *training* dan *people development* yang terencana, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- Pelaksanaan proses administrasi karyawan yang rapi dan tepat waktu
- Pelaksanaan program *industrial relation* demi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis
- Proses administrasi fungsi *legal* secara cepat dan tepat guna kelancaran operasional perusahaan
- Pelaksanaan fungsi *general affair* yang didasari fungsi pengendalian terhadap pengeluaran dan optimalisasi manfaat secara tepat dan akurat

3.3.2.3 Central Control Unit

Unit ini berfokus pada pengendalian pelaksanaan sistem dan prosedur perusahaan berikut juga perancangan dan pengelolaan anggaran. Total personel yang ada dalam unit ini di tahun 2005 adalah 7 orang yang meliputi jabatan mulai dari manager hingga staf. Inisiatif unit terhadap strategi adalah:

- Memasok data guna menunjang operasional perusahaan secara cepat dan tepat
- Proses penyusunan anggaran menuju ke arah yang lebih realistis
- Pelaksanaan fungsi pengendalian atas kondisi keuangan perusahaan secara terencana, rutin, dan akurat

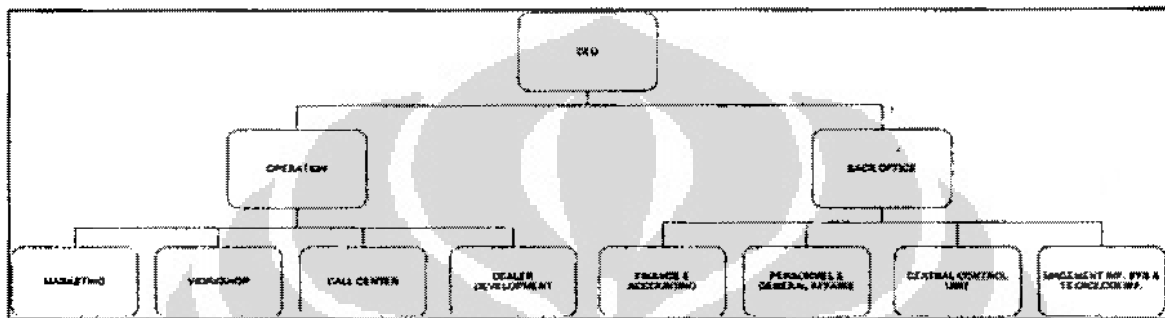
3.3.2.4 Unit Management Information System – Information Teknologi

Unit ini berfokus pada penyediaan sarana dan prasarana sistem informasi di dalam perusahaan, mulai dari pembelian *hardware* dan *software*, pengembangan *software* sendiri untuk mempermudah operasional perusahaan hingga pemeliharaan dan perbaikannya. Total personel yang ada dalam unit ini di tahun 2005 adalah 7

orang yang meliputi jabatan mulai dari manager hingga staff. Inisiatif unit ini terhadap strategi adalah:

- o Pengembangan infrastruktur teknologi informasi di pusat dan cabang
- o Pengembangan sistem untuk mendukung proses pengambilan keputusan

Gambar III – 2 Struktur Organisasi Nissan Group



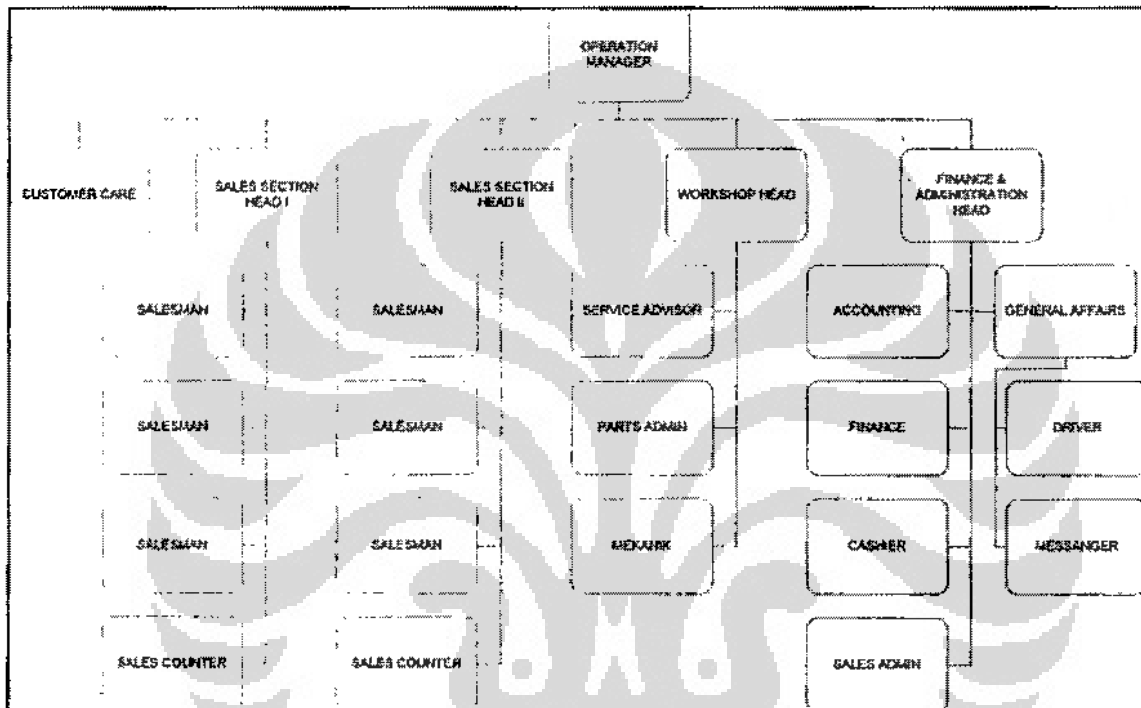
Sumber: Data Perusahaan

Pembahasan di atas merupakan keterangan untuk pembagian organisasi Nissan Group ke dalam unit-unit fungsional. Masing-masing cabang maupun anak perusahaan juga memiliki unit fungsional masing-masing yang sebenarnya termasuk dan terkoordinasi dalam unit fungsional seluruh Nissan Group. Pimpinan tertinggi di sebuah cabang atau anak perusahaan adalah *operation manager* yang membawahi unit-unit *sales operation*, bengkel, *finance & administration*. Unit *finance & administration* sendiri meliputi fungsi administrasi penjualan, fungsi keuangan, fungsi akuntansi, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi *general affairs*.

Perbedaan terjadi pada anak-anak perusahaan PT WW yang selain dimiliki oleh Indomobil Group sebagian sahamnya juga dimiliki pengusaha lokal. Pertanggungjawaban dari *operation manager* selain kepada direksi dari pihak Indomobil Group juga kepada pemegang saham lokal. Hal ini membentuk garis

komando yang terpisah. Walaupun demikian, karena semua anak perusahaan PT WW sebagian besar sahamnya dimiliki oleh PT WW, maka koordinasi lebih mengarah ke garis komando Nissan Group sementara ke pihak pemegang saham lokal merupakan pertanggungjawaban dalam hal laba dan keberlangsungan usaha.

Gambar III – 3 Struktur Organisasi Cabang / Anak Perusahaan



Sumber: Data Perusahaan

3.4 Analisa Internal Nissan Group

3.4.1 Pencapaian Nissan Group Tahun 2003 – 2006

Penetapan sasaran suatu perusahaan akan diteruskan dengan penentuan target-target yang tertuang dalam bentuk rencana kerja dan anggaran. Rencana kerja dan anggaran akan menjadi dasar dan target aktivitas dan alokasi sumber daya perusahaan selama satu tahun. Hasil aktivitas selama satu tahun akan menjadi dasar evaluasi kinerja, baik itu evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun evaluasi

kinerja divisi, departemen, seksi, maupun seorang karyawan. Tabel III – 1 menyajikan target-target terkait sasaran NG untuk tahun 2003 hingga 2006 berikut pencapaian kinerja NG untuk jangka waktu tersebut.

Tabel III – 1 *Target dan Pencapaian Nissan Group*

UNIT TERJUAL (NISSAN)				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	6.000	6.720	720	12,00%
2004	6.000	10.885	2.885	36,06%
2005	14.819	9.390	(5.429)	-36,64%
2006	10.706	4.209*	(6.497)	-60,68%
UNIT ENTRY BENGKEL (NISSAN)				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	NA	NA	NA
2004	NA	66.889	NA	NA
2005	88.721	96.571	7.850	8,85%
2006	123.426	109.450*	(13.976)	-11,32%
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	27.530	27.530	NA
2004	16.075	42.584	26.509	164,91%
2005	56.472	37.437	(19.036)	-33,71%
2006	38.688	(3.617)*	(42.305)	-109,35%
CUSTOMER SATISFACTION INDEX				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	NA	NA	NA
2004	8.00	8.13	0	1,63%
2005	8.30	8.55	0	3,01%
2006	NA	NA	NA	NA
SALES SATISFACTION INDEX				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	NA	NA	NA
2004	8.00	7.82	(0)	-2,25%
2005	8.30	8.27	(0)	-0,36%
2006	NA	NA	NA	NA
JUMLAH SHOWROOM				
TAHUN	TARGET	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	26	35	NA
2004	40	35	(7)	-17,50%
2005	40	39	-	0,00%
2006	44	38	(4)	-9,09%

MANPOWER TOTAL				
TAHUN	TARGEY	AKTUAL	VARIANS	% OF TARGET
2003	NA	NA	NA	NA
2004	NA	1,137	1,137	NA
2005	1,590	1,401	(189)	-11.89%
2006	1,566	1,148*	(418)	-26.69%

Sumber: Data Perusahaan

Catatan: *Data aktual 2006 belum final

Sejak tahun 2003, NG meningkat pesat terutama dalam jumlah unit Nissan yang terjual, dari sekitar 3.550 unit di tahun 2002, menjadi 6.720 unit di tahun 2003, dan menjadi 10.885 unit di tahun 2004. Ini mencerminkan peningkatan hingga 89% dari tahun 2002 ke tahun 2003 dan 62% dari tahun 2003 ke 2004. Dengan target sebanyak 6.200 unit, penjualan unit di tahun 2003 mencapai 12% di atas anggaran. Dan, dengan target sebanyak 8.000 unit, penjualan unit di tahun 2004 mencapai 36% di atas anggaran. Namun, di tahun 2005, penjualan unit turun 14% dari tahun 2004 dan hanya mencapai 63% dari target.

Ketika angka penjualan unit terus menurun, angka *unit entry* ke bengkel terus meningkat dari tahun ke tahun dan selalu melampaui target yang ditetapkan. Dibandingkan tahun 2004, unit entry tahun 2005 naik hingga 44% dan 8% lebih tinggi dari anggaran. Peningkatan jumlah *unit entry* ke bengkel terkait erat dengan melonjaknya penjualan unit di tahun-tahun 2003 dan 2004. Tingginya penjualan unit pada gilirannya akan membawa pada semakin tingginya jumlah mobil yang akan masuk ke bengkel.

Peningkatan pada *unit entry bengkel* seiring dengan meningkatnya tingkat CSI (*customer satisfaction index*) dan SSI (*sales satisfaction index*). CSI dihasilkan dari survei yang diberikan kepada pelanggan yang datang ke bengkel untuk mengetahui tingkat kepuasan terhadap pelayanan bengkel dilihat dari beberapa sudut pandang

tertentu. Sementara, SSI dihasilkan dari survei yang diberikan kepada pelanggan yang membeli mobil baru juga untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan atas pembelian mobil baru. Di tahun 2004, CSI mencapai 8,13 sementara SSI mencapai 7,82. Di tahun 2005, CSI mencapai 8,55 sementara SSI mencapai 8,27.

Kinerja keuangan yang diperlihatkan melalui angka laba bersih meningkat pesat di tahun 2004, yaitu dari Rp 27 miliar di tahun 2003 menjadi Rp 43 miliar. Seiring dengan turunnya penjualan unit di tahun 2005, laba bersih sebelum pajak juga turun menjadi Rp 37 miliar. Angka laba bersih sebelum pajak di tahun 2004 mencapai 164% dari anggaran sementara di tahun 2005 turun hingga 33% dari anggaran.

Jumlah showroom meningkat tajam di tahun 2003 dan 2004 yang bertambah berturut-turut 6 dan 9 buah. Ditutupnya tiga showroom di tahun 2005 karena dibangunnya gedung baru di kota yang sama membuat 3 tambahan showroom di tahun 2005. Di tahun 2006 ini, ada sebuah showroom yang ditutup. Sementara, rencana di tahun 2007 akan segera dibuka 3 showroom baru.

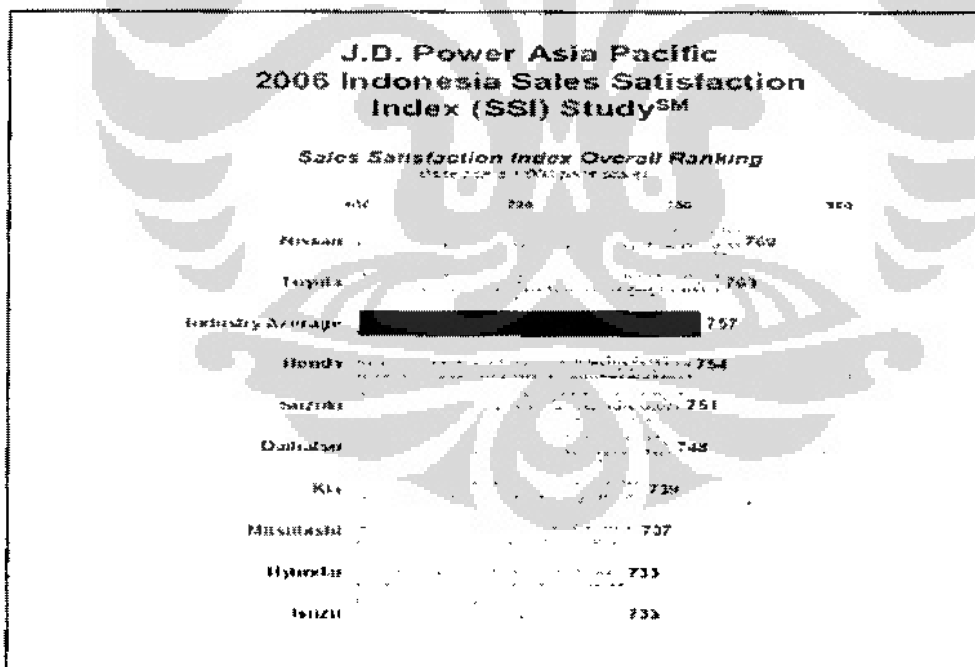
Jumlah karyawan total di tahun 2004 adalah 1.137 orang. Jumlah ini meningkat di tahun 2005 menjadi 1.401 orang. Secara lebih detail, jumlah karyawan unit *sales operation* di tahun 2004 adalah 499 orang sementara di tahun 2005 adalah 645 orang. Kenaikan sebanyak 156 orang atau meningkat 29% ketika jumlah showroom meningkat 11%. Sementara, jumlah karyawan workshop di tahun 2004 dan 2005 adalah berturut-turut 241 dan 384 orang atau meningkat 29%. Jumlah karyawan *back office* di tahun 2004 adalah 397 orang sementara di tahun 2005 adalah 372 orang, turun hingga 6% dari tahun sebelumnya.

3.4.2 Kekuatan Nissan Group

Kekuatan NG terletak pada fasilitas dealer yang cukup baik, kemampuan NG dalam menyelesaikan proses penjualan, kemampuan NG mengelola pelanggan lama, dan kemampuan adaptasi terhadap jumlah penjualan yang meningkat pesat.

