



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS PADA PT.S
UNTUK MEMENANGKAN KOMPETISI DAN
MENGHADAPI TURBULENSI DALAM BISNIS CAR RENTAL
DI INDONESIA**

TESIS

**PRODJO SUNARJANTO
08066435034**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAKSI – PPAK
SALEMBA – JAKARTA
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS PADA PT.S
UNTUK MEMENANGKAN KOMPETISI DAN
MENGHADAPI TURBULENSI DALAM BISNIS CAR RENTAL
DI INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Akuntansi**

**PRODJO SUNARJANTO
08066435034**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAKSI – PPAK
SALEMBA – JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Prodjo Sunaryanto

NPM : 08066435034

Tanda Tangan :

Tanggal : 23 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Prodjo Sunarjanto
NPM : 08066435034
Program Studi : MAKSI – PPAK
Judul Tesis : Penerapan Manajemen Strategis pada PT.S untuk
memenangkan kompetisi dan menghadapi turbulensi
dalam bisnis *car rental* di Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi MAKSI – PPAK Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : (.....)
Penguji : (.....)
Penguji : (.....)

Ditetapkan di : Salemba, Jakarta

Tanggal : Juli 2010

KATA PENGANTAR

Tesis merupakan karya akhir seorang mahasiswa Strata 2, dimana ia mengaplikasikan apa yang telah dipelajari di bangku kuliah ke dalam dunia nyata. Tantangan terbesar dari penulisan tesis ini adalah pengelolaan waktu dan disiplin serta motivasi.

Topik penerapan manajemen stratejik dipilih karena penulis ingin memberikan kontribusi kepada khalayak ramai dan dunia akademisi bahwa apabila kita mengelola suatu perusahaan dengan menggunakan strategi yang tepat, proses yang benar dan tim yang tangguh serta sistim yang handal; akan membuat kelangsungan pertumbuhan perusahaan akan terjamin. Pengalaman penulis sebagai Presiden Direktur dari PT.S sangat memberikan kontribusi yang besar dalam penulisan tesis ini dan telah dibuktikan melalui praktek nyata bagaimana manajemen stratejik yang tepat akan menghasilkan pertumbuhan perusahaan yang menggembirakan.

Setelah proses yang cukup singkat, tetapi melelahkan, dalam pengerjaan tesis ini, maka penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan jalan dan kesempatan untuk melanjutkan kuliah di Maksi FEUI
2. Seluruh dosen dan karyawan Maksi yang selama ini banyak membantu dan menampung semua kebutuhan kami dalam kuliah
3. Ibu Dr. Lindawati Gani sebagai ketua program Maksi dan dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta memberikan semangat dan tantangan untuk membantu penulis menyelesaikan program ini.
4. Ibunda Sekar Pantjawati yang telah berkorban dan memberikan bimbingan serta pengorbanan yang diberikan kepada kami sekeluarga.
5. Kepada istri tercinta Felicia Komala dan anak-anak: Jan Bastian dan Hans Julian, yang banyak membantu dan berkorban untuk memberikan kesempatan kuliah kembali pada penulis.

6. Teman kuliahku, Elizabeth Imelda, yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini dan juga mengkoordinir seluruh kegiatan perkuliahan untuk Kelas Khusus .
7. Seluruh 18 teman kuliah angkatan kelas khusus FE Maksi/Sore 2008 yang sangat membuat perkuliahan menjadi ajang yang selalu dirindukan dan pertemanan yang tak terlupakan. Semoga tali silahturami diantara kami ber-19 selalu dapat berjalan terus.

Jakarta, 23 Juli 2010

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Prodjo Sunarjanto

NPM : 08066435034

Program Studi : MAKSI – PPAK

Departemen : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Penerapan Manajemen Strategis pada PT.S untuk memenangkan kompetisi dan menghadapi turbulensi dalam bisnis *car rental* di Indonesia

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salemba, Jakarta,

Pada tanggal : 23 Juli 2010

Yang menyatakan,

(Prodjo Sunarjanto)

ABSTRAK

Nama : Prodjo Sunarjanto
Program Studi : MAKSI – PPAK
Judul : Penerapan Manajemen Strategis pada PT S untuk memenangkan kompetisi dan menghadapi turbulensi dalam bisnis *car rental* di Indonesia

Tesis ini membahas penerapan manajemen stratejik dalam bisnis *car rental*. Industri *car rental* di Indonesia merupakan industri yang baru di Indonesia, akan tetapi perkembangan yang pesat terjadi pada 10 tahun belakang ini dimana para pemain baru yang memiliki permodalan yang besar dan kemampuan manajemen modern telah memicu kompetisi yang tajam. Perkembangan bisnis *car rental* telah menjadi suatu bisnis yang sangat menjanjikan tetapi juga beresiko tinggi karena modal yang dibutuhkan sangat besar dalam jangka waktu yang panjang. Tuntutan pelanggan juga semakin beragam dan kompleks, sulit untuk diprediksi dengan tepat, sehingga membutuhkan langkah-langkah pengelolaan perusahaan yang lebih stratejik.

PT S merupakan pemain terbesar di bisnis penyewaan mobil di Indonesia. PT S merupakan salah satu anak perusahaan dari kelompok usaha di bidang otomotif di Indonesia. Dalam mencapai tujuan perusahaan, banyak faktor internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan, visi, misi dan sasaran-sasaran serta sistim pengendalian manajemen yang harus ditingkatkan untuk dapat mempertahankan posisi sebagai pemain nomor 1 dan semakin memperkokoh keunggulan kompetitif PT S terhadap para pesaingnya. Tesis ini memberikan gambaran proses manajemen stratejik yang diterapkan oleh PT S untuk mencapai posisi nomor 1 saat ini, dan bagaimana proses manajemen stratejik ini dapat digunakan untuk memenangkan persaingan dan tumbuh dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.

Kata kunci: Manajemen stratejik, penyewaan kendaraan, implementasi manajemen stratejik.

ABSTRACT

Name : Prodjo Sunarjanto
Study Program : MAKSI – PPAK
Title : *Strategic management application at PT S to win the competition and riding the wind in car rental business in Indonesia*

This thesis discusses application of strategic management in the rental car business. Car rental industry in Indonesia is a new industry in Indonesia, but the rapid development occurred in these 10 years behind where the new players who have large capital and modern management skills has triggered sharp competition. The development of the car rental business has become a business that is very promising but also risky because it required very large capital in the long term. Customer demands are also more varied and complex, difficult to predict accurately, thus requiring the steps that corporate management is more strategic.

PT S is the biggest players in this business in Indonesia. It is one of the subsidiaries of an automotive business group in Indonesia. In achieving corporate objectives, many internal and external factors that must be considered, the vision, mission and goals as well as Management control systems should be improved to maintain our position as number one player and a competitive advantage PT S strengthened against its rivals. This thesis provides a strategic management process adopted by the PT S to achieve number one position today, and how the strategic management process can be used to win the competition and grow with high growth rate.

Key words: strategic management, car rental, strategic management implementation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan Penelitian.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.4.1 Bagi industri penyewaan mobil dan perbankan:.....	5
1.4.2 Bagi dunia akademisi:.....	5
1.4.3 Bagi penulis sendiri:.....	5
1.5 Metodologi Penelitian.....	6
1.5.1 Rancangan Penelitian.....	6
1.5.2 Ruang lingkup penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
1.6.1 Bab I: Pendahuluan.....	6
1.6.2 Bab II: Landasan Teori.....	6
1.6.3 Bab III: Profil Industri dan Perusahaan.....	7
1.6.4 Bab IV: Analisa dan Pembahasan.....	7
1.6.5 Bab V: Kesimpulan dan Saran.....	7
2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Definisi dan tujuan manajemen stratejik.....	8
2.2 Tingkatan strategi perusahaan.....	11
2.2.1 Corporate strategy.....	11
2.2.2 Business Strategy.....	17

2.2.3	Functional Strategy.....	19
2.2.4	Strategi Operasional	23
2.3	Konsep dasar manajemen stratejik	23
2.4	Kegiatan penyusunan manajemen stratejik	24
2.5	Formulasi, implementasi strategi dan evaluasi strategi	25
2.5.1	Formulasi strategi.....	25
2.5.2	Implementasi strategi	26
2.5.3	Evaluasi strategi	26
2.6	Visi dan Misi.....	26
2.7	Analisa eksternal dan internal	27
2.7.1	Analisis eksternal	27
2.7.2	Analisis internal.....	28
2.8	Analisis SWOT	28
2.9	Industry Key Success Factor.....	29
2.10	Company Key Success Factor	30
2.11	Value Chain Analysis	30
2.12	Strategy Map (Peta Strategi).....	31
2.12.1	Strategic Theme.....	32
2.12.2	Strategic Objectives.....	33
2.12.3	Strategic Measurement	33
2.12.4	Strategic Initiatives.....	33
2.13	Key Performance Indicator (KPI).....	34
2.14	Sistim Pengendalian manajemen	34
2.15	Sistim Pengukuran Kinerja	35
3	LATAR BELAKANG PERUSAHAAN	36
3.1	Profil Industri Penyewaan Mobil.....	36
3.1.1	Sejarah dan Perkembangan Industri Penyewaan Mobil	36
3.1.2	Key Success Factor dari Industri Penyewaan Kendaraan	38
3.1.3	Model Bisnis.....	43
3.1.4	Proses Bisnis.....	45
3.2	Profil Perusahaan	45
3.3	Turn Around Strategy	49

3.3.1	Latar belakang	49
3.3.2	Pelaksanaan Turn Around Strategy	53
3.3.3	Timeline turn around PT S	55
3.4	Strategi Usaha PT S	56
3.4.1	Menentukan portfolio model yang tepat	56
3.4.2	Kepemimpinan yang agresif dan dinamis	58
3.4.3	Memperkuat Struktur organisasi	62
4	ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN.....	64
4.1	Analisis resiko pasar	64
4.2	Analisis Company Key Succes Faktor (CSKF).....	67
4.3	Analisis Visi dan Misi.....	68
4.4	Analisis strategi.....	70
4.4.1	Analisis manajemen	70
4.4.2	Analisis Operasional.....	71
4.4.3	Analisis Pendanaan.....	72
4.4.4	Analisis Perpajakan	73
4.4.5	Analisis Sumber Daya Manusia	74
4.5	Analisis Pengukuran Kinerja	74
5	KESIMPULAN.....	77
5.1	Kesimpulan	77
5.2	Saran	78
5.2.1	Di Bidang Pemasaran	78
5.2.2	Di Bidang Keuangan	79
5.2.3	Di Bidang Sumber Daya Manusia.....	80
5.3	Keterbatasan penelitian.....	82
	DAFTAR PUSTAKA.....	83

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis otomotif memegang peranan yang cukup besar dalam perekonomian dunia, termasuk kontribusinya pada pendapatan Negara. Pada tahun 2008, saat terjadi krisis keuangan yang melanda dunia, banyak negara yang terpaksa membantu perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dengan melakukan *bail-out*, baik di Amerika Serikat (yaitu *bail-out* atas Chrysler dan General Motor) maupun di Eropa. Hal ini karena banyak industri yang terkait dengan industri otomotif dalam rangkaian *value chain*, dari hilir maupun ke hulu, yang akan mengalami dampak jika perusahaan otomotif harus ditutup atau mengurangi jumlah produksinya.