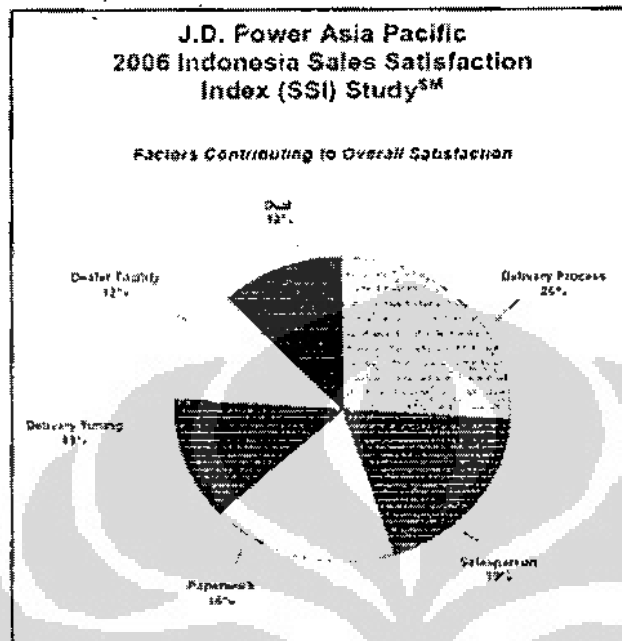
Keberhasilan utama NG adalah pencapaian tingkat kepuasan pelanggan yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Tingkat kepuasan pelanggan bengkel meningkat dari angka 8.13 di tahun 2004 menjadi 8.55 di tahun 2005. Sementara, tingkat kepuasan pelanggan unit meningkat dari angka 7.82 di tahun 2004 menjadi 8.27 di tahun 2005. Secara industri, dari hasil penilaian JD Power, customer pembeli mobil Nissan memiliki tingkat kepuasan tertinggi di antara pelanggan merek mobil lainnya.

Gambar III – 4 Tingkat Kepuasan Customer Mobil Indonesia 2006



Sumber: Website JDPower Asia Pasifik

Gambar III – 5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Tingkat Kepuasan



Sumber: Website JD Power Asia Pasifik

Dari hasil tersebut terlihat bahwa secara nasional, proses pemasaran NG sudah baik. Ini tercermin dari faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian, yaitu pada fasilitas dealer, proses transaksi, proses pengiriman, penampilan dan kinerja *salesperson*, dokumentasi, serta ketepatan waktu pengiriman.

3.4.2.1 Fasilitas Dealer

Kekuatan NG terletak pada fasilitas dealer yang cukup baik. Fasilitas dealer meliputi *showroom* dan *test car*. Letak *showroom* yang cukup strategis dan mudah dijangkau menjadi salah satu kekuatan. Standarisasi bentuk, tata letak, dan penampilan *showroom* oleh pihak ATPM berikut juga berbagai fasilitas pemasaran seperti *display* mobil, meja *dealing*, ruang tunggu, lahan parkir, berikut pernak-pernik

tampilan lainnya. Selain letak dan bentuk fisik bangunan yang baik, kebersihan dan kenyamanan pelanggan selama berada di dalam dan di sekitar *showroom* menjadi perhatian NG.

3.4.2.2 Penyelesaian Transaksi Penjualan

Kekuatan kedua adalah pada kemampuan NG dalam menyelesaikan transaksi penjualan, yang meliputi proses negosiasi dan penyelesaian transaksi, dokumentasi, proses *delivery*, serta ketepatan waktu *delivery*. Kekuatan ini mencerminkan kemampuan dari beberapa bagian, yaitu salesperson, administrasi, *general affair*, dan bengkel. Salesperson melakukan negosiasi dan penyelesaian transaksi. Bagian administrasi terlibat dalam proses penyelesaian transaksi, dokumentasi, dan *delivery*. Sementara, bengkel dan bagian *general affair* terlibat dalam proses *delivery* terutama pada proses *pre delivery inspection* dan pengiriman.

3.4.2.3 Kemampuan Workshop

Kekuatan ketiga NG tercermin pada angka CSI yang tinggi yaitu 8.13 di tahun 2004 dan 8.55 di tahun 2005. CSI adalah tingkat kepuasan pemilik mobil Nissan biasanya didasarkan atas pelayanan bengkel. Tingkat kepuasan ini dinilai dari *service initiation*, kinerja *service advisor*, *in-service experience*, *service delivery*, *service quality*, *user-friendly service*, dan *problem experience*. *Service initiation* adalah proses pendaftaran dan penerimaan *service*, biasa dilakukan oleh bagian *customer relation* yang mengingatkan waktu perawatan berkala dan menjadwalkan *service* ke pihak bengkel. Pemeriksaan kondisi kendaraan dilakukan pertama kali oleh *service advisor* yang memberikan petunjuk dan saran kepada pelanggan mengenai kondisi dan kerusakan mobil. *In-service experience* meliputi kondisi ruang tunggu termasuk

kebersihan dan kenyamanan. Proses ini terkait dengan pekerjaan bagian *general affairs* yang bertanggung jawab terhadap ruang tunggu termasuk tersedianya makanan kecil dan minuman.

Service delivery meliputi penjelasan pekerjaan, penjelasan biaya yang dibebankan, kemudahan pembayaran, kebersihan dan kesiapan kendaraan, kelengkapan dan keamanan atas barang-barang milik pelanggan di dalam mobil, dan ketepatan waktu penyelesaian *service*. Bagian yang terkait dalam proses ini selain bagian bengkel adalah bagian administrasi. *Service quality* terkait dengan kemampuan pihak bengkel menyelesaikan masalah pada saat kunjungan pertama dan ketersediaan suku cadang. *User-friendly service* meliputi kewajaran biaya perbaikan dan suku cadang, nilai dari jasa yang diberikan, lokasi bengkel, waktu buka bengkel, kebersihan dan penampilan bengkel, dan *follow-up* dari bengkel beberapa hari setelah mobil selesai.

3.4.2.4 Kemampuan Adaptasi

Kekuatan keempat NG adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan tingkat penjualan yang cukup tinggi. Ini tercermin pada tahun 2004 ketika terjadi peningkatan penjualan yang meroket hingga 62%. Pada tahun itu saja, NG langsung membuka 9 showroom baru, 35% dari jumlah *showroom* di tahun 2003. Tentu saja, pembukaan *showroom* baru tersebut membutuhkan penambahan jumlah karyawan yang besar juga, termasuk juga pelatihan untuk persiapan para karyawan tersebut untuk menjalankan operasional *showroom*.

Kemampuan adaptasi tersebut juga terlihat di saat penjualan menurun di tahun 2005 dan anjlok di tahun 2006 ini. Dengan jumlah *showroom* sudah mencapai 38

buah dan jumlah karyawan mencapai 1.401 di akhir tahun 2005, kebijakan perusahaan untuk tetap mempertahankan semua karyawan tanpa ada pemutusan hubungan kerja tetap dipertahankan. *Turn over* yang cukup tinggi di tahun 2006 terjadi karena cukup banyak *salesperson* yang tidak mencapai target dan beberapa karyawan yang memilih pekerjaan yang baru. Namun, karena jumlah penjualan yang tidak mencapai target sejak tahun 2005, perusahaan mengeluarkan kebijakan untuk tidak merekrut karyawan baru maupun pengganti.

Bagian yang berperan penting dalam proses ini adalah bagian *dealer development* dan bagian sumber daya manusia. Bagian *dealer development* bertugas menentukan lokasi pendirian *showroom* baru, menyusun proyeksi penjualan dan kebutuhan dana, menyediakan prasarana *showroom* dan *workshop*, serta menjalankan operasional *showroom* baru untuk sementara waktu hingga memiliki pengelola yang tetap. Sementara, bagian sumber daya manusia bertugas mencari pengelola *showroom* dan *workshop* baru serta menyediakan fasilitas pelatihan untuk mempersiapkan karyawan baru tersebut hingga siap mengelola *showroom* dan *workshop* baru.

3.4.3 Kelemahan Nissan Group

Kelemahan NG dapat dikelompokkan ke dalam lima bagian besar, yaitu kelemahan pada formulasi strategi perusahaan, kelemahan pada struktur perusahaan, kelemahan pada sumber daya manusia, kelemahan pada jaringan pemasaran, dan kelemahan pada kebijakan harga.

3.4.3.1 Kelemahan pada Formulasi Strategi Perusahaan

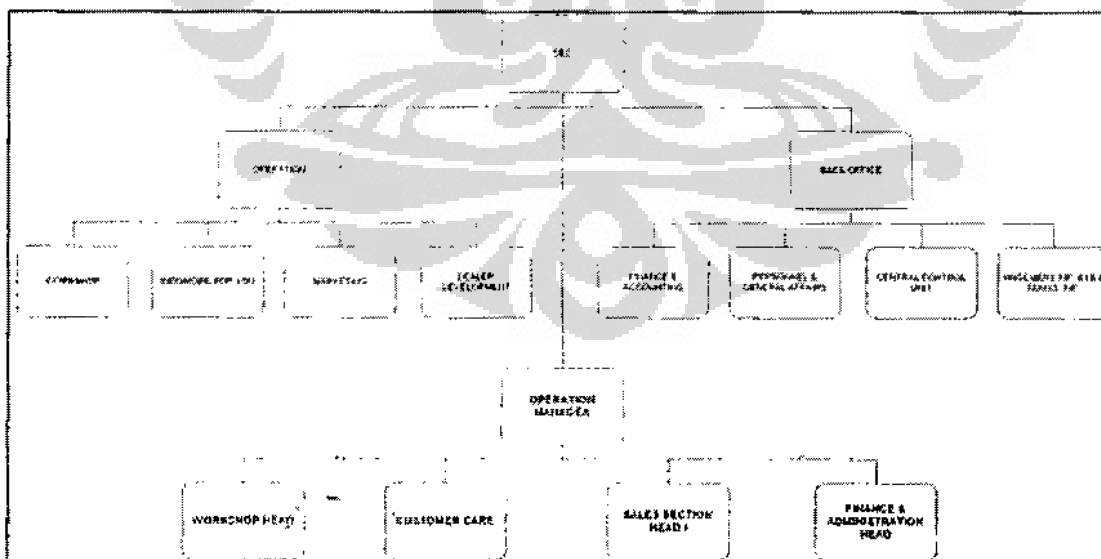
Formulasi strategi NG yang dimulai pada kalimat visi cenderung membatasi kemampuan NG sebagai sebuah organisasi. NG hanya menargetkan menjadi perusahaan otomotif yang paling baik dan kompeten dalam pelayanan, kualitas, dan *customer care* untuk produk Nissan di Indonesia. Pada kenyataannya, NG adalah satu-satunya penjual mobil merek Nissan di Indonesia, selain importir umum yang langsung mengimpor mobil dalam bentuk CBU (*completely built up*). Namun, dalam hal skala penjualan termasuk ketersediaan jasa *after sales*, NG tidak perlu khawatir karena hanya NG yang memiliki jaringan bengkel Nissan. Secara alamiah, NG sudah menjadi perusahaan otomotif yang paling baik dan kompeten dalam pelayanan, kualitas, dan *customer care* untuk produk Nissan di Indonesia. Dengan kalimat visi yang sudah tercapai tersebut, NG dapat terlena dan tidak mengembangkan organisasinya lebih baik lagi dari kondisi saat ini.

3.4.3.2 Kelemahan pada Struktur dan Birokrasi Perusahaan

Atasan langsung seorang *operation manager* dalam struktur perusahaan adalah direktur utama. Namun, koordinasi harian dilakukan melalui koordinator area yang berada dalam bagian *sales operation*. Dalam prakteknya, koordinator area yang memiliki level general manager menjadi atasan dan bukan sekedar koordinator dari para *operation manager* yang memiliki level manager, asisten manager, atau supervisor. Kebijakan yang diikuti oleh *operation manager* pada akhirnya adalah kebijakan dari bagian *sales operation* dan bukan kebijakan perusahaan secara keseluruhan.

Sementara itu, orang-orang yang berada langsung di bawah komando *operation manager* seperti *workshop head*, *customer relation*, dan *admin head* masih berada dalam koordinasi dengan manager-manager bagiannya masing-masing di pusat. *Workshop head* berada dalam koordinasi dengan koordinator area *workshop* di pusat. *Customer relation* berada dalam koordinasi dengan unit *Indomobil for You*. Sementara, *finance & admin head* berada dalam koordinasi dengan dua bagian yaitu unit *finance & accounting* serta unit *human resource* dan *general affair*. Hal ini terjadi karena di *dealer* baik berupa cabang ataupun anak perusahaan, *finance & admin head* menjalankan fungsi keuangan, akuntansi, *human resource*, serta *general affair*. Masing-masing karyawan tersebut walaupun secara struktur organisasi berada di bawah *operation manager* pada prakteknya, para koordinator mereka di pusat menjadi atasan pula yang kebijakannya harus diikuti.

Gambar III – 6 Struktur Rantai Komando dan Rantai Koordinasi Dealer



Sumber: Data Perusahaan (Pengolahan Data)

Kondisi ini membuat klaim atasan bawahan tumpang tindih. Kebijakan pimpinan *dealer* tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, kebijakan yang diambil oleh masing-masing bagian di dalam *dealer* juga lebih mengikuti kebijakan “atasan”-nya di pusat dan belum tentu sejalan dengan kebijakan pimpinan *dealer*. Kondisi ini membuat proses pengambilan keputusan menjadi panjang dan berbelit. Suatu keputusan di bidang keuangan untuk sebuah *dealer* yang berlokasi di Manado, misalnya, harus melibatkan *finance & admin head* di *dealer* Manado, *operation manager*-nya, manager FAD di pusat, general manager FAD, general manager *sales operation*, direktur operasional, direktur utama, dan terakhir direktur dari pihak partner.

3.4.3.3 Kelemahan pada Sumber Daya Manusia

Kelemahan sumber daya manusia pada NG terutama bukan terlihat pada lini depannya, yaitu *salesperson*, mekanik bengkel, dan tim *back office* di *dealer*. Kekuatan SDM pada lini depan terlihat dari angka SSI dan CSI yang cukup tinggi bahkan SSI tertinggi di tahun 2006 untuk industri mobil.

Kelemahan sumber daya manusia NG ada pada sisi analisa dan pemecahan masalah, terutama yang berkaitan dengan strategi. Kondisi pasar yang jatuh di triwulan terakhir tahun 2005 tidak dengan cepat ditanggapi oleh bagian *sales operation* dengan mengeluarkan langkah-langkah perbaikan. Struktur harga tidak dengan cepat diubah sementara pihak pesaing dengan cepat memberikan potongan harga besar-besaran untuk mempertahankan angka penjualan. Langkah promosi tidak cepat diubah sehingga *awareness* pelanggan tidak berubah. *Image* Nissan sebagai kendaraan yang boros bahan bakar juga tidak cepat diubah sementara ada salah satu

pesaing yang sebenarnya konsumsi bahan bakarnya hampir sama dengan mobil-mobil Nissan tetap banyak terjual.

Kelemahan sumber daya manusia NG juga ada pada lambatnya penyusunan prosedur dan cara kerja berikut penerimaan prosedur baru atau cara kerja baru tersebut. Sangat jarang muncul ide-ide baru untuk memperbaiki sistem dan prosedur yang sedang berjalan. Selanjutnya, penerimaan ide-ide baru tersebut juga sangat lama sehingga ada kalanya ide yang sebenarnya baru, ketika diterapkan sudah ketinggalan jaman pula. Salah satu contohnya adalah penyusunan format laporan keuangan yang standar untuk seluruh NG. Sejak tahun 2005 sudah ditetapkan satu format laporan keuangan standar yang berlaku untuk seluruh NG. Namun, hingga tahun 2006, tidak seluruh *dealer* telah mengadopsi format tersebut dengan penuh. Masih ada beberapa *dealer* yang menggunakan format laporan keuangan versinya sendiri yang sebenarnya belum mampu memberikan semua informasi yang dibutuhkan baik oleh *dealer* maupun kantor pusat.

3.4.3.4 Kelemahan pada Jaringan Pemasaran

Jaringan pemasaran NG meliputi 38 buah *showroom* di kota-kota besar di seluruh Indonesia, 17 buah di Jakarta saja, masing-masing 2 buah di kota Bandung, Surabaya, dan Medan. Selain itu, 15 kota lainnya memiliki masing-masing 1 buah *showroom*. Cakupan wilayah pemasaran Nissan secara nasional cukup luas. Namun, dengan penetrasi pasar hanya 1 atau 2 buah *showroom* di 17 kota di Indonesia, merek Nissan tidak akan tertanam di benak seluruh lapisan masyarakat. Saat ini, NG hanya menjual mobil mewah dengan kapasitas mesin lebih besar dari 2.000 cc. Namun

dengan kondisi sekarang, NG akan mengalami kesulitan dalam memasarkan mobil untuk lapisan masyarakat menengah ke bawah.

Selain keberadaan showroom di 34 kota, NG juga didukung oleh *showroom-showroom* mobil baru dan bekas. Keberadaan *showroom-showroom* tersebut-lah yang selama ini membantu penetrasi pasar NG. Karena itu, tidak sedikit *dealer* resmi NG yang cukup tergantung pada *showroom-showroom* luar untuk melakukan penjualan kepada pelanggan.

3.4.3.5 Kelemahan pada Kebijakan Penentuan Harga

Sebagai *dealer* resmi, NG terikat ketentuan dari ATPM dalam hal penentuan harga jual kendaraan. Kami tidak mendapatkan struktur harga dari ATPM, namun dari setiap penjualan mobil NG mendapatkan margin sekitar 3% - 4%, tergantung lokasi. Dengan margin yang sudah *given*, untuk mencapai *break even*, NG harus menjual mobil sesuai dengan anggaran di awal tahun. Apabila anggaran penjualan unit tidak tercapai, dapat dipastikan NG tidak akan mendapat keuntungan.

Kelemahan pada penentuan harga jual tidak hanya disebabkan kebijakan harga yang ditentukan oleh ATPM. Walaupun sudah ada kebijakan harga yang satu dan sama untuk semua *showroom*, masih ada perang harga yang dilakukan oleh masing-masing *showroom*. Selain potongan harga resmi, baik yang ditanggung oleh *dealer* maupun disubsidi oleh ATPM, masing-masing *showroom* masih mencari sumber lain untuk digunakan sebagai penambah potongan harga. Di samping itu, khusus di wilayah Jabodetabek, ada satu *showroom* Nissan yang berada di luar NG dan tidak wajib mengikuti kebijakan harga yang ditetapkan oleh kantor pusat NG.

Showroom inilah yang akhirnya menjadi pemenang apabila terjadi perebutan pelanggan dan saling banting harga.

3.5 Analisa Eksternal Nissan Group

Sebagai sebuah industri, NG tidak dapat terlepas dari kondisi yang ada di luar perusahaan. Kondisi-kondisi yang berpengaruh pada NG adalah kondisi makro yang meliputi kondisi politik, hukum, sosial, budaya, dan ekonomi pada negara tempat NG beroperasi yaitu Indonesia serta kondisi mikro yaitu kondisi industri otomotif secara khusus. Kondisi politik, hukum, ekonomi, sosial, dan budaya Indonesia berpengaruh pada keberlanjutan (*going concern*) NG baik dari segi keberadaan perusahaan itu sendiri, penerimaan masyarakat terhadap hadirnya NG termasuk juga hasil penjualan serta akhirnya keuntungan yang dapat dihasilkan oleh NG. Kondisi industri otomotif secara khusus berpengaruh besar pada jumlah penjualan dan tingkat keuntungan yang dihasilkan NG.

3.5.1 Analisa Kondisi Makro

Kondisi politik Indonesia sejak dimulainya proses reformasi Indonesia di tahun 1998 hingga tahun 2006 masih tetap hangat dengan adanya saling perebutan kekuasaan di antara partai-partai peserta pemilihan umum. Namun, adanya pemilihan umum langsung di tingkat pusat yaitu pemilihan presiden, wakil presiden, anggota DPR, dan anggota DPD membuat struktur politik pemerintah pusat tidak akan berubah selama masa lima tahun. Setidaknya, secara nasional, komposisi

kepemimpinan berikut langkah kebijakan yang diambil pemerintah pusat tidak akan banyak berubah.

Di lain pihak, pemilihan umum langsung di tingkat daerah tidak selalu berjalan mulus. Banyak daerah yang tidak dapat langsung menetapkan pemenang pemilu daerah sebagai kepala daerah yang sah karena ada berbagai protes dari pihak-pihak yang tidak puas akan hasil pemilu. Ketidakjelasan ini pada akhirnya akan membawa pada ketidakpastian kepemimpinan di daerah tersebut yang akan berlanjut pada lambatnya proses pemerintahan termasuk program-program pemerintah daerah.

Sejalan dengan mantapnya kepemimpinan pemerintah pusat, kepastian hukum juga semakin ditegakkan. Langkah perbaikan hukum yang sangat ditonjolkan saat ini adalah kepastian peraturan dan perundang-undangan mengenai ijin usaha dan sarana serta prasarana yang disediakan untuk menunjang pembangunan ekonomi. Di samping itu, proses pemberantasan korupsi juga semakin digalakkan dengan adanya komisi pemberantasan korupsi yang dalam waktu singkat sudah menjadi lembaga yang cukup ditakuti karena banyaknya kasus yang mulai diselidiki.

Kondisi sosial dan budaya di negara Indonesia terus berubah. Dari negara dengan pola masyarakat agraris yang sangat bergantung pada hasil pertanian dan tinggal di pedesaan, masyarakat Indonesia bergerak menuju masyarakat industri dan jasa yang mendiami sentra-sentra industri yaitu wilayah perkotaan. Pola hidup lama yang berpegang pada budaya daerah yang konservatif, agamis, dan gotong royong berubah menjadi pola hidup yang cenderung pluralis, konsumtif, dan individualis.

Kondisi ekonomi makro Indonesia dipenuhi dengan angka-angka yang menggembarakan. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS di akhir tahun 2006 bergerak

di sekitar angka Rp 9.000 – Rp 9.200 per dollarnya. Tingkat inflasi riil mencapai 8%. Nilai IHSG mencapai 1.700-an. BI rate mencapai 9,75% Angka-angka tersebut menunjukkan optimisme yang luar biasa mengingat kondisi Indonesia yang masih terengah-engah melihat angka-angka lainnya di tahun 2006. Tingkat pengangguran di awal tahun 2006 adalah sebesar 10,26% dari penduduk usia produktif. Jumlah penduduk yang ada di bawah garis kemiskinan adalah 33,2 juta jiwa atau 15,1% dari seluruh penduduk Indonesia, sementara menurut Bank Dunia, 49% dari seluruh penduduk Indonesia hidup dalam kondisi miskin atau rentan menjadi miskin. Itu artinya, ada sekitar 108 juta jiwa penduduk Indonesia hidup dalam kondisi miskin. Patut dipertanyakan arti dari angka-angka di atas, apakah nilai tukar rupiah yang cukup stabil, tingkat inflasi yang rendah, nilai IHSG yang tinggi, dan tingkat bunga SBI yang rendah tidak dapat dinikmati oleh 10,26% penduduk usia produktif Indonesia yang pengangguran atau 49% penduduk Indonesia yang hidup dalam kondisi miskin atau rentan menjadi miskin.

3.5.1.1 Peluang bagi Nissan Group

Kepastian kebijakan pemerintah adalah modal utama bagi NG untuk tetap menjalankan kegiatan usaha di Indonesia. NG tidak perlu khawatir bahwa usahanya akan ditutup karena dianggap tidak sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat. Di samping itu, NG tidak perlu khawatir bahwa merek mobil yang dijualnya, Nissan, akan dicekal karena dianggap subversif dan melawan kebijakan negara.

Kepastian hukum dan perundang-undangan menjadi modal juga bagi NG untuk mengembangkan usaha. NG membutuhkan pengurusan ijin yang mudah dan pasti untuk mendirikan *showroom* dan bengkel baru, termasuk pemilihan lokasi serta

pengadaan sarana dan prasarana yang berhubungan dengan fasilitas publik seperti ketersediaan air, listrik, dan jalur komunikasi.

Kondisi sosial masyarakat Indonesia yang apabila dilihat dari kacamata pengamat sosial mengalami kemunduran sebenarnya memunculkan peluang bagi NG untuk semakin meningkatkan penjualan di Indonesia. Pola hidup konsumtif memungkinkan NG melakukan berbagai cara untuk membujuk calon pelanggan sehingga mau membeli mobil. Selain itu, pola hidup individualis sangat sejalan dengan model mobil yang dijual NG yang mengedepankan ketangguhan mesin, kenyamanan dalam berkendara, dan perlindungan maksimal baik dari ancaman fisik maupun kecelakaan.

3.5.1.2 Tantangan bagi Nissan Group

Kondisi politik lokal atau daerah yang tidak selalu stabil dengan berbagai protes yang terjadi akibat ketidakpuasan atas pemilihan umum daerah membuat kepastian kepemimpinan sangat rendah. Di samping itu, program-program pemerintah sangat sedikit yang dapat berjalan dengan baik akibat resistensi dari berbagai kalangan masyarakat yang tidak setuju atas pengangkatan kepala daerah. Kepastian kepemimpinan yang rendah dapat membuat usaha NG yang sudah berjalan di daerah tersebut terhambat atau berhenti apabila tidak sejalan dengan kebijakan pemerintahan baru yang berbeda dari pemerintahan yang digantikannya. Selain itu, program-program pemerintah yang tidak berjalan pada gilirannya akan menghambat pertumbuhan perekonomian daerah tersebut terutama pada sektor-sektor yang merupakan pelanggan setia NG.

Kepastian hukum yang semakin ditegakkan termasuk pemberantasan korupsi dapat menjadi ganjalan bagi NG. Hal ini terutama terkait dengan sering dipergunakannya mobil-mobil yang dijual oleh NG sebagai mobil dinas, hadiah, atau pemberian bagi pejabat-pejabat negara. Beberapa kasus yang terungkap menunjukkan bahwa barang yang menjadi obyek korupsi adalah produk NG. Kejadian-kejadian tersebut sedikit banyak mengaburkan nilai merek yang diusung NG yaitu Nissan sebagai merek yang terkait dengan kejahatan.

Bagi NG, angka-angka indikator ekonomi makro dapat menjadi bumerang di kemudian hari. Tingkat kemiskinan dan pengangguran yang tinggi menandakan bahwa dari begitu besarnya pasar di Indonesia, pangsa pasar untuk NG sebenarnya sangat kecil. Ini terkait dengan jenis dan harga mobil yang dijual oleh NG. Adalah tidak mungkin, penduduk miskin yang sebanyak 108 juta jiwa dapat membeli mobil produk NG. Hanya penduduk berpendapatan sangat besar yang dapat membeli produk-produk NG.

3.5.2 Analisa Kondisi Industri Otomotif

Pada bulan Oktober 2005, industri otomotif nasional mendapat hantaman telak dengan kenaikan harga bahan bakar minyak yang hampir melejit hingga lebih dari 50%. Harga premium yang sebelumnya berkisar pada harga Rp 2.400 meningkat menjadi Rp 4.500. Sementara harga solar yang dijual bebas meningkat menjadi Rp 4.300, naik lebih dari dua kali lipat harga awal, yaitu Rp 2.100. Hantaman telak ini segera menekan standar hidup masyarakat yang hidupnya bergantung penuh pada bahan bakar minyak. Biaya operasional pemilik kendaraan serta merta meningkat

hampir dua kali lipat. Dan, dengan kenaikan biaya operasional kendaraan, masyarakat mulai menurunkan tingkat konsumsi bahan bakarnya mulai dengan mengurangi jumlah pemakaian kendaraan, berpindah ke angkutan umum, atau mengganti kendaraan dengan kendaraan yang lebih hemat bahan bakar. Penggantian kendaraan bisa dengan mencari kendaraan yang kapasitas mesinnya lebih rendah atau berpindah dari kendaraan roda empat menjadi kendaraan roda dua.

Efek langsung dari kenaikan harga BBM segera menimpa perusahaan-perusahaan yang mau tidak mau harus tetap berkaitan dengan kendaraan yang boros BBM seperti perusahaan angkutan, mulai dari bis umum dan angkutan barang, serta perusahaan yang menjual mobil-mobil yang berkapasitas mesin besar. Perusahaan penjual mobil yang produknya terdiversifikasi mulai dari kendaraan berkapasitas mesin kecil hingga besar tidak terlalu merasakan efek langsung kenaikan BBM karena banyak pelanggan yang berpindah model dan memilih mobil yang kapasitas mesinnya kecil. Bahkan, ada salah satu merek yang penjualan kendaraan berkapasitas mesin besarnya turun, malah menjadikan salah satu model kendaraan mungilnya sebagai ujung tombak penjualan. Sementara itu, perusahaan penjual mobil yang produknya hanya mobil-mobil berkapasitas mesin besar, mau tidak mau hanya pasrah menerima nasib ditinggalkan oleh pelanggan yang mencari merek lain.

Kondisi industri mobil tidak hanya dipengaruhi oleh harga BBM yang merupakan barang komplemennya, tetapi juga dipengaruhi oleh harga bahan baku utamanya, yaitu besi baja, tingkat suku bunga kredit bank, daya beli masyarakat, pajak dan bea masuk yang dikenakan pada produk mobil, serta tingkat persaingan yang ada di dalam industri tersebut.

Tingkat suku bunga kredit bank untuk otomotif saat ini masih berkisar di angka 3% untuk jangka waktu 1 tahun hingga 8,5% per tahun untuk jangka waktu 3 tahun. Tingkat suku bunga tersebut belum mampu menarik pelanggan untuk berlomba-lomba membeli mobil. Saat ini, jumlah pelanggan otomotif yang membeli melalui kredit perbankan sudah lebih dari sepertiga total pelanggan. Apabila tingkat suku bunga belum juga turun, penjualan mobil belum akan meningkat secara signifikan.

Daya beli masyarakat tersedot habis akibat kenaikan harga BBM. Efek domino dari kenaikan harga BBM selain membuat ongkos transportasi naik adalah kenaikan harga barang dan jasa, baik itu barang dan jasa konsumsi, maupun bahan mentah berikutan ongkos tenaga kerja. Tidak mungkin biaya produksi dan transportasi yang meningkat tidak dibarengi dengan peningkatan harga jual untuk mempertahankan margin laba. Kenaikan harga akhirnya menjadi beban tambahan bagi konsumen, yaitu masyarakat. Masyarakat harus menanggung beban penurunan daya beli dan melakukan seleksi atas konsumsi yang benar-benar penting saja untuk meneruskan hidup.

Pajak dan bea masuk adalah komponen utama dari harga kendaraan. Pajak penjualan atas barang mewah berkisar antara 10% hingga 75% dari harga kendaraan, progresif terhadap kapasitas mesin dari kendaraan tersebut. Sementara itu, pajak pertambahan nilai adalah 10% dari harga kendaraan. Bea masuk berkisar antara 30% - 100% dari harga kendaraan. Secara total, pajak dan bea masuk kendaraan bermotor dapat berkisar paling rendah 50% hingga 185% dari total harga kendaraan

awalnya sehingga harga kendaraan yang dijual kepada pelanggan dapat menjadi dua kali lipat dari biaya berikut margin yang ditargetkan oleh pabrik.