Krisis 2008 telah menyebabkan penjualan mobil di AS yang telah mencapai 10 juta pada tahun 2007, turun menjadi 8 juta sehingga persediaan mobil yang tidak terjual meningkat sampai mencapai 7-8 bulan jumlah penjualan. Hal ini sangat memberatkan keuangan industri otomotif dan perbankan. Industri otomotif merupakan industri yang sangat terkait dengan dunia keuangan. Disamping itu, banyak sekali perusahaan yang terpaksa harus melakukan PHK dan pengurangan jam kerja karyawan. Semua ini dapat menimbulkan guncangan perekonomian dari suatu negara yang kontribusi industri otomotifnya cukup besar.

Otomotif dalam perekonomian modern telah menjadi salah satu kebutuhan pokok untuk menunjang aktivitas bisnis maupun keperluan sehari-hari. Di negara-negara maju, untuk dapat memanfaatkan mobil sebagai sarana pengangkutan dapat dilakukan dengan cara memiliki sendiri mobil secara tunai maupun kredit, atau dengan tanpa memilikinya, yaitu dengan melakukan penyewaan (*rental*) seperti *operating lease* atau dengan melakukan *car sharing*. *Car sharing* adalah cara baru untuk menyewa mobil, seperti yang diterapkan oleh Zipcar, dimana dengan

menggunakan kartu kredit dan teknologi satelit, penyewa mobil dapat menggunakan mobil dalam jangka waktu seperlunya saja.

Di dunia otomotif, salah satu industri yang terkait erat adalah perusahaan penyewaan (*rental*) mobil. Dalam industri rental kendaraan telah lama dikenal beberapa merk yang terkenal yang beroperasi secara global di manca negara melalui *franchise* maupun dimiliki sendiri, seperti Hertz, Avis, Enterprise, Budget, Alamo, Dollar, Thrifty, National, U-haul, GE rental, Sixth, Europcar, Toyota Rent a Car dan lain-lain. Banyak dari perusahaan rental ini sebagian sahamnya dimiliki oleh perusahaan produsen mobil dengan tujuan strategis karena jumlah armada kendaraan yang dioperasikan sangat besar. Sebagai contoh, Hertz memiliki armada kendaraan sekitar 600.000 unit dan apabila kendaraan digunakan setiap tahun diganti dengan armada yang baru, maka jumlah armada yang harus diganti setiap tahun merupakan pasar bagi produsen otomotif sangat besar.

Disamping itu, perusahaan rental ini juga merupakan sarana untuk memperkenalkan produk mobil baru, atau untuk menampung kelebihan produksi atau jenis-jenis mobil yang kurang laku dipasar tanpa harus merusak harga pasar, walaupun dengan memberikan diskon yang sangat besar. Pasar tidak dapat menuntut diskon yang sama karena *volume* pembelian yang dilakukan perusahaan rental berjumlah besar dan juga karena stok mobil di produsen berkurang, maka pemasaran yang dilakukan produsen mobil tidak mendapatkan tekanan karena stok.

Data perkiraan penjualan mobil di Indonesia akhir-akhir ini menunjukkan penjualan mobil roda empat sebanyak rata-rata sekitar 500-600 ribu unit per tahun, dimana 40% dari unit yang terjual dibeli oleh perusahaan (sektor usaha). Umur pemakaian kendaraan di Indonesia rata-rata adalah 6 tahun sehingga total kendaraan yang digunakan oleh sektor usaha adalah 40% dari 3 juta-3,6 juta atau sekitar 1,2juta-1,440 juta, suatu angka yang cukup besar untuk potensi pasar *leasing*.

Berikut ini adalah data penjualan otomotif nasional untuk kendaraan roda empat, dari tahun 2003 sampai tahun 2009, dilengkapi dengan proyeksi penjualan untuk tahun 2010 sampai 2014:

Universitas Indonesia

<u>Tahun</u>	<u>Unit</u>
2003	329.010
2004	432.908
2005	498.499
2006	316.734
2007	395.319
2008	552.908
2009	486.061
2010	680.000 (proyeksi)
2011	650.000 (proyeksi)
2012	720.000 (proyeksi)
2013	820.000 (proyeksi)
2014	950.000 (proyeksi)

Saat ini, tidak ada data yang akurat untuk mengetahui *supply* kendaraan dari perusahaan rental yang melayani pangsa pasar tersebut, tetapi dari perhitungan dari beberapa perusahaan rental yang besar dan kecil, jumlahnya diperkirakan sekitar 100.000 unit kendaraan. Walaupun demikian, banyak sekali perusahaan car rental yang tidak dijalankan secara profesional, tidak memiliki strategi dan sistem manajemen yang baik, sehingga banyak yang tidak berkembang dan merugi bahkan harus ditutup. Dan karena sebagian besar mobil diperoleh dengan kredit perbankan maupun kredit pembiayaan, pihak perbankan dan perusahaan pembiayaan kredit juga harus ikut menanggung kerugian karena kredit macet.

1.2 Permasalahan Penelitian

Permasalahan yang dihadapi PT S adalah bagaimana mereka dapat menjawab tantangan-tantangan eksternal dan internal yang ada, yaitu:

- Bagaimana resiko pasar dengan adanya peningkatan persaingan dan jumlah permintaan.

- Bagaimana *industry* dan *company key success factor* agar fokus manajemen dapat lebih terarah
- Apakah misi dan visi perusahaan yang ada sekarang masih sesuai dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat, karena akan menjadi pedoman untuk langkah dan keputusan setiap karyawan.
- Apakah perusahaan perlu merumuskan strategi baru untuk mengantisipasi perubahan lingkungan.
- Apakah sistem pengukuran kinerja sudah tepat, sehingga dapat mengurangi kesenjangan sosial dan konflik antar departemen/divisi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk membantu PT S dalam menurumuskan dan menjawab permasalahan seperti yang telah dipaparkan di atas, yaitu:

- Mempertimbangkan pengaruh resiko pasar terhadap masa depan perusahaan.
- Meninjau ulang lingkungan eksternal dan internal dan merumuskan *Critical Success Factors* (CSF) di tingkat industri maupun di tingkat perusahaan.
- Merumuskan kembali visi dan misi perusahaan.
- Meninjau ulang dan merumuskan kembali strategi perusahaan, dengan mempertimbangkan situasi lingkungan yang berubah dengan cepat.
- Merumuskan tindakan yang perlu dilakukan untuk masalah operasional, yang terkait dengan sistim teknologi informasi maupun aspek lain operasional perusahaan, termasuk strategi pendanaan yang sesuai dengan kebutuhan pada saat, sifat, jumlah serta sumber yang tepat dan merumuskan kembali perencanaan pajak yang lebih tepat guna dan efisien.
- Merumuskan kembali sistim pengukuran kinerja yang dapat membantu implementasi strategi yang akan dipilih dengan memperhitungkan faktor-faktor yang ditengarai oleh penulis akan menjadi hambatan untuk pertumbuhan di masa depan.

- Merumuskan kembali pengelolaan manajemen sumber daya manusia, terutama pengelolaan pengemudi, yang merupakan aset perusahaan yang terpenting dalam menunjang operasi perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi industri penyewaan mobil dan perbankan:

- Memberikan gambaran dan bisnis model yang patut dipertimbangkan agar pemberian kredit oleh perbankan tidak salah sasaran dan mengurangi resiko kredit macet.
- Memberikan masukan yang dapat menunjang perkembangan industri penyewaan mobil.

1.4.2 Bagi dunia akademisi:

- Memberikan kontribusi terhadap contoh penerapan manajemen stratejik
- Menggugah peneliti lainnya untuk melakukan kajian fungsi lainnya di bidang usaha penyewaan mobil

1.4.3 Bagi penulis sendiri:

- Mengaplikasikan ilmu yang telah dipelajari, khususnya mengenai manajemen stratejik.
- Meningkatkan pengetahuan yang dimiliki dari pengalaman mengelola perusahaan penyewaan mobil.
- Menambah wawasan mengenai strategi ke depan yang harus diantisipasi dengan adanya PSAK 30 yang terkait dengan bisnis penyewaan mobil.
- Membagi pengalaman yang telah diperoleh selama bertugas di PT.S agar pengetahuan yang didapat tidak tersia-sia.

1.5 Metodologi Penelitian

1.5.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini tergolong sebagai studi kasus karena analisis yang dilakukan bersifat kontekstual dan mendalam terhadap PT S yang menjadi obyek penelitian. Penelitian ini bersifat analisis deskriptif, karena pembuatannya dilandaskan pada analisis terhadap data-data yang sifatnya kualitatif dan kuantitatif.

1.5.2 Ruang lingkup penelitian

Ruang lingkup penelitian ini mencakup perancangan visi, misi, strategi, sistim manajemen stratejik PT.S yang dibuat antara tahun 2000-2005. Saat ini, kondisi bisnis PT.S telah berbeda dan menyimpang dari bisnis intinya sehingga membutuhkan strategi dan sistim pengendalian manajemen yang berbeda pula. Informasi terkini telah ditambahkan untuk menganalisis kondisi persaingan saat ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan ini memiliki lima bagian besar yang saling berkaitan.

1.6.1 Bab I: Pendahuluan

Pada bagian ini dijelaskan latar belakang yang mendasari pembuatan tulisan ini, masalah yang akan dipecahkan, yang kemudian menjadi tujuan penulisan, metodologi yang digunakan, serta sistematika dari tulisan ini.

1.6.2 Bab II: Landasan Teori

Pada bagian ini akan dipaparkan teori-teori untuk merumuskan visi, misi, strategi dan untuk merancang sistim manajemen strategi dan pengukuran kinerja bagi PT.S. Teori-teori inilah yang akan digunakan dalam analisis yang akan dilakukan pada Bab IV.