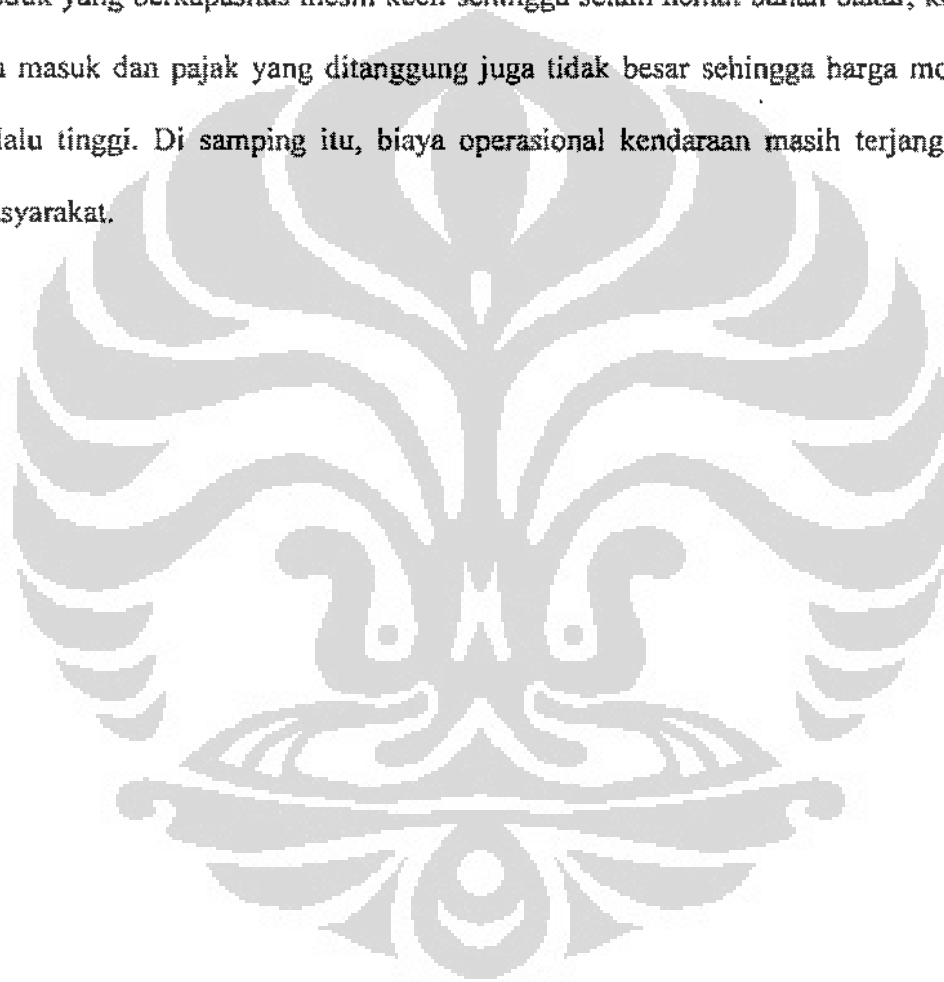
Tingkat persaingan untuk industri mobil sebenarnya sudah cukup tinggi. Kue yang sama harus dibagi di antara berbagai merk yang selalu bertambah. Per tahun 2006, jumlah merk kendaraan yang ATPM-nya menjadi anggota Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Indonesia) adalah sebanyak 26 merk. Ke-26 merk tersebut memperebutkan pasar kendaraan bermotor Indonesia. Lima merk terbesar adalah Toyota yang menguasai sekitar 39% pasar otomotif Indonesia, Daihatsu 13.9%, Suzuki 13.9%, Mitsubishi 13.8%, dan Honda 9.7%. Sisa pangsa pasar sebesar 9.7% diperebutkan oleh 22 merk lainnya termasuk Nissan yang menguasai 2.25% di tahun 2004 dan 1.76% di tahun 2005.

3.5.2.1 Peluang Nissan Group

Peluang bagi NG ada pada jumlah kue pasar mobil Indonesia yang sejumlah 500.000 pelanggan setiap tahunnya. Penurunan signifikan di tahun 2006 akibat harga bahan bakar minyak yang meningkat memang akan menurunkan daya beli masyarakat, tetapi tidak selamanya daya beli tersebut akan tetap rendah. Ada kemungkinan munculnya golongan masyarakat yang tidak terlalu rentan terhadap harga bahan bakar minyak yang akan tetap membeli mobil untuk keperluan operasional hariannya. Di sanalah peluang NG muncul yaitu paling tidak 2.25% pangsa pasar seperti pada tahun 2004 lalu yang bila penjualan mencapai 500.000, maka target penjualan NG seharusnya 11.250 unit.

3.5.2.2 Tantangan Nissan Group

Tantangan terbesar NG adalah beradaptasi dengan kondisi pasar Indonesia di mana harga BBM yang mahal menurunkan daya beli pelanggan serta bea masuk dan pajak penjualan barang mewah yang berlaku progresif terhadap kapasitas mesin. NG ditantang untuk memberikan produk yang sesuai dengan kondisi di Indonesia, yaitu produk yang berkapasitas mesin kecil sehingga selain hemat bahan bakar, komponen bea masuk dan pajak yang ditanggung juga tidak besar sehingga harga mobil tidak terlalu tinggi. Di samping itu, biaya operasional kendaraan masih terjangkau oleh masyarakat.



BAB IV

FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI DENGAN *BALANCED SCORECARD*

4.1 Analisa Strategis Nissan Group

4.1.1 Analisa *Five Forces* Nissan Group

4.1.1.1 Pemain Baru

Ada 26 merek mobil yang terdaftar sebagai anggota GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor) dan akan terus bertambah dari tahun ke tahun. Sejak deregulasi yang memungkinkan pengusaha mengimpor mobil dalam bentuk utuh (*completely built up*), pasar otomotif Indonesia menjadi terbuka bagi segala merek dari seluruh dunia. Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh Nissan Group tidak banyak dan menjadi incaran merek-merek mobil lainnya. Namun, tantangan terbesar bagi Nissan Group tidak datang dari pendatang baru karena besarnya modal yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis otomotif, terkait dengan penyediaan *showroom* dan bengkel serta modal kerja awal untuk membeli mobil *display*.

4.1.1.2 Daya Tawar Pelanggan

Pelanggan semakin pintar dalam memilih mobil. Berbagai fitur yang ada pada mobil menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan pembelian oleh pelanggan. Tidak sekedar kekuatan dan kecepatan mobil, tetapi pelanggan juga meminta diperhatikannya faktor-faktor kenyamanan, keselamatan, pelayanan dalam pembelian, ketersediaan bengkel dan suku cadang, serta harga jual kembali yang tinggi. Namun, di samping itu, faktor harga tetap menjadi penentu utama bagi pelanggan otomotif di Indonesia. Bagi Nissan Group, daya tawar pelanggan tidak

begitu kuat karena mobil berikut berbagai fitur yang ditawarkan oleh Nissan Group sudah cukup kuat.

4.1.1.3 Daya Tawar Pemasok

Nissan Group (PT Indomobil Trada Nasional, PT Wahana Wirawan, berikut cabang dan anak perusahaan) terikat perjanjian untuk membeli dan memasarkan produk Nissan—kendaraan dan suku cadang—dengan ATPM-nya, Nissan Motor Indonesia (NMI) yang mengimpor, memproduksi lalu menjual ke Nissan Group melalui Nissan Motor Distributor Indonesia (NMDI). Namun, di sisi lain, NMI juga terikat perjanjian untuk menjual produk-produknya hanya kepada NG. Kebijakan-kebijakan dari ATPM yang mengikat NG adalah pembukaan *dealer* baru, peluncuran tipe-tipe baru, penetapan harga jual kendaraan berikut pemberian subsidi dan bonus penjualan, dan program-program promosi.

4.1.1.4 Produk atau Jasa Substitusi

Barang substitusi untuk mobil hampir tidak ada. Kereta api dan bus sebagai moda transportasi darat belum akan menggeser peran mobil kecuali dipaksakan seperti yang terjadi pada kasus *busway*. Moda transportasi lain seperti pesawat udara dan kapal laut juga tidak dapat menggantikan mobil kecuali untuk jarak jauh atau keluar pulau.

4.1.1.5 Persaingan di dalam Industri

Nissan Group yang memfokuskan pada pemasaran produk mobil kelas menengah ke atas dengan tipe SUV (*sport utility vehicle*), MPV (*multi purpose vehicle*), sedan kelas menengah, dan sedan *hatchback* kelas atas menghadapi persaingan keras di dalam industri. Tipe SUV NG yang berhasil menggeser posisi

Honda-CRV yaitu Nissan X-Trail mendapat tekanan keras dari Honda CRV yang mengeluarkan varian-varian baru dan juga dari Toyota Fortuner yang diluncurkan tahun lalu. Tipe MPV, Nissan Serena, tidak mampu melawan dominasi Toyota Kijang Innova. Begitu pula sedan menengahnya, Nissan Teana, yang cukup banyak peminatnya, belum mampu menggeser posisi Toyota Caniry, Honda Accord, dan lain-lain. Sedan *hatchback* kelas atas, Latio, juga tidak mampu menyamai prestasi sedan *hatchback* kelas menengah ke bawah seperti Honda Jazz, Toyota Yaris, Suzuki Swift.

Untuk bengkel, Nissan Group mendapat keuntungan karena merupakan satu-satunya penyelenggara *authorized workshop*. Bengkel-bengkel merek lain hanya akan melayani mereknya masing-masing. Bengkel-bengkel di luar *authorized workshop* belum mampu bersaing karena standar perbaikan yang rendah dan monopoli penjualan suku cadang asli Nissan oleh *authorized workshop*.

4.1.2 Analisa SWOT Nissan Group

Di dalam Bab III telah dijabarkan mengenai keberhasilan Nissan Group berikut juga analisa SWOT-nya. Tabel IV – 1 menyajikan matriks analisa SWOT Nissan Group dikaitkan dengan keempat perspektif pada *Balanced Scorecard*.

Tabel IV – 1 Analisa SWOT NG dalam Kerangka Balanced Scorecard

PERSPEKTIF	KEKUATAN	KELEMAHAN	PELUANG	TANTANGAN
KEUANGAN		- Margin yang relatif kecil dari setiap unit mobil terjual		
CUSTOMER	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan pelanggan yang tinggi - Fasilitas dealer yang cukup baik - Lokasi showroom dan bengkel yang mudah dijangkau 		<ul style="list-style-type: none"> - Pola hidup konsumtif dan individualis masyarakat - Pasar untuk mobil kelas menengah atas terutama SUV sedang meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kemiskinan yang tinggi di Indonesia - Image Nissan sebagai kendaraan yang boros bahan bakar - Banyak produk baru dari kompetitor yang bermain di kelas SUV dan MPV
PROSES INTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> - <i>On-time delivery</i> - Dokumentasi penjualan - Database customer - Cakupan showroom di seluruh Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pengambilan keputusan panjang dan berbelit - Penetrasi pasar kurang, hanya terbatas pada daerah tertentu di satu kota - Perang harga di antara dealer 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipe baru atau varian baru dikeluarkan setiap tahun oleh ATPM - Kepastian hukum dan kebijakan pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi politik di beberapa daerah tidak stabil - Harga bahan bakar minyak yang tinggi membuat beban operasional perusahaan tinggi - Unit-unit baru yang kapasitas mesinnya rendah
PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN		<ul style="list-style-type: none"> - Tumpang tindih komando antara dealer dengan pusat - Analisa dan pemecahan masalah - Lambatnya penyusunan prosedur dan cara kerja baru 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemakaian internet semakin meluas 	

4.1.3 Matriks TOWS

Tahap selanjutnya setelah analisa internal dan eksternal perusahaan adalah penetapan pilihan strategi yang dapat diambil Nissan Group untuk mempertahankan kekuatan dan meraih peluang serta memecahkan tantangan dan memperbaiki kelemahan. Matriks TOWS digunakan untuk menetapkan pilihan strategi tersebut. Tabel IV – 2 merupakan matriks TOWS untuk Nissan Group.

Tabel IV – 2 Matriks TOWS Nissan Group

External Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O) <ul style="list-style-type: none"> - Pola hidup konsumtif dan individualis masyarakat - Pasar untuk mobil kelas menengah atas terutama SUV sedang meningkat - Tipe baru atau varian baru dikeluarkan setiap tahun oleh ATPM - Kepastian hukum dan kebijakan pemerintah - Pemakaian internet semakin meluas 	SO Strategies <ul style="list-style-type: none"> - Menarik lebih banyak calon pelanggan - Mempertahankan pelanggan lama untuk pembelian kembali (<i>repeat order</i>) - Memperbanyak dealer di kota-kota lain 	WO Strategies <ul style="list-style-type: none"> - Strategi harga yang terpusat dan terkendali - Pendirian sub-dealer dari dealer utama di kota-kota yang cukup besar - Restrukturisasi organisasi
Threats (T) <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kemiskinan yang tinggi di Indonesia - Image Nissan sebagai kendaraan yang boros bahan bakar - Banyak produk baru dari kompetitor yang bermain di kelas SUV dan MPV - Kondisi politik di beberapa daerah tidak stabil - Harga bahan bakar minyak yang tinggi membuat beban operasional perusahaan tinggi - Unit-unit baru yang kapasitas mesinnya rendah 	ST Strategies <ul style="list-style-type: none"> - Promosi dan pengenalan produk - <i>Cost reduction program</i> - Memperbesar pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan 	WT Strategies <ul style="list-style-type: none"> - Mengelola subsidi dari ATPM untuk mengembangkan promosi - Meminta tipe produk yang hemat bahan bakar kepada pemasok (ATPM) - Memperbesar pengetahuan dan keahlian seluruh karyawan

Untuk mengelola kekuatan dan peluang yang muncul, Nissan Group memiliki pilihan strategi menarik lebih banyak calon pelanggan, mempertahankan pelanggan lama untuk melakukan *repeat order*, dan memperbanyak dealer di kota-kota lain. Sementara, untuk mengelola kelemahan dan peluang yang muncul, NG memiliki pilihan strategi harga yang terpusat dan terkendali, pendirian *sub dealer* dari *dealer* utama di kota-kota yang cukup besar, dan restrukturisasi organisasi. Untuk mengelola

kekuatan dan mengantisipasi tantangan, NG memiliki pilihan strategi promosi dan pengenalan produk, program penghematan biaya, dan memperbesar pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan. Dan, untuk mengelola kelemahan dan mengantisipasi tantangan, NG memiliki pilihan strategi mengelola subsidi dari ATPM untuk mengembangkan promosi, meminta tipe produk baru yang lebih hemat bahan bakar kepada ATPM, dan memperbesar pengetahuan dan keahlian seluruh karyawan.

4.2 Evaluasi dan Usulan atas Visi, Misi, dan Nilai Nissan Group

4.2.1 Evaluasi atas Visi Nissan Group

Visi NG adalah *to be the most reliable and most competent retailer company in service, quality, and customer care for Nissan product in Indonesia*. Visi ini sejalan dengan visi Indomobil Group (IMG) yaitu *to be the most reliable and most competent automotive company in the country*.

Kalimat visi NG masih sempit. NG tidak melihat bahwa pada saat ini, NG merupakan satu-satunya *dealer* resmi produk Nissan di Indonesia. NG adalah satu-satunya perusahaan yang memasarkan mobil-mobil rakitan (CKD/*completely knocked down*) Nissan Motor Indonesia. Di samping itu, NG adalah satu-satunya perusahaan yang mengoperasikan bengkel-bengkel resmi Nissan di kota-kota di seluruh Indonesia. Sebagai perusahaan ritel dan pemilik bengkel merek Nissan, NG tidak memiliki lawan. Kalimat visi NG tidak menjadi inspirasi bagi peningkatan maksimal kinerja perusahaan.

Usulan pertama adalah mengubah kalimat visi NG menjadi lebih inspiratif dan menantang bagi peningkatan kinerja perusahaan tetapi tetap sejalan dengan visi IMG. Beberapa kalimat visi yang dapat digunakan, antara lain:

- *To be the best automotive's retailer and workshop in Indonesia*
- *To be the most reliable and most competent retailer company in service, quality, and customer care in Indomobil Group*
- *To be the most reliable and most competent retailer company in service, quality, and customer care for Nissan product in Asia*

4.2.2 Evaluasi atas Misi Nissan Group

Misi Nissan Group adalah

to deliver Nissan product in Indonesia through our branches and dealership with high level of customer care

to expand Nissan market coverage by developing all resources and professionalism

to continue systematically improving and developing our business partner, ourselves, and our business process

NG berniat menyediakan produk Nissan di Indonesia melalui cabang dan anak perusahaan dengan tingkat *customer care* yang tinggi. NG juga berniat memperbesar cakupan pasar dengan mengembangkan seluruh sumber daya perusahaan dan jiwa profesional. NG berniat secara terus menerus dan sistematis memperbaiki dan mengembangkan rekan bisnis, diri sendiri, dan proses bisnis perusahaan. Kalimat misi di atas mendukung visi NG untuk menjadi perusahaan ritel dan penyedia jasa

perbaikan dan pemeliharaan otomotif yang terbaik dalam hal pelayanan, kualitas, dan *customer care*.

4.2.3 Evaluasi atas Nilai-nilai Nissan Group

NG menganut budaya *profit & harmony* dengan enam buah nilai yang diikuti oleh seluruh karyawan yang bekerja di dalamnya, yaitu:

1. Antusias : Keinginan, semangat untuk berkarya secara baik, benar, dan berusaha untuk melampaui standar yang ditentukan dengan optimal dan efektif
2. Etos : Budaya kerja dan nilai kekeluargaan, sopan, dan santun serta memiliki kepribadian luhur
3. Amanah : Mempunyai integritas tinggi, dan siap menerima tanggung jawab yang dilimpahkan. Menjunjung tinggi nilai tanggung jawab terhadap atasan, bawahan, teman kerja, dan masyarakat.
4. Jujur : Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan. Konsisten dan jujur dalam kata dan perbuatan
5. Disiplin : Tahu, paham, dan taat menjalankan peraturan serta menjadikannya sebagai bagian dari kebiasaan hidup kita sehari-hari
6. Komitmen : Kesetiaan dan keyakinan atas tanggung jawab dan mempunyai keinginan untuk sukses dengan bekerja keras guna mencapai tujuan.

Budaya *profit & harmony* NG mensyaratkan perusahaan dan seluruh karyawan NG bekerja untuk memperoleh keuntungan tanpa meninggalkan nilai-nilai kemanusiaan. Hubungan baik, baik dengan sesama karyawan, atasan, bawahan, bagian atau unit lain, pemasok, dan terutama pelanggan harus tetap dijaga. Namun, di sisi lain, budaya dan nilai-nilai NG belum menyebutkan penekanan pada kepuasan pelanggan. Walaupun pada prakteknya NG telah menetapkan standar yang tinggi dalam proses bisnis untuk meraih kepuasan pelanggan, ada baiknya pernyataan

tersebut dituangkan menjadi nilai dan budaya perusahaan sehingga setiap aktivitas dan pekerjaan yang dilakukan semata-mata ditujukan untuk kepuasan pelanggan.

4.3 Evaluasi dan Usulan atas Strategi Nissan Group

4.3.1 Evaluasi atas Strategi Nissan Group

Dalam Bab III, telah dijabarkan mengenai strategi Nissan Group yang terbagi dalam sepuluh bidang, yaitu kemampuan jual, pembinaan joint dealer, *customer care*, fasilitas dan sistem, kultur, mutu pekerjaan, kemampuan keuangan dan produktivitas dana, profit, manajemen dan organisasi, serta aliansi strategis. Secara umum, banyak di antara *point-point* strategis dalam strategi NG merupakan rencana tindakan atau inisiatif yang akan diambil untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja NG. Di samping itu, walaupun NG sudah memiliki sasaran yang akan dicapai dalam satu atau dua tahun ke depan, NG belum memiliki sasaran-sasaran spesifik yang mungkin akan dicapai dalam lima tahun atau lebih ke depan. Gambar IV- 1 menyajikan pola strategi Nissan Group yang sudah ada menurut kerangka *Balanced Scorecard*. Untuk perspektif keuangan, strategi yang diterapkan adalah:

- efisiensi
- pencapaian rasio-rasio keuangan tertentu
- pengelolaan piutang dan persediaan
- *cash management*
- pemberian potongan harga yang selektif dan efektif
- menjaga produktivitas karyawan dan pengendalian biaya operasi
- meningkatkan keuntungan pendapatan bengekul.

Untuk perspektif pelanggan, strategi yang diterapkan adalah:

- menjaga hubungan baik dengan pelanggan melalui pengelolaan *customer database*, *customer retention*, *complaint handling system*, dan *customer focus*.

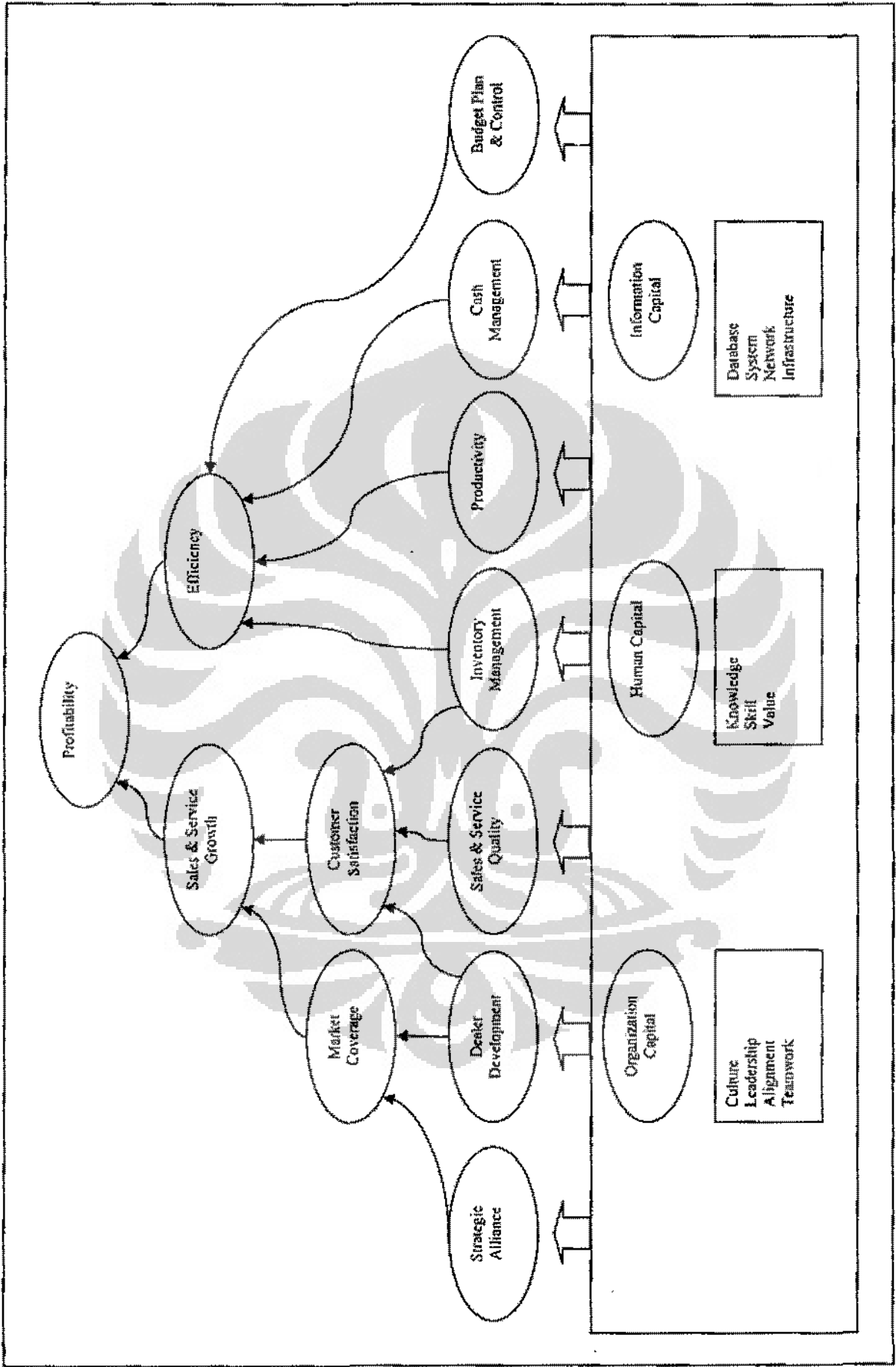
Untuk perspektif proses internal, strategi yang diterapkan adalah:

- melakukan kegiatan promosi yang lebih agresif
- melakukan *service package* yang bermutu
- melakukan pekerjaan dengan standar tinggi
- mencari *other income* dari kegiatan usaha dalam bidang yang sesuai dengan bidang usaha Nissan
- melakukan kegiatan *prospecting* yang terarah
- melakukan kerjasama dengan perusahaan pembiayaan
- menerapkan sistem *internal control* yang baik
- melaksanakan audit internal

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strategi yang diterapkan adalah:

- menyediakan tenaga penjual yang memadai baik dalam jumlah maupun kualitas
- melakukan bimbingan secara menyeluruh dalam bidang penjualan, perbaikan, suku cadang, dan manajemen secara umum
- menyediakan fasilitas dan sistem yang *user friendly*
- mendasarkan seluruh aktivitas pada nilai *profit & harmony*
- menggiatkan *training* formal dan informal
- menyediakan fasilitas kerja yang memadai
- meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi yang ditunjukkan melalui perbandingan antara tenaga kerja langsung dan tidak langsung

Gambar IV - 2 Strategy Maps Nissan Group (recent)



- mengaplikasikan P(lan) – D(o) – C(heck) – A(ction)
- menyederhanakan proses pekerjaan
- memanfaatkan teknologi informasi
- memperjelas *approval system*, pendelegasian wewenang, serta kejelasan tugas dan tanggung jawab
- melaksanakan *recruitment* yang terencana
- melaksanakan program kaderisasi dan *mentoring*
- mengembangkan sistem remunerasi yang kompetitif
- mengembangkan fasilitas dan sistem yang menunjang integrasi operasi Nissan Group
- mengembangkan dan memanfaatkan *customer database* antar Nissan Group

Gambar IV – 2 menyajikan perincian strategi di atas dengan metode *strategy maps*.

4.3.2 Usulan Strategi Nissan Group

Usulan penyusunan strategi Nissan Group menggunakan metode *strategy maps* yang mempolakan strategi mulai dari tujuan akhir yang ingin dicapai lalu diturunkan pada strategi-strategi yang merupakan sarana pencapaian tujuan akhir tersebut. Tujuan akhir suatu perusahaan adalah peningkatan kekayaan pemegang saham yang tertuang dalam laba bersih perusahaan. Supaya laba bersih perusahaan meningkat, ada dua strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktivitas usaha. Untuk Nissan Group (NG), strategi pertumbuhan pendapatan dilakukan dengan peningkatan penjualan baik penjualan kendaraan baru maupun penjualan jasa perbaikan dan suku cadang. Sementara,

strategi produktivitas usaha dilakukan dengan penghematan biaya dan optimalisasi penggunaan modal kerja perusahaan.

Untuk mencapai sasaran keuangan yang diinginkan, pertumbuhan pendapatan maupun produktivitas usaha, Nissan Group harus memberikan *value* kepada pelanggan yang dapat diukur dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, keuntungan pelanggan, dan pangsa pasar. Nissan Group mengambil strategi *best total cost* dengan beberapa komponennya yaitu memberikan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, harga yang bersaing, proses penyediaan produk dan jasa, dan kenyamanan pelanggan dalam bertransaksi. Langkah pertama perusahaan untuk memberikan *value* kepada pelanggan adalah menetapkan target pelanggan. Nissan Group menetapkan target pelanggan adalah lapisan masyarakat menengah ke atas yang menginginkan mobil mewah, merek terkenal, kualitas baik, dan harga cukup bersaing. Langkah kedua adalah menetapkan *customer value propositions* sebagai berikut:

- Atribut produk dan jasa

- Kualitas

Strategi Nissan Group adalah mempertahankan kualitas produk dan jasa yang diberikan, baik penjualan kendaraan maupun penjualan jasa dan suku cadang di bengkel.

- Harga

Nissan Group tidak dapat menetapkan harga jual kendaraan karena ditetapkan langsung oleh ATPM. Strategi Nissan Group adalah mengendalikan harga jual kendaraan Nissan di tingkat *dealer*.

- Atribut hubungan dengan pelanggan

- Proses penyediaan produk dan jasa

Nissan Group menyediakan waktu 7 hari seminggu bagi pelanggannya, baik *showroom* maupun bengkel dengan jam buka dari pagi hingga sore atau malam hari untuk bengkel di wilayah tertentu.

- Kenyamanan dalam bertransaksi

Kenyamanan dalam bertransaksi terkait dengan keahlian tenaga penjual dalam menghadapi pelanggan. Nissan Group menerapkan strategi pengembangan keahlian tenaga penjualan melalui berbagai pelatihan, misalnya *Nissan Effective Sales Training*. Pengembangan keahlian juga berlaku untuk bengkel. Untuk setiap jenjang karyawan, baik *salesman* maupun mekanik, akan diberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan baik dalam hal keahlian pekerjaan maupun hubungan dengan pelanggan.

Kenyamanan dalam bertransaksi juga terkait dengan fasilitas yang disediakan perusahaan. Fasilitas *showroom* dan bengkel menjadi perhatian Nissan Group untuk mempertahankan kenyamanan pelanggan. Fasilitas *showroom* meliputi, *display* yang menampilkan mobil-mobil dengan pilihan tipe dan warna yang diinginkan pelanggan, fasilitas ruang *dealing* dan ruang tunggu, beserta fasilitas *test car* yang memadai untuk dicoba oleh pelanggan. Fasilitas bengkel meliputi hanggar bengkel yang bersih dan rapi sehingga pelanggan yang ingin mengamati proses pemeliharaan dan perbaikan kendaraan tidak mengalami kesulitan. Di samping itu,

fasilitas ruang tunggu beserta makanan kecil dan minuman ringan serta bahan bacaan, pesawat televisi, dan permainan anak-anak untuk mengisi waktu menunggu selesainya pekerjaan.

- Image

Merek Nissan adalah merek terbesar kedua di Jepang. Bahkan di Amerika Serikat, merek Nissan adalah merek Jepang terbesar kedua. Ketangguhan mobil dan performa mesin menjadi reputasi sendiri bagi merek Nissan.

Supaya sasaran keuangan dan pelanggan dapat tercapai, NG harus dapat menjalankan usahanya dengan sempurna. Kesempurnaan pada proses bisnis internal tercermin pada proses manajemen pelanggan dan proses manajemen operasi. Untuk proses manajemen pelanggan, NG menerapkan strategi pemasaran yang efektif dan tepat sasaran serta menciptakan loyalitas pelanggan. Sementara, untuk proses manajemen operasi NG menerapkan strategi peningkatan kualitas dan ketepatan waktu penerimaan produk dari pemasok, peningkatan kualitas dan ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan, dan peningkatan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan.

Dukungan terbesar untuk pencapaian strategi keuangan, pelanggan, dan proses internal datang dari strategi pembelajaran dan pertumbuhan. Ada tiga komponen yang menjadi lingkup strategi pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu *human capital* melalui penyediaan tenaga kerja yang berkualitas dan pengembangan kompetensi karyawan, *information capital* melalui penyediaan fasilitas dan sistem yang *user-friendly*, pengembangan *database* pelanggan, dan peningkatan *knowledge sharing*, serta

organization capital melalui penekanan budaya *profit & harmony*, penciptaan budaya fokus pada pelanggan, dan melakukan pembinaan menyeluruh pada *joint dealer*.

Tabel IV – 3 meringkas strategi-strategi yang diusulkan kepada NG.