1.6.3 Bab III: Profil Industri dan Perusahaan

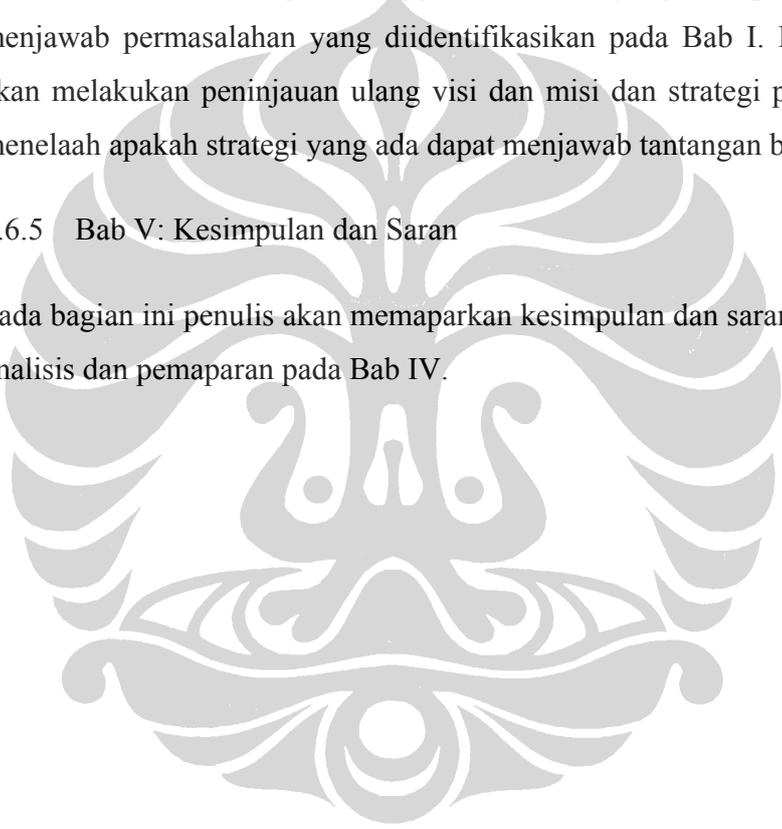
Bagian ini akan memuat informasi mengenai industri penyewaan mobil secara umum maupun latar belakang PT.S secara khusus. Seluruh informasi yang dipaparkan pada bagian ini akan menjadi input pada waktu melakukan analisis pada Bab IV.

1.6.4 Bab IV: Analisa dan Pembahasan

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis terhadap informasi yang dipaparkan pada Bab III dan dengan menggunakan teori yang ada pada Bab II, mencoba menjawab permasalahan yang diidentifikasi pada Bab I. Pertama-tama penulis akan melakukan peninjauan ulang visi dan misi dan strategi perusahaan, kemudian menelaah apakah strategi yang ada dapat menjawab tantangan bisnis di masa depan.

1.6.5 Bab V: Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini penulis akan memaparkan kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari analisis dan pemaparan pada Bab IV.



BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Definisi dan tujuan manajemen stratejik

Dalam dunia usaha, strategi sering diartikan sebagai suatu perencanaan untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (karyawan, fisik dan keuangan) untuk meningkatkan dan mengamankan kepentingan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam kerangka ini perusahaan mengevaluasi apa yang dilakukan terhadap kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*) serta kemungkinan yang terjadi dari lingkungan luar, dalam bentuk peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Michael Porter merumuskan strategi sebagai pengertian yang lebih luas yaitu bagaimana cara perusahaan memenangkan persaingan. Kegiatan manajemen stratejik didasarkan pada asumsi bahwa perusahaan selalu berusaha mencapai keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya untuk melayani pelanggannya. Keunggulan kompetitif merupakan salah satu alat bantu strategi yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing. Manajemen stratejik memberikan fokus pada penjelasan mengenai keunggulan kompetitif, mengapa suatu perusahaan dapat menghasilkan *return* yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Manajemen stratejik menjelaskan secara teoritis dan memberikan model yang dapat membantu menjelaskan mengapa kinerja perusahaan dapat berbeda antara yang satu dengan yang lain.

Untuk melihat mendapatkan pengertian bagaimana perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif, maka terdapat tiga perspektif yang harus dilihat yaitu:

- Prespektif internal, yang berfokus pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan sebagai sarana yang unik untuk memenangkan persaingan.

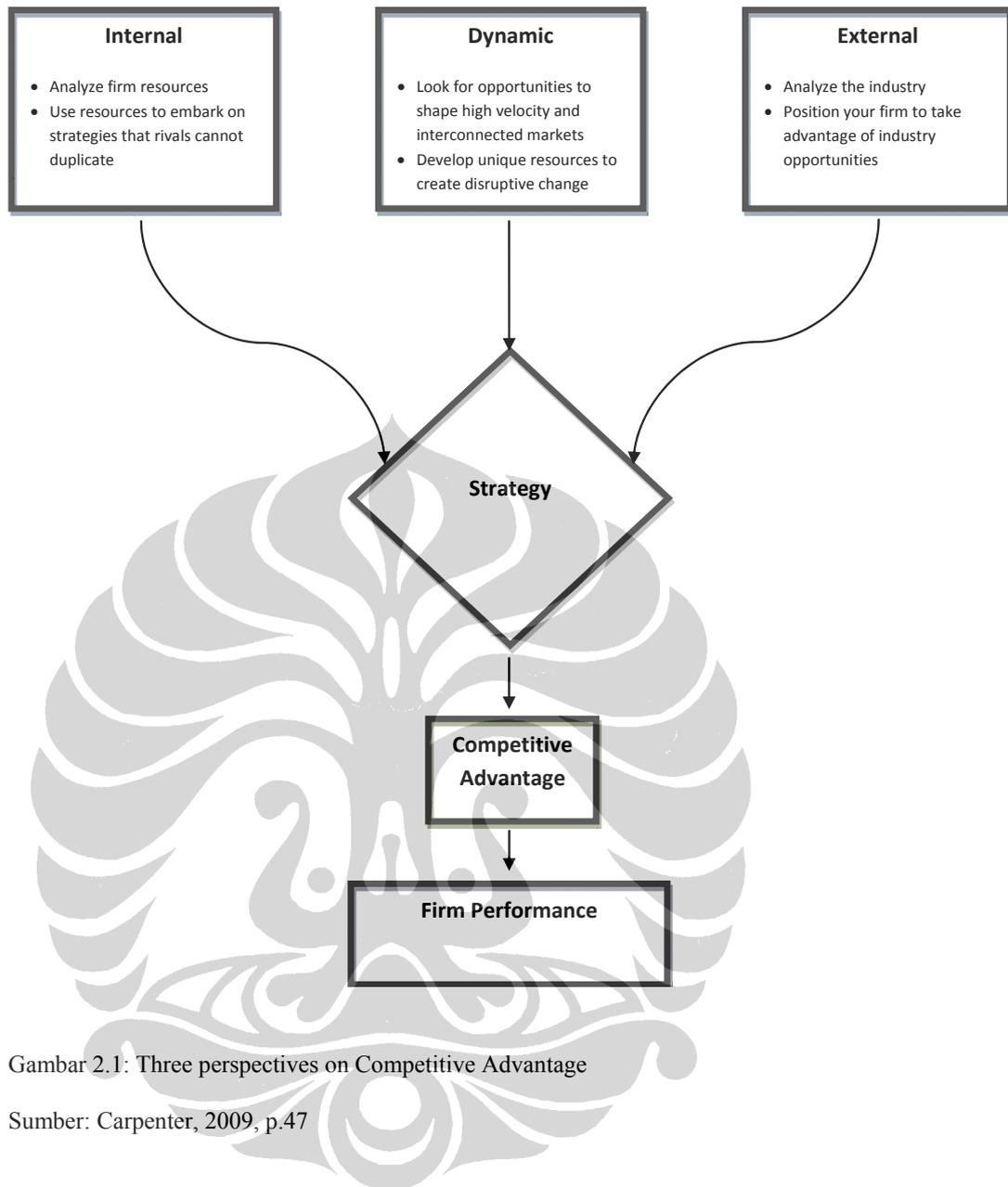
- Prespektif eksternal, yang berfokus pada struktur industri dan cara-cara perusahaan untuk menempatkan perusahaan pada posisinya dalam industri untuk memiliki keunggulan kompetitif.
- Prespektif dinamis, yang menggabungkan prespektif internal dan eksternal menjadi keunggulan kompetitif.

Sebuah strategi yang tepat akan menunjukkan tujuan (*goals*) dan arahan (*direction*) agar manajer dan karyawan pada setiap tingkatan dapat mengarahkan kegiatannya bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Strategi merupakan jawaban manajemen mengenai bagaimana mencapai tujuan dan bagaimana perusahaan mencapai visi dan misinya.

Strategi merupakan jawaban manajemen mengenai bagaimana mencapai tujuan dan bagaimana perusahaan mencapai visi dan misinya. Sebuah strategi yang tepat akan memberikan tujuan (*goals*) dan arahan (*direction*) agar manajer dan karyawan pada setiap tingkatan dapat mengarahkan kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi harus dibedakan dari *business model*. *Business model* merupakan variasi dari *value chain*, yang mencakup kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa, pembelian bahan baku, proses pabrikasi, termasuk kegiatan yang terkait dengan yang mendukung perusahaan dalam mendapatkan dan melayani pelanggan, melakukan transaksi penjualan, menyerahkan atau mendistribusikan barang dan jasa.

Business model adalah mekanisme bagaimana perusahaan menghasilkan dan menyalurkan barang atau jasa, tetapi mengabaikan faktor kompetisi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *business model* merupakan sebuah sistem yang menyatukan komponen-komponen perusahaan untuk menghasilkan keuntungan (*profit*), tetapi *business model* tidak mempertimbangkan faktor kompetisi dalam dimensi kinerjanya karena faktor ini dicakup oleh manajemen stratejik.



Gambar 2.1: Three perspectives on Competitive Advantage

Sumber: Carpenter, 2009, p.47

Menurut Thomson (2001), *business model* berhubungan dengan nilai ekonomi dari keberhasilan suatu strategi terhadap *revenue-cost-profit* dari sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Manajemen strategik berhubungan dengan penentuan masa depan perusahaan dan pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil untuk mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek.

Menurut Mintzberg, ukuran organisasi, kompleksitas lingkungan, proses produksi dengan masalahnya, akan menentukan gaya manajemen dan bentuk formal perencanaan (*planning*). Pelaksanaan yang baik dari suatu strategi yang tepat akan merupakan tolok ukur dari kinerja perusahaan dan kualitas manajemen dalam mencapai kinerja.