Tabel IV – 3 Usulan Strategi untuk Nissan Group

Perspektif	Sasaran Strategik
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan <i>shareholder value</i> - Menciptakan sumber pendapatan baru - Meningkatkan produktivitas penjualan - Menurunkan biaya operasi - Mengelola modal kerja
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepuasan pelanggan - Meningkatkan pangsa pasar - Meningkatkan retensi pelanggan - Mengendalikan harga jual kendaraan di tingkat dealer - Menyediakan produk dan jasa pada saat diperlukan pelanggan
Proses Internal	
Manajemen Operasi	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan ketepatan waktu penerimaan dari pemasok - Meningkatkan kualitas barang dari pemasok - Meningkatkan inovasi pemasok - Meningkatkan <i>outsourcer workshop</i> - Meningkatkan ketepatan waktu pengiriman - Meningkatkan kualitas produk yang dikirim - Meningkatkan kualitas jasa pemeliharaan dan perbaikan
Manajemen Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan - Mengelola pemasaran yang efektif dan tepat sasaran - Menciptakan pelanggan yang loyal - Melakukan <i>contact</i> secara periodik dengan pelanggan lama
Pembelajaran dan Pertumbuhan	
<i>Human Capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan tenaga kerja yang memadai baik dalam jumlah maupun kualitas - Menarik dan mempertahankan karyawan bertalenta tinggi - Mengembangkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, kaderisasi, dan mentoring - Mengembangkan sistem remunerasi yang kompetitif dan terkait pencapaian sasaran personal
<i>Information Capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan fasilitas dan sistem informasi manajemen yang user-friendly - Menyusun dan mengembangkan database pelanggan - Meningkatkan <i>knowledge sharing</i>
<i>Organization Capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mendasarkan seluruh aktivitas organisasi pada nilai profit & harmony - Menciptakan budaya fokus kepada pelanggan - Menciptakan sasaran personal karyawan terkait dengan BSC - Melakukan pembinaan menyeluruh kepada <i>joint dealer</i>

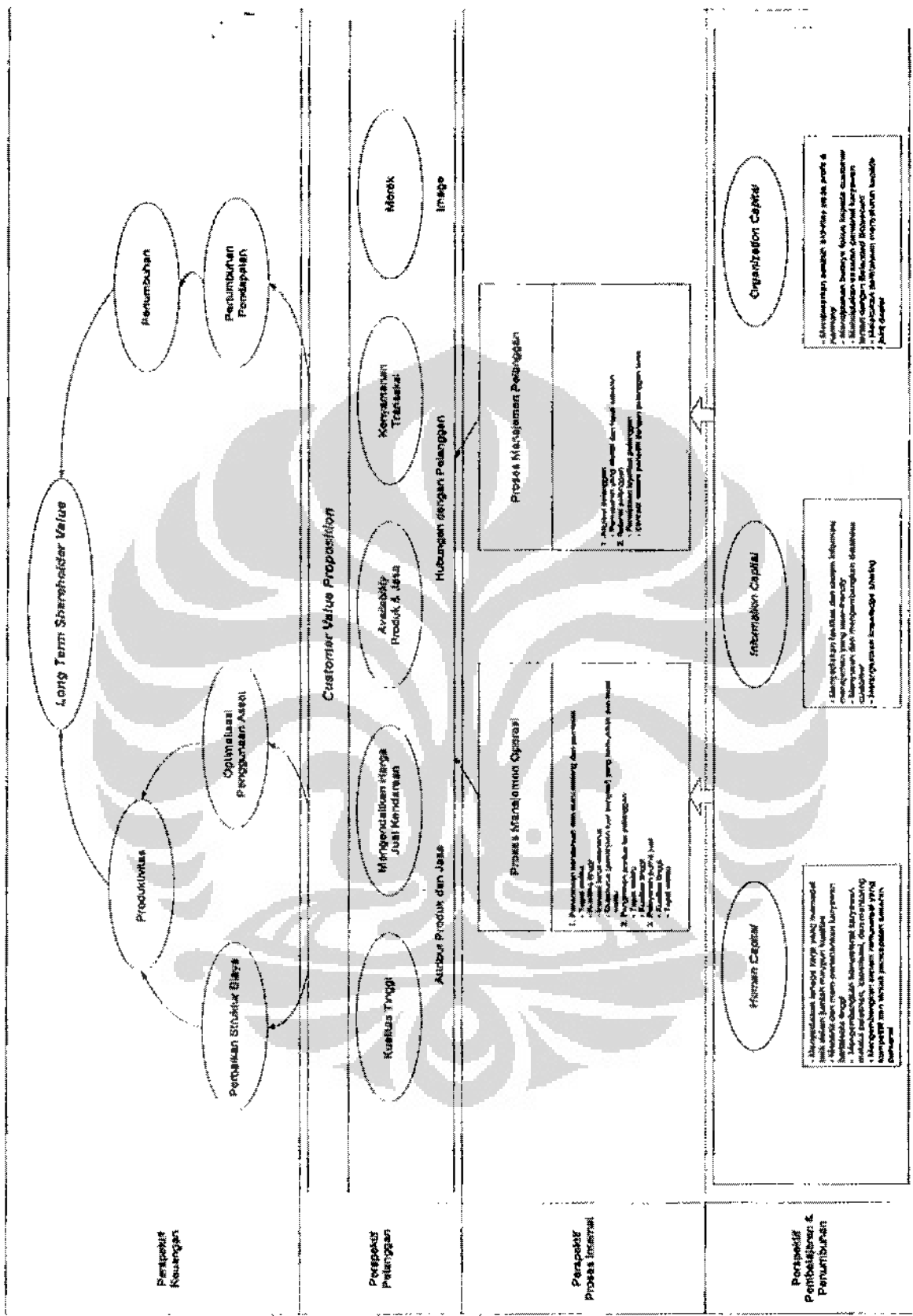
4.4 Usulan *Strategy Maps* Nissan Group

Strategy maps dimulai dengan menyajikan strategi pada perspektif keuangan perusahaan yaitu penciptaan sasaran jangka panjang peningkatan *shareholder value* dan diikuti dengan strategi untuk mencapai sasaran tersebut yaitu strategi produktivitas dan strategi pertumbuhan. Strategi produktivitas diturunkan kembali menjadi strategi perbaikan struktur biaya dan optimalisasi penggunaan asset perusahaan terutama modal kerja.

Penyajian perspektif pelanggan melingkupi *value proposition* yang ditetapkan perusahaan yang meliputi atribut produk dan jasa, atribut hubungan dengan pelanggan, dan atribut *image*. Atribut produk jasa meliputi strategi kualitas tinggi pada produk dan pengendalian harga jual kendaraan. Sementara, atribut hubungan dengan pelanggan meliputi strategi pengiriman produk dan jasa dengan tepat waktu dan kenyamanan dalam bertransaksi. Atribut *image* meliputi merek Nissan itu sendiri.

Penyajian perspektif proses internal terbagi dua yaitu manajemen operasi dan manajemen pelanggan. Dalam proses manajemen operasi, strategi yang diterapkan adalah peningkatan kualitas dan ketepatan waktu penerimaan barang dari pemasok, peningkatan kualitas dan ketepatan waktu pengiriman kendaraan kepada pelanggan, dan peningkatan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan. Dalam proses manajemen pelanggan, strategi yang diterapkan adalah akuisisi pelanggan melalui pemasaran yang efektif dan tepat sasaran dan retensi pelanggan melalui penciptaan loyalitas pelanggan dan *contact* secara periodik dengan pelanggan.

Gambar IV -- 3 Usulan Strategy Maps Nissan Group



Penyajian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terbagi dalam tiga komponennya, yaitu *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*. Untuk komponen *human capital*, strategi yang diterapkan adalah penyediaan tenaga kerja yang berkualitas dan peningkatan kompetensi karyawan. Untuk komponen *information capital*, strategi yang diterapkan adalah pengembangan sistem informasi dan database pelanggan serta peningkatan *knowledge sharing*. Untuk komponen *organization capital*, strategi yang diterapkan adalah pelaksanaan budaya dan nilai perusahaan untuk mendukung pengembangan perusahaan.

4.5 Usulan Balanced Scorecard Nissan Group

4.5.1 Perspektif Keuangan

Sasaran keuangan Nissan Group adalah meningkatkan *shareholders' value* yang terlihat dari keuntungan bersih atas investasi (*return to investment*), targetnya adalah 15% per tahun.. Peningkatan keuntungan didukung oleh dua strategi yaitu strategi pertumbuhan dengan cara menciptakan sumber pendapatan baru serta strategi produktivitas dengan memperbaiki struktur biaya dan mengoptimalkan penggunaan aktiva perusahaan.

Tabel IV – 4 *Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif untuk Perspektif Keuangan*

Perspektif	Objective	Measure	Target	Inisiatif
Keuangan	Meningkatkan <i>shareholder value</i>	ROI (Laba bersih/modal saham)	15%	Penerapan <i>sales management</i> (CC-CH-HP-DO) secara terencana dan konsisten Mengelola pemasaran yang efektif dan tepat sasaran
	Menciptakan sumber pendapatan baru	Jumlah unit kendaraan terjual (Unit)	17.000	
		Persentase peningkatan unit kendaraan terjual dibanding tahun sebelumnya	20%	

Meningkatkan produktivitas penjualan	Persentase biaya variabel terhadap nilai penjualan [(biaya komisi + ongkos angkut + asuransi + insentif) + biaya administrasi]/penjualan bersih]	0.75%	Pelaksanaan <i>activity based costing</i> (ABC) proses penjualan.
Menurunkan biaya operasi	Persentase biaya operasi dari nilai penjualan (OPEX/Net Sales)	4%	Pelaksanaan <i>cost reduction program</i> sebagai bagian <i>initial contingency plan</i> yang dikeluarkan oleh manajemen untuk bertahan pada situasi sulit
Mengelola modal kerja	Perputaran piutang dagang (hari)	14	Untuk piutang penjualan kendaraan, pengakuan penjualan dilakukan setelah pelanggan membayar 30% dari nilai penjualan Untuk piutang penjualan kendaraan, pengiriman kendaraan dilakukan setelah pelanggan membayar 100% dari nilai penjualan Untuk piutang penjualan bengkel, kendaraan boleh dibawa pulang oleh pelanggan setelah membayar 100% dari nilai penjualan
	Perputaran persediaan (hari)	10	Pemesanan unit ke ATPM dilakukan setelah menerima tanda jadi dari pelanggan (untuk pemesanan biasa) Penyusunan proyeksi penjualan mingguan sebagai dasar pemesanan kendaraan
	Perputaran hutang (hari)	30	Pemesanan unit ke ATPM dilakukan setelah menerima tanda jadi dari pelanggan (untuk pemesanan biasa) Penyusunan proyeksi penjualan mingguan sebagai dasar pemesanan kendaraan

Sasaran peningkatan *shareholder value* dicapai dengan strategi pertumbuhan penjualan melalui sasaran penciptaan sumber pendapatan baru yang diukur melalui jumlah penjualan kendaraan dalam satu tahun yang ditargetkan sebanyak 17.000 unit untuk tahun 2007 dan melalui persentase peningkatan jumlah penjualan setiap tahun yang ditargetkan sebesar 20% per tahun. Inisiatif untuk sasaran penciptaan sumber pendapatan baru adalah dengan melakukan manajemen penjualan (CC-CH-P-HP-DO) secara terencana dan konsisten serta melakukan pemasaran dengan tepat dan terarah.

Strategi produktivitas memperbaiki struktur biaya memiliki sasaran meningkatkan produktivitas pemasaran dengan ukuran persentase biaya variabel penjualan terhadap nilai penjualan yang ditargetkan sebesar 0,75%. Inisiatif yang digunakan adalah penggunaan metode ABC (*activity based costing*) untuk proses penjualan. Biaya variabel penjualan meliputi biaya komisi, ongkos angkut dan ongkos kirim, asuransi pengiriman, insentif, dan biaya administrasi. Di samping itu, perbaikan struktur biaya juga memiliki sasaran menurunkan biaya operasi dengan ukuran persentase biaya operasi dari nilai penjualan bersih yang ditetapkan sebesar 4%. Inisiatif yang ditetapkan adalah melaksanakan *cost reduction program* yang merupakan bagian dari *initial contingency plan* yang memang telah disiapkan perusahaan untuk bertahan dalam situasi sulit.

Strategi produktivitas dengan optimalisasi penggunaan aktiva perusahaan memiliki sasaran pada pengelolaan modal kerja dengan ukuran-ukuran perputaran hari piutang, perputaran hari persediaan, dan perputaran hari hutang dengan target masing-masing berturut-turut 14 hari, 10 hari, dan 30 hari. Inisiatif untuk mengendalikan perputaran piutang adalah dengan menetapkan bahwa untuk penjualan kendaraan, pengakuan penjualan dilakukan setelah pembayaran mencapai 30% atau total uang muka diterima apabila penjualan melalui perusahaan pembiayaan, kendaraan boleh dikirimkan kepada pelanggan setelah seluruh pembayaran dilunasi. Sementara untuk penjualan bengkel, kendaraan pelanggan diperbolehkan meninggalkan bengkel setelah seluruh pembayaran dilunasi. Inisiatif untuk mengendalikan persediaan dan hutang adalah dengan melakukan pemesanan

kendaraan baru setelah tanda jadi dari pelanggan diterima dan menyusun proyeksi penjualan mingguan sebagai dasar *dropping unit* dari ATPM.

4.5.2 Perspektif Pelanggan

Strategi *best total cost* yang diterapkan berikut *value proposition* yang diberikan kepada pelanggan membawa pada munculnya sasaran-sasaran untuk perspektif pelanggan yang meliputi meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan retensi pelanggan, mengendalikan harga jual kendaraan di tingkat dealer, dan menyediakan produk dan jasa pada saat diperlukan oleh pelanggan.

Tabel IV – 5 Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif untuk Perspektif Pelanggan

Perspektif	Objective	Measure	Target	Inisiatif
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan (CSI & SSI)	8.50	Pendirian <i>showroom</i> dan bengkel baru di lokasi-lokasi yang membutuhkan produk Nissan beserta usaha pemasaran yang efektif dan tepat sasaran Survei pasar mengenai kebutuhan model dan tipe kendaraan di kota-kota yang belum memiliki <i>dealer</i> resmi Nissan
	Meningkatkan pangsa pasar	Pangsa pasar (%)	5%	
		Tambahan jumlah <i>showroom</i> dan workshop per tahun (buah)	5	
	Meningkatkan retensi pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan (CSI & SSI)	8.50	Persetujuan potongan harga bertingkat sesuai kapasitas (<i>operation manager</i> < Rp 1 jt, <i>general manager sales operation</i> < Rp 2 jt, <i>direksi</i> > Rp 2 jt.
	Mengendalikan harga jual kendaraan di tingkat dealer	Laba kotor penjualan unit (<i>margin/net sales</i>)	4%	
	Menyediakan produk dan jasa pada saat diperlukan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan (CSI & SSI)	8.50	

Untuk sasaran meningkatkan kepuasan pelanggan, ukuran yang digunakan adalah tingkat kepuasan pelanggan yang ada dalam angka *sales satisfaction index*

(SSI) dan *customer satisfaction index* (CSI). Ukuran tersebut juga berlaku untuk sasaran meningkatkan retensi pelanggan dan menyediakan produk serta jasa pada saat diperlukan pelanggan. Target angka SSI dan CSI adalah 8,50 dan selalu meningkat setiap tahunnya.

Ukuran dari sasaran meningkatkan pangsa pasar adalah persentase pangsa pasar Nissan yang ditargetkan sebesar 5% dan tambahan jumlah *showroom* dan bengkel per tahun yang ditargetkan sebanyak 5 buah. Inisiatif yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut adalah pendirian *showroom* dan bengkel baru di lokasi-lokasi yang membutuhkan mobil merek Nissan beserta usaha pemasaran yang efektif dan tepat sasaran serta melakukan survei mengenai kebutuhan model dan tipe kendaraan di kota-kota yang belum memiliki dealer Nissan.