2.2 Tingkatan strategi perusahaan

Strategi perusahaan adalah cara-cara bagaimana sebuah korporasi, perusahaan, fungsi tertentu dalam perusahaan atau bagian operasional perusahaan untuk mencapai tujuan dalam industri tertentu atau segmen industri di masa sekarang, maupun untuk masa depan. Berdasarkan tingkatannya, strategi dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Corporate strategy
- b. Business strategy
- c. Fuctional strategy

2.2.1 Corporate strategy

Corporate strategy merupakan strategi yang diterapkan oleh kelompok usaha yang bergerak di berbagai bidang usaha yang berlainan (*diversified company* atau korporasi). Pada tingkatan ini, strategi terdiri dari langkah-langkah yang disusun untuk menetapkan posisi perusahaan di berbagai industri dimana perusahaan beroperasi, sehingga sumber daya dapat dialokasikan kepada masing-masing perusahaan dalam lingkup korporasi. *Corporate strategy* disusun untuk tujuan meningkatkan sinergi dan koordinasi sehingga manajemen perusahaan dapat memberikan nilai tambah yang lebih tinggi.

Tanggung jawab penyusunannya terletak pada manajer di tingkat korporasi, dan bentuknya semacam pernyataan arahan dan tujuan (*direction statement dan intent*) secara umum. Karena disusun untuk jangka waktu panjang (5 tahun atau lebih), keputusan-keputusan di tingkat korporasi umumnya lebih cenderung *value oriented*,

konseptual dan tidak kongkrit dibandingkan dengan strategi-strategi yang ditetapkan oleh unit usaha di tingkat lebih rendah.

Contoh mengenai kegiatan dalam *corporate strategy*:

a. Manajemen portfolio

- Melakukan akuisisi terhadap bisnis yang akan memberikan nilai di masa depan, baik yang berkaitan dengan bisnis saat ini maupun yang tidak.
- Memberikan dukungan perusahaan tertentu sesuai dengan portfolio
- Memperkuat instansi bisnis yang sudah tumbuh.

b. Melakukan restrukturisasi anak perusahaan

- Merestrukturisasi anak perusahaan yang kinerjanya tidak memenuhi target, berada dalam di industri yang terancam atau sulit berkembang
- Perusahaan induk melakukan penggantian tim manajemen, penggantian strategi dan memberikan dukungan teknologi.

c. Transfer ketrampilan

- Mengidentifikasi pengetahuan yang bisa ditransfer antar unit bisnis
- Mengidentifikasi anak perusahaan yang mempunyai kesamaan pembeli, jalur distribusi, aktivitas, dan atau konsep strategi
- Mentransfer ketrampilan antar anak perusahaan yang bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif.

d. Berbagi aktivitas (*sharing activities*)

- Berbagi aktivitas dalam *value chain* untuk mengurangi biaya atau meningkatkan diferensiasi
- Melibatkan aktivitas yang memberikan keunggulan kompetitif dan memberikan penghematan biaya
- Meningkatkan dan memperkuat kolaborasi antar anak perusahaan

Dalam memilih alternatif strategi perusahaan, dapat dipilih salah satu dari keempat strategi dasar berikut ini:

- a. *Growth*
- b. *Stability*
- c. *Defensive*
- d. Kombinasi dari ketiganya.

2.2.1.1 *Growth strategies*

Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan. Strategi ini digunakan pada saat tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan ekonomi sedang berkembang pesat. Strategi ini dapat berupa: *concentration strategy*, *integration strategy* dan *diversification strategy*.

2.2.1.1.1 *Concentration strategy*

Concentration strategy berfokus pada satu atau seperangkat produk atau jasa yang terkait. Strategi ini dilakukan apabila perusahaan berkonsentrasi pada ekspansi penjualan dari usaha yang sedang berjalan. Strategi ini dapat berupa pengembangan pasar dan pengembangan produk dan jasa.

- a. Pengembangan pasar - pelaksanaannya dengan melakukan ekspansi pasar dari usaha yang sedang berjalan dengan masuk ke wilayah pemasaran atau segmen pasar yang baru.

- b. Pengembangan produk dan jasa - pelaksanaannya dengan melakukan mengubah produk utamanya atau menambah feature baru produk dan jasa yang saat ini , melalui jalur pemasaran yang ada.

2.2.1.1.2 *Integration strategy*

Integration strategy adalah strategi perusahaan untuk memiliki anak perusahaan atau unit usaha yang berada dalam value chain dari usaha yang sedang dijalankan.

- a. *Horizontal Integration* – dimana perusahaan menambah bidang usahanya untuk menghasilkan produk dan jasa yang sejenis, yang dioperasikan melalui jalur pemasaran yang sama. Pada umumnya, integrasi dilakukan dengan membeli perusahaan yang bergerak di bidang usaha sejenis.
- b. *Vertical Integration* – dimana perusahaan menjalankan strategi untuk mengamankan *value chain* dari kegiatan usaha. Apabila perusahaan bergerak ke bidang yang dijalankan oleh pemasok atau hulu disebut sebagai *backward integration*, sedangkan bila bergerak ke bidang hilir yang dikenal sebagai *forward integration*. Alasan utama *backward integration* adalah untuk mengamankan ketersediaan pasokan dan kualitas pasokan, sedangkan alasan untuk melakukan *forward integration* adalah mendapatkan tambahan keuntungan potensial dan memastikan kualitas dari produk akhir.

2.2.1.1.3 *Diversification strategy*

Diversification strategy adalah strategi pertumbuhan yang dipilih perusahaan dengan memasuki bidang usaha yang berbeda dengan yang sedang dijalankan saat ini. Umumnya, strategi ini dilakukan untuk mendiversifikasi resiko, melihat potensi pertumbuhan di bidang usaha lain lebih menarik, mendapatkan tantangan yang baru bagi manajemen agar bisa mendapatkan tambahan kompensasi, untuk mengimbangi fluktuasi pada siklus permintaan yang tidak menentu.

Dengan melakukan diversifikasi dapat diperoleh sinergi melalui *economies of scope* yaitu perusahaan dapat memanfaatkan sumberdaya yang sama untuk beberapa unit usaha atau juga dapat melakukan *bundling* penjualan atas produk-produk yang dihasilkan. Yang harus dihindari adalah terjadinya *diseconomies of scope*, yaitu

kondisi apabila hasil dari dua atau lebih produknya ternyata menghasilkan biaya rata-rata yang lebih tinggi.

- a. *Concentric (Related) Diversification* – dimana perusahaan melakukan ekspansi ke bidang usaha yang menghasilkan produk dan jasa yang masih berhubungan dekat dengan produk, wilayah pemasaran ataupun teknologi yang dipakai.
- b. *Conglomerate Diversification* – dimana perusahaan melakukan ekspansi hanya berdasarkan potensi keuntungan yang menjanjikan, bahkan sering masuk ke bidang usaha yang tidak terkait sama sekali dengan usaha yang sedang berjalan.

Untuk mendapatkan pertumbuhan (*growth*), antara lain dapat dicapai dengan melalui internal growth, acquisition atau merger.

- a. *Internal growth*, atau sering juga dikenal dengan pertumbuhan organik, merupakan bentuk pertumbuhan yang diperoleh melalui pendayagunaan sumber daya internal.
- b. *Acquisition*, yaitu apabila perusahaan membeli asset dari perusahaan lain dan memasukkan ke dalam perusahaan untuk mendapatkan pertumbuhan.
- c. *Merger*, yaitu apabila dua perusahaan atau lebih, melebur menjadi satu.
- d. *Joint Venture*, yaitu apabila dua atau lebih perusahaan menggabungkan sumber dayanya untuk suatu proyek atau usaha tertentu. *Joint venture* bisa dilakukan secara temporer maupun permanen.

Pertumbuhan melalui internal growth seringkali membutuhkan jangka waktu yang panjang, tetapi tidak menimbulkan guncangan. Apabila waktu yang adalah relatif pendek maka *merger* atau *acquisition* merupakan alternatif yang lebih tepat. Dengan melakukan *merger* terdapat kemungkinan bisa menghapus *barrier of entry* seperti masalah paten, biaya promosi yang besar, mengurangi tingkat persaingan, atau mendapatkan teknologi unggulan dengan cepat.

2.2.1.2 *Stability Strategy*

Merupakan strategi yang diambil oleh perusahaan yang menginginkan kestabilan usaha. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan sudah cukup puas dengan keadaan

yang berjalan dan menginginkan *status quo*, agar tidak mengundang pemain baru untuk masuk ke industri yang sama. Alasan lain adalah perusahaan menghadapi situasi tingkat pertumbuhan yang stagnan, dimana pemegang saham tidak menuntut kinerja perusahaan, karena adanya regulasi atau industri mengalami kejenuhan.

Strategi yang diambil adalah membatasi investasi ,dan perusahaan membagi dividen dengan atas sebagian besar keuntungan. Perusahaan hanya ditargetkan untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah diperoleh. Umumnya, dilakukan pada saat potensi keuntungan makin menurun karena adanya kompetisi yang meningkat, pasar yang menyusut, kontribusi penjualan yang minim, reputasi yang memudar.

2.2.1.3 *Defensive Strategy*

Merupakan strategi bertahan yang diambil, apabila perusahaan menginginkan atau membutuhkan penurunan investasi atau operasi karena tindakan ini dibutuhkan untuk memperbaiki keadaan perusahaan menghadapi *trend* yang negatif atau sedang menghadapi krisis atau masalah. Umumnya dilakukan untuk jangka pendek apabila tidak diperoleh alternatif solusi yang lain.

Alasan untuk menggunakan strategi defensif adalah apabila perusahaan menghadapi masalah keuangan, sedang menghadapi persaingan yang tajam, pemiliknya merasa tidak nyaman dengan perusahaannya atau memiliki peluang-peluang lain yang dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Strategi ini dapat berupa *turnaround strategy*, *divestiture strategy*, *liquidation strategy*, *bankruptcy strategy* dan *captive strategy*.

2.2.1.3.1 *Turnaround strategy*

Merupakan strategi perusahaan untuk membalikkan trend negatif dan membuat perusahaan kembali ke keadaan yang menguntungkan. Strategi ini umumnya dilakukan melalui usaha penghematan biaya operasional, memperkecil operasi perusahaan, menghentikan jenis2 usaha yang membebani perusahaan, mengganti tim manajemen.

2.2.1.3.2 *Divestiture strategy*

Merupakan strategi perusahaan yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh usahanya. Hal ini dilakukan dengan cara menjual divisi perusahaan atau menjual sebagian saham kepemilikan perusahaan.

2.2.1.3.3 *Liquidation strategy*

Merupakan strategi untuk menjual seluruh perusahaan atau membubarkannya. Umumnya dilakukan apabila pemilik atau perusahaan merasa kesulitan keuangan dan apabila dilakukan dengan terpaksa, maka posisi tawar dari perusahaan menjadi lebih lemah.