Ukuran dari sasaran mengendalikan harga jual kendaraan di tingkat *dealer* adalah laba kotor penjualan unit dengan perhitungan laba kotor dibagi nilai penjualan. Target laba kotor penjualan unit adalah 4% dari nilai penjualan. Sementara, inisiatif yang dilakukan adalah persetujuan potongan harga secara bertingkat sesuai kapasitas pejabat yang berwenang. Di level *operation manager* atau kepala cabang, potongan harga yang diperbolehkan adalah sampai Rp 1 juta. Di level koordinator area penjualan, potongan harga yang diperbolehkan adalah sampai Rp 2 juta. Sementara, untuk potongan harga di atas Rp 2 juta harus mendapat persetujuan direksi.

4.5.3 Perspektif Proses Internal

Proses internal Nissan Group lebih condong pada proses manajemen pelanggan karena sifat usahanya yang lebih pada proses penjualan. Namun, di

samping itu, proses internal Nissan Group harus tetap memperhatikan proses manajemen operasi terutama pada proses penerimaan kendaraan dan suku cadang dari pemasok, proses pengiriman produk kepada pelanggan, dan proses pelayanan purna jual. Strategi Nissan Group dalam proses internal dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.5.3.1 Proses manajemen operasi

Tahap-tahap manajemen operasi yang ada pada Nissan Group dan sasaran untuk setiap tahap tersebut adalah:

- o Tahap penerimaan kendaraan dan suku cadang dari pemasok.
 - Kendaraan dan suku cadang diterima tepat waktu dengan ukuran keberhasilan persentase penerimaan barang tepat waktu yang ditargetkan sebesar 100%. Inisiatif untuk sasaran ini adalah mem-*follow up* terus-menerus dengan pihak pemasok mengenai kendaraan yang telah dipesan.
 - Kualitas yang tinggi pada kendaraan dan suku cadang yang diterima dari pemasok dengan ukuran keberhasilan adalah persentase produk yang rusak. Targetnya adalah 0%. Inisiatif untuk sasaran ini adalah mengawasi dan ikut serta dalam proses *pre delivery inspection* (PDI) di pabrik.
 - Inovasi terus-menerus dari pemasok baik dalam tipe kendaraan baru maupun media promosi dengan ukuran keberhasilan adalah jumlah tipe baru yang diluncurkan per tahun. Targetnya adalah 3 buah tipe baru per tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah survei pasar mengenai *trend* pasar dan mengajukannya kepada pihak ATPM.
 - *Outsource* (pekerjaan luar bengkel) yang berkualitas dan tepat waktu dengan ukuran tambahan jumlah *outsource* bengkel per tahun. Targetnya adalah 5

buah. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah evaluasi atas *outsorce* yang sudah ada dan pencarian *outsorce* baru yang lebih baik dan murah.

o Tahap pengiriman produk ke pelanggan

- Produk diterima tepat waktu oleh pelanggan. Ukuran keberhasilannya adalah persentase pengiriman tepat waktu dengan target 100%. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah koordinasi antar bagian, mulai bagian penjualan, administrasi, dan bengkel.
- Kualitas yang tinggi pada kendaraan yang diterima pelanggan dengan ukuran persentase pengembalian kendaraan oleh pelanggan. Targetnya adalah 0%. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah melakukan *pre delivery inspection* dengan baik di setiap *dealer*.

o Tahap pelayanan purna jual

- Pemberian jasa pemeliharaan dan perbaikan yang berkualitas tinggi dengan ukuran keberhasilan biaya jasa pekerjaan ulang (*rework*) dan persentase pekerjaan ulang. Targetnya masing-masing adalah berturut-turut Rp 0 dan 0. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah pelatihan berkala bagi mekanik dan karyawan bengkel lainnya.
- Penyelesaian jasa pemeliharaan dan perbaikan tepat waktu. Ukuran keberhasilannya adalah persentase penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu yang ditargetkan sebesar 100%. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah pelatihan berkala bagi mekanik dan karyawan bengkel lainnya.

4.5.3.2 Proses manajemen pelanggan

Tahap-tahap manajemen pelanggan yang ada pada Nissan Group berikut sasaran untuk setiap tahap tersebut adalah:

- o Akuisisi pelanggan
 - Pemasaran yang efektif dan tepat sasaran dengan program-program promosi media massa, pameran, *event*, *moving*, *canvassing*, *daily sales call* dan *test drive*. Ukuran yang menjadi dasar keberhasilan sasaran tersebut adalah jumlah pelaksanaan program promosi baik media massa, pameran, *event*, *moving*, *canvassing*, *daily sales call* dan *test drive* berikut persentase jumlah pelanggan yang dihasilkan dari program-program tersebut.
- o Retensi pelanggan
 - Menciptakan pelanggan yang loyal dengan ukuran keberhasilan adalah persentase jumlah penjualan ke pelanggan lama (*repeat order*) dan persentase jumlah penjualan ke pelanggan baru yang merupakan hasil referensi.
 - Melakukan *contact* secara periodik dengan pelanggan lama melalui pengiriman kartu ucapan, brosur kendaraan baru, dan mengingatkan mengenai masa perawatan berkala kendaraan. Ukuran untuk sasaran ini adalah jumlah pengiriman kartu ucapan ke setiap pelanggan lama setiap tahun, jumlah pengiriman brosur ke pelanggan lama per tahun, jumlah pengiriman SMS mengingatkan masa perawatan berkala ke setiap pelanggan lama setiap tahun, dan persentase pelanggan yang datang ke bengkel setelah menerima SMS.

Tabel IV – 6 Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif untuk Perspektif Proses Internal

Perspektif	Objective	Measure	Target	Inisiatif
Proses Internal				
Manajemen Operasi				
Hubungan dengan Pemasok	Meningkatkan ketepatan waktu penerimaan dari pemasok	Persentase penerimaan tepat waktu	100%	<i>Follow up</i> terus-menerus dengan pihak pemasok mengenai kendaraan yang telah dipesan
	Meningkatkan kualitas barang dari pemasok	Persentase produk yang rusak	0%	Mengawasi dan ikut dalam proses <i>pre delivery inspection</i> di pabrik
	Meningkatkan inovasi pemasok	Jumlah tipe baru yang diluncurkan per tahun	3	Survei pasar mengenai trend tipe mobil dan mengajukannya kepada pihak ATPM
	Meningkatkan <i>outsourcer</i> workshop	Tambahan jumlah <i>outsourcer</i> yang dimiliki per tahun	5	Penilaian <i>outsourcer</i> yang sudah ada dan pencarian <i>outsourcer</i> baru untuk memperluas jaringan dan pilihan produk
Pengiriman ke Pelanggan	Meningkatkan ketepatan waktu pengiriman	Persentase pengiriman tepat waktu	100%	Koordinasi antar bagian (mulai dari sales operation, administrasi, dan bengkel)
	Meningkatkan kualitas produk yang dikirim	Persentase pengembalian kendaraan oleh pelanggan	0%	Melakukan <i>pre delivery inspection</i> dengan baik di setiap dealer
Pelayanan Purna Jual	Meningkatkan kualitas jasa pemeliharaan dan perbaikan	Biaya jasa pekerjaan ulang (<i>rework</i>)	0	Pelatihan berkala bagi mekanik dan karyawan bengkel lainnya
		Persentase pekerjaan ulang (<i>rework</i>)	0	
	Meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Persentase penyelesaian pekerjaan tepat waktu	100%	Pelatihan berkala bagi mekanik dan karyawan bengkel lainnya
Manajemen Pelanggan				
Akuisisi Pelanggan	Mengelola pemasaran yang efektif dan tepat sasaran	Jumlah promosi di media massa selama satu bulan	4	Promosi di media massa oleh setiap dealer masing-masing 4 kali per bulan
		Persentase pelanggan hasil promosi media massa	15%	Promosi di media massa oleh setiap dealer masing-masing 4 kali per bulan
		Jumlah penyelenggaraan pameran per bulan	2	Penyelenggaraan pameran oleh setiap dealer masing-masing 4 kali per bulan
		Persentase pelanggan hasil pameran	20%	
		Jumlah penyelenggaraan <i>event</i> per tahun	5	Penyelenggaraan <i>event</i> oleh kantor pusat dengan mengikuti kegiatan GAIKINDO 2 kali per tahun dan mengadakan <i>event</i> sendiri 1 kali setahun
		Persentase pelanggan hasil <i>event</i>	15%	
		Jumlah penyelenggaraan <i>moving</i> per bulan	4	Penyelenggaraan <i>moving</i> ke wilayah-wilayah pemukiman kelas menengah atas oleh setiap dealer masing-masing 4 kali per bulan
		Persentase pelanggan hasil <i>moving</i>	20%	
Jumlah penyelenggaraan <i>canvassing</i> oleh salesperson per minggu	5	Pemeriksaan laporan harian <i>sales person</i> oleh <i>section head sales</i> setiap hari		

Retensi Pelanggan	Menciptakan pelanggan yang loyal	Jumlah <i>daily call sales</i>	5	Pemeriksaan laporan harian <i>sales person</i> oleh <i>section head sales</i> setiap hari
		Jumlah pelanggan yang melakukan <i>daily test drive</i>	2	Pemeriksaan laporan harian <i>sales person</i> oleh <i>section head sales</i> setiap hari
		Persentase jumlah penjualan ke pelanggan lama (<i>repeat order</i>)	10%	Mengirimkan brosur tipe baru kepada pelanggan lama
	Melakukan <i>contact</i> secara periodik dengan pelanggan lama	Persentase pelanggan baru hasil referensi	20%	Meminta referensi dari pelanggan lama mengenai keluarga atau kenalan yang mungkin tertarik pada mobil merk Nissan
		Jumlah pengiriman kartu ucapan ke setiap pelanggan lama per tahun	2 kali per tahun	Mengirimkan kartu ucapan hari raya dan kartu ucapan ulang tahun kepada pelanggan lama
		Jumlah pengiriman brosur ke pelanggan lama per tahun	2 kali per tahun	Mengirimkan brosur tipe baru kepada pelanggan lama
		Jumlah SMS mengingatkan masa perawatan berkala ke setiap pelanggan lama per tahun	4 kali per tahun	Bekerja sama dengan pihak <i>sms provider</i> untuk pengiriman sms kepada pelanggan lama
Persentase pelanggan yang datang ke bengkel setelah menerima SMS mengenai masa perawatan berkala	85%	Bekerja sama dengan pihak <i>sms provider</i> untuk pengiriman sms kepada pelanggan lama		

4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Komponen pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berikut sasaran untuk masing-masing komponen adalah:

4.5.4.1 Human capital

- o Menyediakan tenaga kerja yang memadai baik dalam jumlah maupun kualitas dengan ukuran keberhasilan adalah persentase posisi kosong dalam struktur organisasi dan penilaian atas karyawan baru di akhir masa evaluasi yang ditargetkan masing-masing berturut-turut sebesar 0 dan minimal B. Inisiatif untuk sasaran ini adalah melakukan *recruitment* dengan cepat dan baik pada saat dibutuhkan dan dengan standar yang tinggi.
- o Menarik dan mempertahankan karyawan bertalenta tinggi dengan ukuran keberhasilan adalah tingkat perputaran karyawan kunci yang ditargetkan sebesar

0. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah *recruitment* dengan cepat dan baik pada saat dibutuhkan dan dengan standar yang tinggi dan menetapkan sistem remunerasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, prestasi, dan kinerja.
- o Mengembangkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, kaderisasi, dan mentoring dengan ukuran keberhasilan jumlah pelatihan per karyawan sesuai bidangnya per tahun, jumlah promosi karyawan per tahun, dan persentase jumlah karyawan yang mengikuti program *mentoring*. Target untuk ukuran jumlah pelatihan per karyawan sesuai bidangnya per tahun adalah minimal 2 kali. Target jumlah *in-promotion* per tahun adalah 3 orang. Target persentase jumlah karyawan yang mengikuti program *mentoring* adalah 75% per tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan untuk sasaran mengembangkan kompetensi karyawan adalah mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk setiap level dan bagian sesuai dengan kemampuan dan lingkup pekerjaan, bekerja sama dengan penyelenggaraan pelatihan yang kompeten, dan menerapkan metode *coaching & counseling for peak performance*.
 - o Mengembangkan sistem remunerasi yang kompetitif dan terkait pencapaian sasaran personal dengan ukuran keberhasilan melalui survei karyawan. Target sasaran ini dapat tercapai dalam satu tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah menetapkan sistem remunerasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, prestasi, dan kinerja.

4.5.4.2 Information capital

- o Menyediakan fasilitas dan sistem informasi manajemen yang *user-friendly* dengan ukuran hasil survei karyawan mengenai perbandingan antara kebutuhan dengan

ketersediaan sistem informasi dan jumlah pelatihan pengguna sistem informasi per tahun. Target untuk ukuran hasil survei adalah seluruh kebutuhan sistem informasi sudah tersedia. Target untuk jumlah pelatihan pengguna sistem informasi adalah dua kali per tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan untuk sasaran ini adalah *update* dan *upgrade* baik perangkat keras maupun perangkat lunak sistem informasi serta mengadakan pelatihan baik oleh karyawan unit MIS-IT maupun mengundang pakar sistem informasi dari luar perusahaan.

- o Menyusun dan mengembangkan database pelanggan dengan ukuran keberhasilan adalah persentase jumlah pelanggan yang datanya ada dalam database dengan target 100%. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah penerapan modul CC-CH-P-HP-DO secara *on-line* di seluruh dealer dan kantor pusat.
- o Meningkatkan *knowledge sharing* dengan ukuran keberhasilan berupa jumlah pertemuan antar tenaga penjualan per tahun yang ditargetkan minimal 4 kali setiap tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah mengadakan *sales meeting* antar *operation manager* dan *sales section head* di wilayah Jabodetabek setiap bulan dan mengadakan *sales meeting* antar *operation manager* dan *sales section head* seluruh Indonesia setiap tiga bulan.

4.5.4.3 Organization capital

- o Mendasarkan seluruh aktivitas organisasi pada budaya *profit & harmony* dengan ukuran keberhasilan melalui survei pelanggan dan karyawan. Targetnya adalah dalam satu tahun sasaran tersebut dapat tercapai. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah mengadakan seminar, workshop, dan pelatihan mengenai budaya perusahaan.

- o Menciptakan budaya fokus kepada pelanggan dengan ukuran keberhasilan melalui survei pelanggan. Targetnya adalah dalam satu tahun sasaran tersebut dapat tercapai. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah mengadakan seminar, workshop, dan pelatihan mengenai budaya fokus kepada pelanggan.
- o Menciptakan sasaran personal karyawan terkait dengan *balanced scorecard* dengan ukuran keberhasilan melalui survei karyawan. Targetnya adalah dalam satu tahun sasaran tersebut dapat tercapai. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah mengadakan pelatihan mengenai *Balanced Scorecard* dan implementasi BSC hingga sampai sasaran personal.
- o Melakukan pembinaan menyeluruh kepada *joint dealer* dengan ukuran keberhasilan berupa jumlah kunjungan ke setiap *joint dealer* dalam satu tahun. Targetnya adalah setiap *joint dealer* mendapat kunjungan dua kali dalam satu tahun. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah pelaksanaan kunjungan kerja bagi koordinator wilayah penjualan, koordinator wilayah bengkel, dan koordinator wilayah FAD (finance, accounting, & administrasi) secara bersama-sama untuk membahas permasalahan dealer dan memberikan solusi atas permasalahan dealer.