2.2.1.3.4 *Bankruptcy strategy*

Merupakan strategi perusahaan untuk melindungi perusahaan dari kreditur atau menghindari pelaksanaan dari pasal-pasal kontrak dan tuntutan hukum. Banyak perusahaan di Amerika dan Eropa yang melakukan operasi kembali setelah mendaftarkan kebangkrutannya, terkadang dengan mengganti nama perusahaan (di Indonesia sulit dilakukan).

2.2.1.3.5 *Captive strategy*

Merupakan strategi perusahaan dengan sengaja untuk menjadi target pengambilan alihan sebagian atau seluruh usahanya untuk mendapatkan jaminan bahwa perusahaan yang mengambil alih akan membeli sebagian besar produk dan jasanya, sehingga penjualan perusahaan dapat lebih stabil dan terjamin volumenya.

2.2.1.4 *Combination Strategy*

Merupakan strategi perusahaan dimana perusahaan melakukan secara serentak berbagai strategi yang berbeda untuk anak-anak perusahaan atau divisi yang berlainan.

2.2.2 *Business Strategy*

Business strategy adalah strategi pada tingkat perusahaan. Fokusnya adalah bagaimana cara memenangkan persaingan dalam industri atau segmen industri tertentu. Pada tingkat perusahaan, penyusunan strateginya dilakukan oleh manajer

Universitas Indonesia

business level melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan mendapat persetujuannya (apabila ada). Strategi ditingkat ini biasanya lebih konkrit, lebih *action oriented* dan disusun untuk jangka waktu menengah (1 sampai 3 tahun). Dalam tahap ini, strategi perusahaan dibuat untuk mencari dan memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam suatu bisnis sehingga perusahaan bisa mendapatkan potensi pasar yang baru, pangsa pasar yang lebih luas, biaya yang lebih rendah dan meningkatkan *positioning*-nya dimata pelanggan yang dilayani.

Contoh strategi dalam tingkat *business strategy*:

- a. Keunggulan kompetitif
 - Perusahaan mencari keunggulan kompetitif (*cost leadership, differentiation, focus*) yang memungkinkan bisa berkompetisi di industrinya
 - Perusahaan mencari peluang pasar dengan basis produk/layanan saat ini.
- b. Disiplin nilai
 - Perusahaan memilih *value discipline model (operational excellence, customer intimacy, dan product leadership)* sesuai dengan untuk strategi yang dijalankan untuk meraih keunggulan kompetitif.
- c. Alokasi sumber daya
 - Perusahaan mengembangkan dan mengalokasikan budget dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai objektif strategi.
 - Objektif strategis dijabarkan menjadi aktivitas di tingkat operasional.

Ada empat kategori generik dalam *business strategies* yaitu:

a. *Operational Excellence*

Strategi yang diterapkan berdasarkan kekuatan perusahaan, yaitu bila perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang lebih murah atau lebih berkualitas dari para pesaingnya dan ini dapat dilakukan karena perusahaan memiliki gabungan antara pengalaman dan efisiensi yang tinggi. Perusahaan selalu melakukan

penyempurnaan proses operasi bisnisnya sehingga mendapatkan keunggulan dari para pesaingannya.

b. *Customer Intimacy*

Strategi yang didasarkan atas kekuatan kualitas pelayanan dan hubungan dengan pelanggan, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pelanggan dengan tujuan meningkatkan loyalitas pelanggan dan memberikan keuntungan jangka panjang.

c. *Product Leadership*

Strategi yang didasarkan atas kekuatan keunggulan produk/layanan yang selalu mutakhir dengan tujuan membuat komersialisasi ide baru dengan lebih cepat dan terdepan. memenangkan persaingan melalui keunggulan inovasi produk dan jasa.

d. *Niche Market*

Strategi yang dilakukan perusahaan dengan fokus untuk melayani ceruk pasar yang tertentu sehingga sehingga segmen pasar yang dilayani tidak menjadi daya tarik pemain besar.

2.2.3 *Functional Strategy*

Merupakan strategi yang berkaitan dengan fungsi di dalam perusahaan seperti: operasi, keuangan, personalia, pemasaran dll). Functional strategy dapat pula ditetapkan berdasarkan *product line*, wilayah geografis atau segmen pelanggan. Umumnya, strategi ini memiliki jangka waktu lebih singkat (1 tahun atau kurang) dan bersifat *action oriented*. Strategi fungsional merupakan penjabaran dari strategi bisnis dan harus mendukung strategis bisnis yang diambil. Penyusunan strategi dan tanggung jawab pelaksanaannya berada pada pimpinan departemen fungsional.

Dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan, setelah memilih strategi maka tahap berikutnya adalah menurunkan strategi perusahaan ke tingkat pelaksana yaitu departemen fungsional yang akan melaksanakan strategi-strategi yang diputuskan dengan menggunakan sumberdaya yang paling optimal untuk diimplementasikan oleh departemen operasional.

Pada perusahaan yang memiliki banyak anak perusahaan, setiap unit usaha harus memiliki strategi tersendiri, untuk memanfaatkan keunggulan kompetitif masing-masing unit usaha dalam menghadapi persaingan. Sebagai contoh, apabila strategi perusahaan adalah melakukan diferensiasi dengan membuat produk yang berkualitas tinggi, maka unit usaha harus memiliki strategi fungsional di pabrikasi berupa *quality assurance* yang tinggi, bukan mencari *cost* yang paling murah melalui *volume* produksi yang tinggi. Bagian HRD juga harus mencari dan merekrut tenaga kerja yang memiliki keahlian, tetapi bukan mencari tenaga kerja murah. Bagian *marketing* harus menekankan jalur pemasaran dengan menggunakan promosi yang bersifat “*pull*” untuk meningkatkan permintaan pelanggan melalui peningkatan citra produknya. Sebaliknya bila strategi perusahaan adalah strategi *low cost*, maka strategi departemen fungsional akan lain lagi. Bila strategi persaingan dari satu wilayah berbeda dengan wilayah lain, maka strategi departemen fungsionalnya akan berlainan juga.

Contoh kegiatan dalam *functional strategy*:

- a. Penjabaran
 - Menjabarkan strategi bisnis menjadi strategi fungsional/operasional
 - Menciptakan daya saing operasional
- b. Penyelarasan
 - Memastikan strategi fungsional konsisten dan mendukung strategi bisnis
 - Memastikan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai objektif strategis
- c. Alokasi sumber daya
 - Mendaya-gunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan
 - Memperhatikan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan
 - Mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis

Secara umum, strategi fungsional yang dapat dibagi menjadi strategi pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan, operasional, pembelian, logistik, sumber daya manusia dan teknologi informasi.

2.2.3.1 Strategi Pemasaran

Strategi ini berhubungan dengan penetapan harga jual, penjualan dan distribusi suatu produk atau jasa. Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, maka akan diperoleh peningkatan pangsa pasar atas produk yang saat ini dipasarkan atau pengembangan pasar baru untuk produk yang saat ini sedang dipasarkan.

Dalam promosi, dikenal strategi pemasaran “*push*” dan “*pull*”. Strategi *push* berupa pengadaan promosi besar-besaran melalui penguasaan tempat strategis agar produk dapat dijual melalui jaringan pengecer. Sedangkan strategi *pull* umumnya berupa pemasangan iklan dengan menciptakan *brand awareness* sehingga para calon pembeli akan mencari produk yang dipasarkan.

Strategi lainnya berkaitan dengan penetapan harga dan jalur distribusi, perusahaan dapat menetapkan menjual sendiri produknya atau melalui distributor dan pedagang pengecer, maupun melalui internet. Sebaliknya bila melalui berbagai macam jalur distribusi digabung yang dipilih sebagai strategi akan menimbulkan masalah persaingan internal di jalur pemasaran.

Dalam penetapan harga dikenal strategi *penetration pricing* dan *dynamic pricing*. *Penetration pricing* adalah strategi menguasai pasar dengan harga yang rendah dan kemudian mendominasi pasar, sedangkan *dynamic pricing* menerapkan harga jual berubah tergantung tingkat permintaan, berdasarkan segmen pasar ataupun ketersediaan barang.

2.2.3.2 Strategi keuangan

Merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan dana yang lebih murah dan lebih fleksible untuk menunjang strategi perusahaan dan menghasilkan nilai keuangan yang tinggi untuk perusahaan. Umumnya berupa *trade off* antara pedanaan jangka pendek dan jangka panjang, antara pinjaman atau ekuitas,

mengeluarkan saham preferens atau saham biasa, membagi dividen atau tidak, berupa dividen tunai atau dividen saham, memecah nilai saham atau sebaliknya. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah Leverage Buy Out (LBO), artinya perusahaan mengakuisisi perusahaan lain dengan menggunakan pinjaman dan dibayar kembali melalui keuntungan perusahaan setelah diambil alih atau penjualan asetnya.

2.2.3.3 Strategi Riset dan Pengembangan (R&D)

Merupakan strategi yang berkaitan dengan inovasi serta perbaikan produk dan proses, serta campuran berbagai tipe R&D (*basic*, produk, proses). Strategi R&D dapat berupa *technological leader* atau *follower*, tetapi ada juga pendekatan yang lain yaitu *open innovation* berupa memanfaatkan kolaborasi, kerjasama dengan pemerintah atau akademisi untuk mendapatkan penemuan baru.

2.2.3.4 Strategi operasional

Merupakan strategi untuk memproduksi barang atau jasa, baik pada tingkat integrasi *vertical* atau proses produksi, alokasi sumberdaya fisik dan hubungan dengan para pemasok. Beberapa strategi operasional untuk mengantisipasi volume produksi yang meningkat antara lain adalah *job shop*, *flexible manufacturing system*, *dedicated transfer line*, *mass production*. Selain itu, banyak teknik yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas, yaitu: *Continuous Improvement (kaizen)*, *modular manufacturing*, *Six Sigma*.

2.2.3.5 Strategi pembelian

Berkaitan dengan kegiatan untuk mendapatkan bahan baku, suku cadang serta bahan pembantu agar dapat melaksanakan fungsi operasi. Pilihannya dapat berupa *multi sourcing* atau *single sourcing* atau *parallel sourcing*.

2.2.3.6 Strategi Logistik

Berkaitan dengan strategi untuk mengelola arus barang masuk dan keluar proses produksi. Terdapat 3 trends yaitu sentralisasi, *outsourcing* dan penggunaan internet.

Sentralisasi logistik umumnya harus memiliki specialist dalam beberapa moda transportasi, seperti kereta api dan truk serta kapal.

2.2.3.7 Strategi Sumber Daya Manusia

Berkaitan dengan isu mengenai rekrutmen atas tenaga kerja yang murah, *low skill* yang mudah dilepas, atau tenaga ahli (*skilled*) yang dibayar lebih tinggi dan bisa melakukan beberapa tugas sekaligus dan bagaimana melakukan penilaian karya mereka. Menyusun perencanaan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, monitoring, pelatihan, penempatan, promosi, mutasi, jenjang karir dan pengembangan serta retensi serta kompensasi dan tunjangan-tunjangan lainnya,

2.2.3.8 Strategi Sistem Teknologi Informasi

Berkaitan dengan pemilihan dan pemanfaatan sistem teknologi informasi yang akan digunakan untuk menunjang perusahaan dalam menghadapi tantangan dimasa depan berupa peningkatan volume, kompleksitas dan tuntutan pelanggan.

2.2.4 Strategi Operasional

Strategi pada tingkatan operasional merupakan strategi yang lebih sempit lagi, yaitu merupakan strategi inisiatif dan pendekatan-pendekatan untuk mengelola unit operasi inti dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, terutama untuk *frontliner*. Manajer *frontline* merupakan bagian yang penting dalam tim penyusunan strategi perusahaan karena banyak operating unit memiliki faktor kritis prestasi stratejik dan dibutuhkan untuk menjalankan rencana tindakan stratejik.

2.3 Konsep dasar manajemen stratejik

Manajemen stratejik merupakan proses yang dimulai oleh manajemen dengan menyusun misi dan visi stratejik, menetapkan sasaran (*objectives*), menyusun strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi dan melakukan tindakan korektif yang berkelanjutan terhadap visi, *objectives*, strategi dan pelaksanaan strategi yang lebih tepat. Visi stratejik merupakan roadmap dari masa depan perusahaan yang harus dicapai dengan memanfaatkan teknologi, Fokus terhadap

Universitas Indonesia

pelanggan, wilayah pemasaran dan produk yang akan ditawarkan serta kemampuan mengembangkan rencana-rencana kerja dan kultur perusahaan yang diharapkan.

Menurut Carpenter (2009), manajemen stratejik merupakan proses dimana perusahaan memformulasikan dan mengimplementasikan strategi.

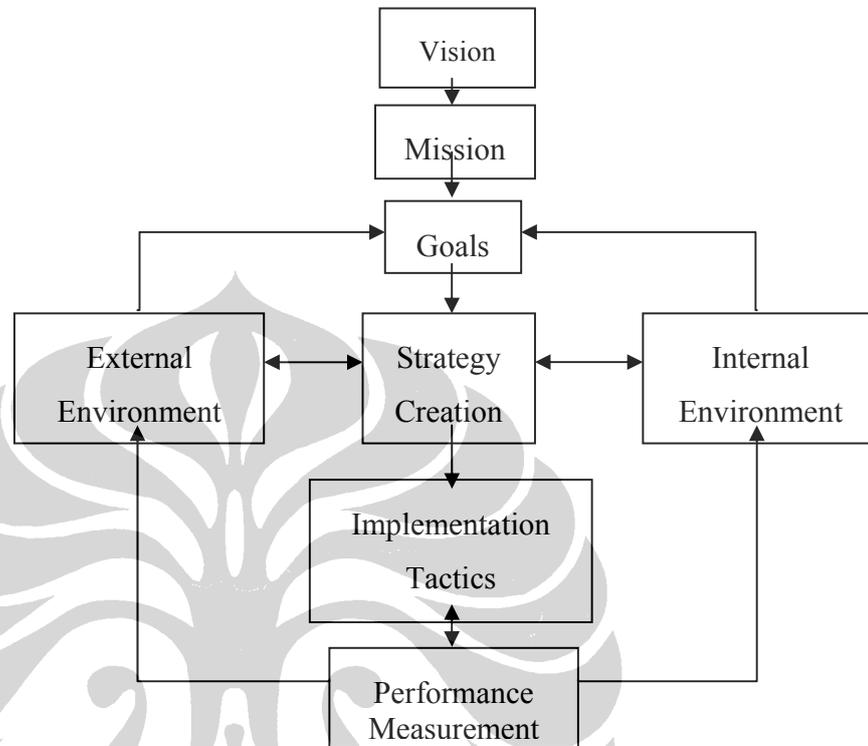
Perencanaan stratejik merupakan kumpulan dari strategi-strategi yang disiapkan oleh para manager dari berbagai tingkatan dalam hierarki perusahaan. Untuk mendapatkan keutuhan dan penyatuan strategi-strategi yang ada dari berbagai tingkatan ini, perlu adanya proses top down. Arahan dan pedoman harus diinformasikan dan dijabarkan dari tingkat yang paling atas sampai ke level operasional agar semua mengerti mengenai strategi besar perusahaan.

2.4 Kegiatan penyusunan manajemen stratejik

Dalam menyusun manajemen stratejik terdapat beberapa kegiatan yang saling terkait:

- a. Menganalisa karakteristik industri
- b. Menyusun visi stratejik dan misi yang ingin dicapai perusahaan, untuk memberikan arahan jangka panjang.
- c. Menetapkan sasaran-saran (*objectives*)
- d. Melakukan analisa posisi perusahaan saat ini, kondisi eksternal dan internal
- e. Menganalisa *core competence* yang dimiliki perusahaan.
- f. Menyusun strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan
- g. Implementasi dan pelaksanaan strategi yang dipilih, secara efisien dan efektif
- h. Mengevaluasi kinerja dan melakukan penyesuaian korektif atas visi, misi, arahan jangka panjang, *objectives*, strategi atau pelaksanaan berdasarkan pengalaman actual, perubahan lingkungan, ide-ide baru dan *opportunities* yang baru.

Diagram Penyusunan Strategi



2.5 Formulasi, implementasi strategi dan evaluasi strategi

2.5.1 Formulasi strategi

Merupakan proses pengembangan suatu strategi, proses ini menentukan apa yang harus dikerjakan (*what to do*), sedangkan implementasi strategi merupakan proses pelaksanaan semua kegiatan yang diperlukan untuk melakukan apa yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaan formulasi strategi ini, perusahaan menentukan:

- a. *What Business We Are In (WBWAI)*
- b. Visi
- c. Misi
- d. Nilai-nilai perusahaan
- e. Analisa internal dan eksternal dalam bentuk SWOT analysis

- f. Tujuan
- g. Alternatif-alternatif strategi
- h. Pememilihan strategi yang akan dijalankan menghadapi masa depan.

2.5.2 Implementasi strategi

Merupakan proses dimana perusahaan menjabarkan tujuan jangka panjang ke dalam tujuan jangka pendek (tahunan). Pada tahap ini, perusahaan merumuskan kebijakan-kebijakan serta pedoman yang akan diterapkan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya yang dibutuhkan ke dalam strategi inisiatif untuk mendukung pelaksanaan taktik fungsional.

2.5.3 Evaluasi strategi

Merupakan tahapan dimana perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil penerapan strategi yang telah dibuat dan diimplementasikan serta dilakukan tindakan perbaikan bila diperlukan. Tahapan ini sangat penting karena perubahan internal dan eksternal perusahaan yang berlangsung terus, membuat perusahaan harus selalu melakukan perubahan strategi untuk mengantisipasi perubahan tersebut.

2.6 Visi dan Misi

Menurut Kluyver (2009), pernyataan visi menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yang dibuat oleh pimpinan puncak, yang menjelaskan posisi yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan kompetensi harus dimiliki agar tujuan tersebut dapat dicapai. Misi merupakan pernyataan yang menunjukkan tujuan keberadaan perusahaan (*purpose of existence*).

Visi dan Misi perusahaan sangat penting untuk menentukan batas-batas dimana perusahaan akan beroperasi dan mencegah perusahaan untuk masuk ke bidang-bidang yang tidak berhubungan dengan keberadaan perusahaan. Dengan adanya visi dan misi yang jelas, sumber daya perusahaan akan dapat dialokasikan dengan tepat guna dan semua ini akan mempengaruhi masa depan perusahaan. Dalam menyusun

visi dan misi, banyak perusahaan yang mencantumkan unsur-unsur pelanggan dan kualitas pelayanan sebagai visi dan misinya.

2.7 Analisa eksternal dan internal

2.7.1 Analisis eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan bersifat dinamis, dan untuk menganalisisnya menggunakan analisa PESTEL yaitu lingkungan yang mencakup masalah *political, economic, sociocultural, technology, environment* dan *legal*. Dengan melakukan analisis ini akan dapat diidentifikasi faktor-faktor apa yang akan dapat dijadikan peluang atau ancaman yang berasal dari lingkungan luar.

Analisis eksternal ini berupa analisa industri yang dapat menggunakan Porter Five Forces, diantaranya:

- *Industry value creation* untuk mengetahui bagaimana industri menciptakan nilai tambah.
- *Industry market size* untuk mengetahui besarnya pasar dalam industri tersebut
- *Future outlook* untuk mengetahui bagaimana keadaan industri di masa depan
- *Industry value capture* untuk mengetahui siapa pemain terbesar mengambil keuntungan di industri tersebut (*leader* dalam *market share* atau *margin* terbesar)
- *Future leader* untuk mengetahui siapa yang berpotensi menjadi pemimpin pasar dan siapa yang memiliki pertumbuhan tercepat.

Hasil dari analisis industri adalah:

- Pemain dalam satu *value chain* (*Supplier, Industry, Buyer*) dan pemain dalam aktivitas atau produk substitusi dan pemain barunya.
- Tingkat persaingan antar pemain dalam industri dan tekanan supplier, buyer, substitute, pemain baru
- Daya tarik industri
- *Industry Key Success Factor*

2.7.2 Analisis internal

Perusahaan juga harus melakukan analisa internal perusahaan, yaitu menganalisa kinerja keuangan dan non-keuangan masa-masa lalu, sumber daya manusia dan sumber daya fisiknya dan struktur organisasinya. Di dalam analisis internal juga dilihat hasil pencapaian terhadap target-target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil dari analisis internal:

- Kinerja masa lalu dan berbagai kesempatan/tantangan internal
- Keunggulan kompetitif atau Company Key Success Factor (CKSF) dan area pengembangan perusahaan yang bisa meningkatkan daya saing di industri (berupa CKSF yang baru).
- Tanda-tanda perlu tidaknya mengubah cara bersaing atau penciptaan pasar baru.
- Panduan penyusunan kebijakan.

2.8 Analisis SWOT

Perusahaan menggunakan alat bantu (tools) dalam penyusunan manajemen stratejik, selain *Porter 5 Forces* adalah analisa SWOT dan *value chain*.

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) adalah suatu teknik terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi persaingan dan perkembangan perusahaan.