Tabel IV – 7 Sasaran, Ukuran, Target, dan Inisiatif untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Objective	Measure	Target	Inisiatif
Pembelajaran dan Pertumbuhan				
<i>Human Capital</i>	Menyediakan tenaga kerja yang memadai baik dalam jumlah maupun kualitas	Persentase posisi kosong dalam struktur organisasi Penilaian atas karyawan baru di akhir masa evaluasi	0 min. B	Melakukan <i>recruitment</i> dengan cepat dan baik pada saat dibutuhkan Proses <i>recruitment</i> dengan standar tinggi

Information Capital	Menarik dan mempertahankan karyawan bertalenta tinggi	Turnover karyawan kunci	0	Melakukan <i>recruitment</i> dengan cepat dan baik pada saat dibutuhkan
	Mengembangkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, kaderisasi, dan mentoring	Jumlah pelatihan per karyawan sesuai bidangnya per tahun	min. 2 x	Menetapkan sistem remunerasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, prestasi, dan kinerja
		Jumlah promosi karyawan per tahun	3	Mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk setiap level dan bagian sesuai dengan kemampuan dan lingkup pekerjaannya
		Persentase jumlah karyawan yang mengikuti program mentoring	75%	Bekerja sama dengan penyelenggara pelatihan yang kompeten
	Mengembangkan sistem remunerasi yang kompetitif dan terkait pencapaian sasaran personal	Survei karyawan	tercapai dalam 1 th.	Mengadakan pelatihan bagi karyawan untuk setiap level dan bagian sesuai dengan kemampuan dan lingkup pekerjaannya
	Menyediakan fasilitas dan sistem informasi manajemen yang <i>user-friendly</i>	Survei karyawan mengenai perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan sistem informasi	100%	Menerapkan <i>coaching & counseling for peak performance</i>
	Menyusun dan mengembangkan database pelanggan	Jumlah pelatihan penggunaan sistem informasi per tahun	2 x	Menerapkan <i>coaching & counseling for peak performance</i>
		Persentase jumlah pelanggan di dalam database	100%	Menetapkan sistem remunerasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, prestasi, dan kinerja
		Jumlah pertemuan antar tenaga penjualan per tahun	4 x	
	Meningkatkan <i>knowledge sharing</i>			<i>Update dan upgrade software dan hardware komputer</i>
Organization Capital	Mendasarkan seluruh aktivitas organisasi pada budaya <i>profit & harmony</i>	Survei pelanggan dan karyawan	tercapai dalam 1 th.	Mengadakan pelatihan baik oleh karyawan unit MIS-IT maupun pakar dari luar perusahaan
	Menciptakan budaya fokus kepada pelanggan	Survei pelanggan	tercapai dalam 1 th.	Penerapan modul CC-CH-P-HP-DO secara <i>on-line</i> di seluruh dealer dan kantor pusat
	Menciptakan sasaran personal karyawan terkait dengan BSC	Survei karyawan	tercapai dalam 1 th.	Mengadakan <i>sales meeting</i> antar operation manager dan antar sales section head setiap bulan untuk wilayah Jabodetabek
			Mengadakan <i>sales meeting</i> antar operation manager dan antar sales section head setiap 3 bulan untuk seluruh Indonesia	
			Mengadakan seminar, workshop, dan pelatihan mengenai budaya perusahaan	
			Mengadakan seminar, workshop, dan pelatihan mengenai budaya perusahaan	
			Pelatihan BSC dan implementasi BSC sampai tingkat sasaran personal	

	Melakukan pembinaan menyeluruh kepada <i>joint dealer</i>	Jumlah kunjungan ke <i>joint dealer</i> per tahun	min. 2 x	Pelaksanaan kunjungan kerja bagi koordinator area sales operation, workshop operation, dan PAD (finance, accounting, & administrasi) secara bersama-sama untuk membahas permasalahan dealer
--	---	---	----------	---

4.6 Pra-syarat Implementasi *Balanced Scorecard* pada Nissan Group

Untuk menunjang implementasi BSC pada Nissan Group, ada beberapa pra-syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

- 4.6.1 Keterbukaan dan kemauan manajemen puncak NG untuk menerima dan melaksanakan sistem manajemen berdasarkan BSC

Karena BSC ada pada tingkat strategik, maka dukungan terbesar harus datang dari manajemen puncak perusahaan. Dengan modal keterbukaan dan kemauan manajemen puncak, penyusunan sistem manajemen berikut implementasinya akan dapat berjalan dengan lebih baik.

- 4.6.2 Lancarnya jalur informasi dan komunikasi baik dari manajemen puncak hingga tingkat terendah maupun sebaliknya

Sistem manajemen apapun baru dapat berjalan apabila diketahui dan dimengerti oleh seluruh bagian dan lapisan dalam organisasi perusahaan. Dengan lancarnya jalur informasi dan komunikasi, setiap karyawan dalam organisasi dapat dengan mudah mengetahui sasaran dan inisiatif yang akan diambil oleh perusahaan dan menjalankannya.

4.6.3 Tersedianya sistem informasi yang memadai dan dapat menjangkau seluruh dealer

Kelancaran jalur informasi dan komunikasi juga harus didukung oleh adanya sistem informasi yang memadai. Jarak yang cukup jauh antara kantor pusat dengan *dealer-dealer* membuat komunikasi membutuhkan cukup banyak waktu dan biaya cukup tinggi. Perlu digunakan suatu perangkat sistem informasi sehingga komunikasi dapat mencakup seluruh wilayah dalam waktu singkat dan biaya yang rendah.

4.6.4 Visi, misi, dan nilai perusahaan telah terdefinisi dengan baik dan dimengerti oleh seluruh karyawan

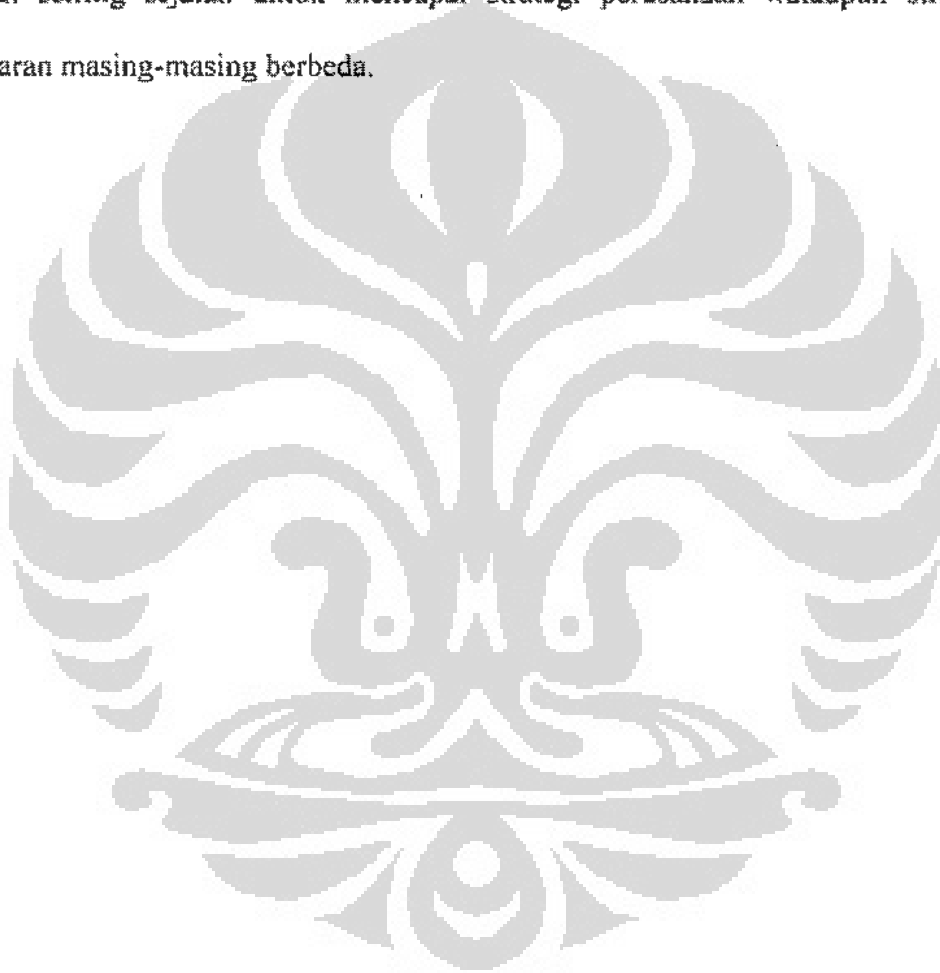
Balanced scorecard merupakan sistem manajemen untuk mencapai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Visi, misi, dan nilai yang belum terdefinisi dengan baik akan membuat BSC hanya menjadi sistem pengukuran kinerja dan bukan sebagai sistem manajemen. Di samping itu, dengan dimengertinya visi, misi, dan nilai perusahaan oleh seluruh karyawan akan membuat seluruh gerak dan aktivitas setiap karyawan ditujukan untuk mencapai visi dan misi dengan menganut nilai-nilai perusahaan.

4.6.5 Strategi dan sasaran perusahaan berkaitan dengan visi, misi, dan nilai

Penetapan strategi perusahaan yang tidak searah dengan visi, misi, dan nilainya tidak akan membawa pada kemajuan perusahaan dalam jangka panjang. Strategi perusahaan berikut sasaran-sasaran jangka pendek, menengah maupun panjang harus searah dengan visi, misi, dan nilai sebagai dasar berjalannya perusahaan.

4.6.6 Strategi masing-masing bagian dalam perusahaan berkaitan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan

Masing-masing bagian dalam perusahaan memiliki strategi dan sasaran yang ingin dicapai. Strategi dan sasaran dari masing-masing bagian dalam perusahaan harus berkaitan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan sehingga setiap bagian akan seiring sejalan untuk mencapai strategi perusahaan walaupun strategi dan sasaran masing-masing berbeda.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Nissan Group memiliki kelemahan-kelemahan pada margin yang terlalu kecil, proses pengambilan keputusan panjang dan berbelit, penetrasi pasar kurang dan hanya terbatas pada daerah tertentu di satu kota, perang harga di antara dealer Nissan Group, tumpang tindih komando pusat dengan *dealer*, analisa dan pemecahan masalah, serta lambatnya penyusunan prosedur dan cara kerja baru. Di sisi lain, Nissan Group menghadapi tantangan-tantangan tingkat kemiskinan yang tinggi di Indonesia, *image* produk Nissan sebagai kendaraan yang boros bahan bakar, banyak produk baru dari kompetitor yang mulai memasuki pasar mobil model *sport utility vehicle* dan *multi purpose vehicle*, kondisi politik di beberapa daerah yang tidak stabil, harga bahan bakar minyak yang tinggi membuat beban operasional tinggi, dan dibutuhkannya tipe dan model kendaraan yang lebih hemat bahan bakar. Nissan Group juga sangat bergantung pada ATPM merek Nissan dalam kebijakan-kebijakan penting seperti penetapan model kendaraan dan penetapan harga jual.

Untuk mengatasi kelemahan dan menghadapi tantangan, Nissan Group memerlukan sistem manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* seperti yang telah dijabarkan dalam Bab IV. Sistem manajemen strategis ini diperlukan untuk mempersiapkan organisasi perusahaan apabila kebijakan-kebijakan ATPM sudah sejalan dengan kebutuhan industri mobil di Indonesia seperti kendaraan yang hemat bahan bakar dan harganya cukup rendah.

Perancangan sistem manajemen strategis dimulai dengan analisa atas kondisi perusahaan. Analisa atas kondisi perusahaan dilakukan dengan metode *five forces* dan SWOT. Dengan analisa *five forces* didapatkan posisi Nissan Group di antara kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Nissan Group. Sementara, dengan analisa SWOT, didapatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan Nissan Group (Tabel IV – 1). Hasil kedua analisa tersebut adalah matriks TOWS yang menjabarkan pilihan-pilihan alternatif strategi yang dapat diambil oleh Nissan Group (Tabel IV – 2).

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas visi, misi, dan nilai Nissan Group. Evaluasi tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa visi Nissan Group tidak inspiratif dan menantang. Selain itu, evaluasi tersebut juga menghasilkan kesimpulan bahwa Nissan Group perlu mengembangkan pula budaya fokus pada pelanggan.

Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi atas strategi yang telah ada pada Nissan Group. Evaluasi atas strategi Nissan Group menghasilkan gambaran pola strategi (Gambar IV – 1) yang mencoba memilah-milah strategi saat ini ke dalam keempat perspektif *balanced scorecard* dan gambaran *strategy maps* (Gambar IV – 2) yang mencoba menyajikan pola strategi tersebut ke dalam konteks *strategy maps*. Evaluasi atas strategi diikuti dengan usulan strategi Nissan Group dengan menggunakan metode *strategy maps*. Usulan strategi tersebut dituangkan dalam tabel sasaran strategis pada Tabel IV – 3. Usulan sasaran strategis kemudian disajikan dalam bentuk usulan *strategy maps* pada Gambar IV – 3. Penyusunan sistem

manajemen strategis Nissan Group dilanjutkan dengan penetapan ukuran, target, dan inisiatif untuk masing-masing sasaran strategis.

5.2 Saran

Penjualan unit di tahun 2006 (*belum final*) sebanyak 4.209 unit menunjukkan penurunan lebih lanjut penjualan dari tahun 2005 dengan penurunan lebih dari 50%. Target penjualan Nissan Group di tahun 2007 adalah 17.176 unit. Diharapkan, dengan penerapan sistem manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* disertai dengan perubahan kebijakan ATPM Nissan dalam hal produk dan harga, Nissan Group dapat meraih target penjualan tersebut dan memenuhi sasaran-sasaran strategis lainnya.

Namun, untuk menerapkan sistem manajemen strategis dengan pendekatan *balanced scorecard*, Nissan Group harus mempersiapkan beberapa hal. Pra-syarat yang harus dipenuhi oleh Nissan Group untuk dapat menerapkan sistem manajemen di atas adalah adanya keterbukaan dan kemauan manajemen puncak untuk menerima dan melaksanakan sistem manajemen dengan pendekatan *balanced scorecard*, lancarnya jalur informasi dan komunikasi, tersedianya sistem informasi yang memadai dan menjangkau seluruh dealer, telah terdefinisinya visi, misi, dan nilai perusahaan dengan baik, terkaitnya strategi perusahaan dengan visi dan misi, serta terkaitnya strategi masing-masing bagian dan unit dengan visi Nissan Group secara keseluruhan.

BIBLIOGRAFI

- Arveson, Paul. *Balanced Scorecard Basics*. www.balancedscorecard.org. 1998.
- Beberapa Indikator Penting Sosial – Ekonomi Indonesia Edisi Juli 2006*. Badan Pusat Statistik. 2006.
- Bloomfield, Charles. *Bringing the Balanced Scorecard to Life: The Microsoft Balanced Scorecard Framework*. Insightformation, Inc., 2002
- Corporate Planning Team. *Nissan – Renault Group Management Policy 2005*. Nissan – Renault Group. 2005
- Cucuzza, Thomas G. *Rebalancing the Scorecard: Enhancing Value in Automotive Industry*. IBM Corporation. 2003.
- Informasi Umum dan Indikator Penting Indonesia*. Badan Pusat Statistik. 2006.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. 1996.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- “Pemerintah Gagal Mengurangi Angka Kemiskinan.” *Suara Pembaruan*. 14 Mei 2006. www.suara-pembaruan.com
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. 1998
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. 1998.

Porter, Michael E. *On Competition*. Harvard Business Review. 1998.

Schneiderman, Arthur M. *How to Build A Balanced Scorecard*. www.schneiderman.com.

Schoemaker, Paul J.H. "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review*. Winter 1995; 36,2. Hal. 25.

Simons, Robert. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall. 1999.

"Ulasan 2006: Berbenah Menggerakkan Sektor Riil." *Suara Pembaruan Daily*. 20 Desember 2006. www.suara-pembaruan.com.

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 2004

"2005 Production and Sales, Tough Gurs in Indonesia Market," *Gaikindo News*, Ed. No. 9, Nov – Dec 2005, Hal. 4.