SWOT digunakan saat:

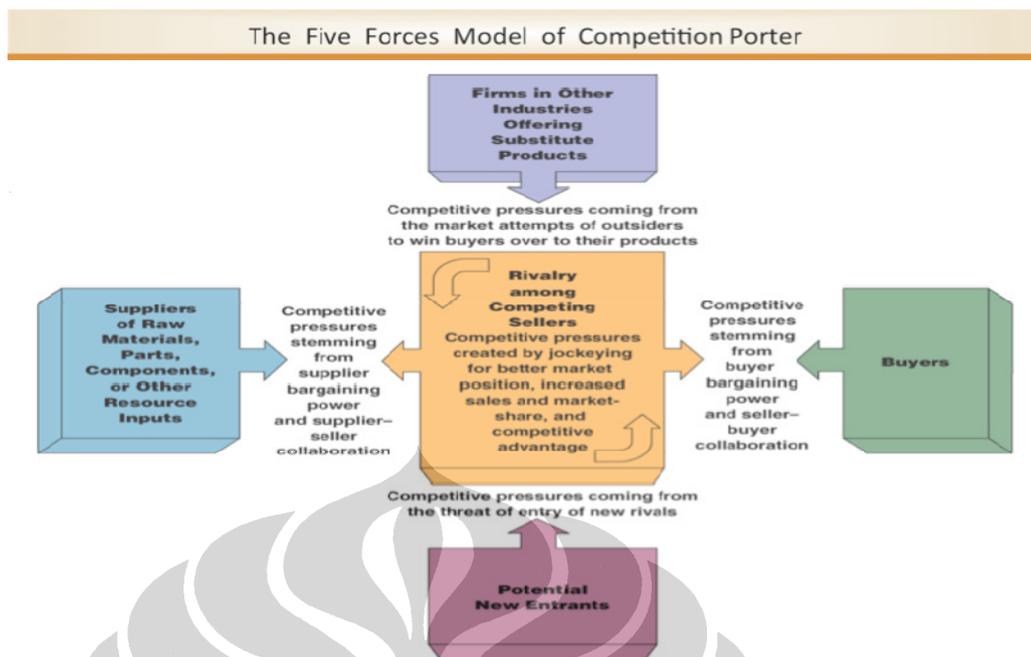
- Menganalisis industri (Industry Analysis)
- Menganalisis Kompetitif (Competitive Analysis)

Langkah – langkah analisis menggunakan SWOT:

- a. Pastikan untuk mengidentifikasi SWOT sudah melakukan/mendapatkan informasi internal dan eksternal.
- b. Gunakan hasil analisis industri dan kompetitif untuk mengidentifikasi peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dari lingkungan eksternal.
- c. Gunakan hasil informasi internal untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) internal organisasi.
- d. Lakukan rancangan strategi dengan membuat strategi untuk masing – masing kondisi:
 - SO – Strategi untuk kondisi Strength internal dan Opportunity eksternal.
 - ST – Strategi untuk kondisi Strength internal dan Threat eksternal.
 - WO – Strategi untuk kondisi Weakness internal dan Opporunity eksternal.
 - WT – Strategi untuk kondisi Weakness internal dan Threat eksternal.
- e. Dari strategi yang disusun sesuai dengan kondisi yang ada, sebaiknya dikaji ulang untuk memastikan sebenarnya strategi mana yang akan dilakukan.
- f. Untuk masing – masing strategi bisa digabungkan dengan *Key Success Factor (KSF)* dan *Key Risk Factor (KRF)*. KSF merupakan faktor penentu keberhasilan, sementara KRF merupakan penentu kegagalan.
- g. Pastikan seluruh strategi yang akan dijalankan akan mencapai objektif strategis jangka pendek dan jangka panjang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

2.9 Industry Key Success Factor

Berdasarkan analisa PESTEL dan SWOT, perusahaan dapat menentukan *key success factors*. Dengan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi suatu industri, akan dapat dilihat bentuk keunggulan kompetitif yang diperlukan melalui *Five Forces Porter's analysis*.



Gambar 2.1 – The Five Forces Model of Competition - Porter

Sumber: Thompson, Stickland & Gamble, 2010, p61

2.10 *Company Key Success Factor*

Setelah perusahaan menentukan strategi yang akan diambil berdasarkan analisa IKSF, maka perusahaan dapat menentukan kompetensi dan sumber daya yang dimiliki perusahaan yang mana akan dapat dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan.

2.11 *Value Chain Analysis*

Value Chain adalah model yang menggambarkan aktivitas – aktivitas dalam perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah dan bagaimana masing – masing aktivitas ini saling berkaitan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Value Chain digunakan pada saat melakukan analisa daya saing perusahaan melalui mata rantai usaha.

Langkah – langkah analisis menggunakan *Value Chain Analysis*:

- a. Pastikan informasi internal ada dan bersifat objektif.
- b. Lakukan analisis keadaan saat ini untuk aktivitas primer dan aktivitas pendukung.
 - Aktivitas primer (*Primary Activities*)
 - *Inbound Logistic.*
 - *Operation.*
 - *Outbound logistic.*
 - *Marketing & Sales.*
 - *Service.*
 - Aktivitas pendukung (*Supporting Activities*)
 - *General Administration.*
 - *Human Resources Development.*
 - *Technology Development.*
 - *Procurement.*
- c. Melihat pengaruhnya terhadap industri atau perusahaan, dengan melakukan analisa menggunakan *Porter Five Forces*, perusahaan selalu di dalam *Industri Competition Analisis* (persaingan di dalam industri).
- d. Melakukan analisa industri untuk mengevaluasi daya tarik industri. Pemain yang unggul dan akan menikmati kue industrinya saat ini dan masa yang akan datang.

2.12 Strategy Map (Peta Strategi)

Strategi map merupakan gambaran secara grafis hubungan sebab akibat secara terstruktur, yang merupakan skenario strategi. Strategi map merupakan bagian penting dalam Balance Scorecard (BSC), yang digambarkan dalam 4 prespektif bisnis serta merupakan sistim berpikir yang mencerminkan skenario bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan strategis.

Beberapa hal yang perlu diketahui dalam *strategy maps* adalah sebagai berikut:

- Strategy map adalah suatu sarana yang berbentuk visualisasi generik untuk mendeskripsikan suatu strategi.
- *Strategy map* berfungsi untuk memvisualisasi hipotesa (asumsi) strategi kedalam bentuk yang lebih eksplisit, dengan demikian bisa disesuaikan keadaan dan pemahaman baru.
- Setiap *strategy map* menggambarkan hubungan sebab akibat yang logis dan mudah dimengerti, apabila digambarkan.
- *Strategy map* digambarkan untuk menghubungkan hasil akhir yang diharapkan (*strategic outcome*) dengan strategi yang perlu dilakukan dan juga seluruh penentu (*driver*) nya.
- *Strategy map* menjelaskan sebuah proses transformasi intangible assets menjadi tangible customer dan financial outcomes.
- *Strategy map* juga berfungsi sebagai panduan bagi para eksekutif untuk menggambarkan dan mengelola strategi.
- Dari sudut pandangan organisasi, *strategy map* dapat menjadi alat bantu untuk melihat strategi dengan cara kohesif, terintegrasi dan sistematis.
- Bagi manajemen, *strategy map* dapat menjadi landasan bagi sistem pengendalian manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien.
- *Strategy map* dapat menjadi alat untuk mengkomunikasikan strategi.

Dalam menyusun *strategy map*, terdapat bagian-bagian utama yaitu: *Strategic Theme, Objectives, Measurements, Target dan Initiatives*.

2.12.1 *Strategic Theme*

Pada umumnya strategi yang dibuat perusahaan lebih dari satu, maka dalam hal ini sebaiknya diwakili oleh satu *strategy map* terpisah, yang masing-masing mengungkap tema yang berbeda. *Strategic theme* adalah suatu cara untuk membagi strategi dari suatu perusahaan menjadi beberapa fokus yang berbeda. *Strategic theme* merefleksikan hal yang dipercaya dan dilakukan manajemen untuk mencapai suatu hasil dengan sukses. Pada umumnya *strategic theme* sangat erat berhubungan dengan

internal business process. *Strategic theme* dapat juga menjadi sarana untuk melakukan segmentasi strategi menjadi beberapa kategori.

Beberapa contoh dari *strategic theme* adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan efisiensi operasi.
- Meningkatkan profit dalam segmen utama.
- Mengembangkan solusi bisnis yang baru.
- Meningkatkan operating margin dengan mendesain ulang proses *supply chain*.
- Mengurangi *cost of capital employed*.
- Meningkatkan penjualan dengan aliansi penjualan.

2.12.2 *Strategic Objectives*

Strategic objectives adalah seperangkat *objectives* atau tujuan yang hendak dicapai dalam masing-masing prespektif seperti yang telah dicontohkan sebelumnya. *Strategic objective* harus selaras dengan *objective statement* (pernyataan tujuan).

2.12.3 *Strategic Measurement*.

Strategic measurement adalah elemen pengukuran yang ada pada setiap prespektif dalam BSC sebagai indicator pencapaian objectives melalui strategic initiatives. *Strategic Objective* dari masing-masing prespektif dalam BSC akan diterjemahkan menjadi strategic measurement seperti telah digambarkan sebelumnya dan pada akhirnya akan menghasilkan *strategic initiatives* yaitu inisiatif-inisiatif, proyek ataupun kegiatan yang dilakukan untuk mencapai strategic objective tersebut.

2.12.4 *Strategic Initiatives*

Strategic initiatives merupakan rangkaian terakhir dalam penyusunan BSC. *Strategic Initiatives* ditentukan dari hasil measurement dipakai untuk melihat apakah tujuan perusahaan sudah tercapai atau belum; apabila terdapat gap antara *strategic objective* dan *measurement* maka diperlukan beberapa inisiatif untuk menutup *gap* tersebut.

2.13 Key Performance Indicator (KPI)

Sistem pengukuran kinerja akan terbantu dengan menggunakan BSC dan KPI. KPI yang mengukur kinerja masa lalu, saat ini, dan masa depan mampu menyeimbangkan fokus kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Keseimbangan antara *Lag Measure* yang merupakan pengukuran yang berfokus pada pengukuran akhir periode (contohnya: *profit, lowest price/cost, on time departure* untuk bisnis penerbangan) dan *Lead Measure* yang merupakan pengukuran yang mendukung dan menyebabkan terjadinya pencapaian lag measure (contohnya: *Cost operation, Ground turn around time, ground crew trained* untuk bisnis penerbangan). *Lag measure* dan *lead measure* terjadi karena hubungan sebab akibat dimana lag measure merupakan (hasil) outcome, sedangkan lead measure merupakan penentu (*driver*) nya.

Penyusun sistim pengukuran kinerja perlu memahami aspek yang memotivasi karyawan. Sistim pengukuran kinerja sebaiknya selaras dengan rancangan sistim remunerasi dan penghargaan. *Lag measure* dan *lead measure* terjadi karena hubungan sebab akibat dimana *lag measure* merupakan (hasil) outcome, sedangkan *lead measure* merupakan penentu (*driver*) nya.

2.14 Sistim Pengendalian manajemen

Dalam pengendalian stratejik, perusahaan mengevaluasi apakah strategi yang telah dipilih masih valid terhadap lingkungan yang selalu berubah, sedangkan pengendalian manajemen lebih melihat apakah para karyawan sudah mengerti strategi perusahaan, bertindak sesuai yang diharapkan, apakah memiliki kemampuan yang memadai dan apakah bisa menyelesaikan masalah bila ada penyimpangan.

Masalah yang muncul berasal kurang terarahnya strategi perusahaan, motivasi yang rendah dan keterbatasan individu. Untuk mendapatkan sistim pengendalian manajemen yang baik, dapat dilakukan melalui eliminasi aktivitas, otomatisasi, sentralisasi dan risk sharing melalui asuransi. Dan salah satu sistim pengendalian manajemen adalah *Balance Scorecard*.

2.15 Sistim Pengukuran Kinerja

Setelah perusahaan memiliki strategi dan pencapaian suatu hasil yang diinginkan, lengkap dengan BSC; maka tahap selanjutnya adalah dibutuhkan suatu sistim yang terintegrasi agar prosesnya dapat dijalankan dengan konsisten dan terencana. Untuk itu diperlukan suatu sistim pengukuran kinerja yang baik, yang memenuhi 4 kriteria sebagai berikut:

- a. Dapat menggambarkan dengan jelas ekspektasi kepada setiap karyawan.
- a. Dapat memberikan masukan (*feedback*) secara teratur dan berkala kepada masing-masing karyawan.
- b. Dapat memberikan saran dan masukan mengenai apa yang perlu dilakukan untuk dapat memperbaiki pencapaian hasil.
- c. Didukung oleh pemberian kompensasi kepada yang memiliki kinerja baik dan sanksi kepada yang kurang dalam pencapaian hasil kerjanya.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun sistim pengukuran kinerja adalah:

- Menentukan apakah *job description* perlu di *update* sesuai dengan strategi dan fokus dari pencapaian strategi.
- Menentukan elemen-elemen pengukuran yang harus dimiliki dan apakah sesuai dengan strategi.
- Menyusun sistim pengukuran kinerja yang praktis dan dapat dipergunakan oleh seluruh karyawan yang terlibat dalam pencapaian hasil tersebut.
- Mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan yang terlibat dalam pencapaian hasil tersebut.
- Menghubungkan kinerja seseorang dengan kompensasi dan penghargaan serta sanksi bagi mereka, sehingga terdapat keadilan (*fairness*) perlakuan hasil yang dicapai oleh setiap orang.

BAB 3

LATAR BELAKANG PERUSAHAAN

3.1 Profil Industri Penyewaan Mobil

3.1.1 Sejarah dan Perkembangan Industri Penyewaan Mobil

Industri penyewaan mobil di Indonesia dimulai sejak akhir tahun 70-an, yang ditandai dengan melajunya dunia pariwisata di Bali. Bisnis ini berkembang sebagai sarana penunjang pariwisata, karena wisatawan dari mancanegara maupun domestik membutuhkan sarana transportasi untuk jangka pendek. Pemilik modal awalnya adalah pribadi-pribadi yang memiliki beberapa unit kendaraan berupa sepeda motor, yang dikelola secara tradisional tanpa manajemen yang rapi dan perhitungan harga sewa dan harga pokoknya berdasarkan intuisi dan pengalaman.

Dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang memiliki anggaran yang lebih besar dan semakin luasnya jangkauan perjalanan wisatawan di Bali membuat permintaan pasar sewa kendaraan jangka pendek berkembang pesat. Selain itu, terjadi perubahan kualitas kendaraan yang diminta, dari sepeda motor menjadi kendaraan beroda empat (mobil). Adanya permintaan sewa mobil yang memiliki potensi besar dimasa depan, memunculkan bisnis penyewaan kendaraan yang berbentuk perusahaan perorangan dengan skala kecil.

Pada awal tahun 80-an, mulai muncul perusahaan skala menengah. Perusahaan taksi dan grup perusahaan yang terkait dengan bisnis otomotif mulai tertarik untuk masuk ke industri ini. Pada awalnya, pangsa pasarnya adalah perusahaan minyak, karena adanya kerjasama dengan Pertamina. Pertamina memiliki kebijakan yang mengharuskan kendaraan harus disewa agar biayanya dapat diperhitungkan dalam kontrak bagi hasil. Hal ini membuat pasar sewa mobil di Jakarta dan wilayah-wilayah pertambangan minyak marak.

Pada perkembangan selanjutnya, muncul peraturan perbankan mengenai rasio kecukupan modal (CAR) sebesar 8%, dimana kendaraan merupakan asset yang beresiko tinggi sehingga dalam perhitungannya harus dibiayai oleh modal sendiri (ekuitas) yang akan mengakibatkan kemampuan bank untuk memberikan kredit berkurang.

Sebuah bank dengan mempunyai wilayah operasi seluruh Indonesia yang membutuhkan unit kendaraan untuk operasional dan pejabat bank berkisar antara 400-1.000 unit kendaraan merupakan suatu segmen pasar yang sangat besar. Disamping itu, cara menilai tingkat kesehatan bank dari segi produktifitas karyawan berupa "*revenue per head count*" juga menjadi suatu tolok ukur kinerja, karenanya bank terus berupaya meningkatkan hal ini. Para pengemudi (supir) juga merupakan karyawan perusahaan perbankan, tetapi kegiatan mereka tidak memberikan kontribusi langsung terhadap bisnis inti perbankan, akan tetapi jumlah mereka cukup banyak merupakan faktor pembagi terhadap pendapatan perusahaan yang signifikan.

Semua ini membuat pasar semakin menarik sehingga banyak perusahaan yang mulai ikut menekuni bidang usaha ini, sehingga persaingan makin tajam dan mengakibatkan banyak perusahaan yang mencoba masuk ke usaha ini berguguran.

Bagi perusahaan yang menjadi pelanggan beberapa manfaat yang diperoleh dari jasa yang ditawarkan perusahaan penyewaan mobil.

1. Investasi perusahaan terhadap kendaraan dapat dihindari sehingga dana yang tersedia dapat dialokasikan untuk menunjang bisnis utamanya.
2. Biaya sewa mobil dapat dibebankan sebagai biaya operasional yang dapat dibebankan sebagai beban yang mengurangi pajak yang harus dibayar.
3. Memperkecil ratio hutang terhadap modal (*Debt Equity Ratio*), apabila dibandingkan apabila perusahaan menggunakan pinjaman untuk membeli mobil.
4. Mengurangi terjadinya kebocoran dalam biaya perawatan dan perbaikan kendaraan.

5. Mengurangi biaya yang tersembunyi karena pengelolaan kendaraan seperti beban kerja departemen keuangan dan akuntansi yang harus mengurus dan mencatat dokumentasi transaksi yang menyangkut operasional kendaraan.
6. Tidak memerlukan karyawan yang dialokasikan untuk mengelola kendaraan.
7. Menyusun anggaran atau *budget* yang lebih stabil dan akurat untuk biaya kendaraan, sehingga tidak terjadi biaya-biaya yang fluktuasinya tidak diharapkan.
8. Tersedianya kendaraan pengganti apabila kendaraan yang disewa sedang diperbaiki dalam jangka waktu tertentu.
9. Mengurangi potensi pada saat disposal mobil bekas pakai yang akan apabila terdapat karyawan yang akan berniat membelinya.
10. Menghapuskan kelompok karyawan yang tidak memiliki kontribusi langsung terhadap pendapatan atau operasi perusahaan, sehingga manajemen dapat mengalokasikan waktunya untuk mengelola bisnis intinya.
11. Perusahaan pelanggan dapat memenuhi kebutuhan kendaraan dalam jangka waktu pendek, tanpa harus membeli kendaraan.

3.1.2 Key Success Factor dari Industri Penyewaan Kendaraan

Faktor penentu keberhasilan industri (*industry key success factors* atau IKSF) untuk mendapatkan keunggulan komparatif di dalam industri penyewaan kendaraan adalah:

3.1.2.1 Ragam Pelayanan

Pelayanan utama yang dibutuhkan konsumen adalah pengganti kendaraan yang dimiliki perusahaan untuk melayani kebutuhan transportasi barang maupun penumpang, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Namun demikian, kebutuhan untuk menyewa mobil dengan pengemudi atau tanpa pengemudi kemudian melahirkan bisnis baru yaitu jasa sewa pengemudi, jasa pelatihan pengemudi.

Perkembangan selanjutnya adalah timbulnya kebutuhan untuk jasa penyewaan kendaraan roda dua, logistik transportasi pengiriman barang dari satu titik ke titik yang lain dan bus angkutan karyawan.

Tersedianya berbagai ragam layanan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam bisnis penyewaan kendaraan karena pelanggan, jika merasa puas dengan layanan yang diberikan, akan terus menggunakan layanan yang ada (menjadi *returning/loyal customers*) dan memanfaatkan ragam jenis layanan yang tersedia.

3.1.2.2 Komposisi Kendaraan Sewa

Pemilihan komposisi kendaraan yang disewakan akan mempengaruhi keberhasilan pemasaran dan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Di Indonesia, jenis kendaraan yang paling banyak dibutuhkan adalah jenis Multi Purpose Vehicle (MPV) dengan kapasitas jumlah 7 penumpang untuk keperluan operasi perusahaan pelanggan dan jenis sedan untuk pejabat dan pimpinan; sedangkan untuk angkutan barang berupa truk.

Pemilihan komposisi armada kendaraan perusahaan harus didasarkan pada *total life cycle cost* yang terendah, mulai dari proses pembelian mobil hingga beban perawatan kendaraan dan komponen beban penyusutan mobil. Harga beli mobil dikurangi nilai sisa mobil bekas usai sewa merupakan biaya depresiasi yang harus diperhitungkan sebagai unsur harga pokok sewa, sedangkan mobil yang handal dengan biaya perawatan yang rendah sepanjang usia pemakaian kendaraan merupakan salah satu tolok ukur utama dalam pemilihan jenis mobil.

Pemilihan kendaraan yang handal sangat penting karena apabila kendaraan yang disewakan sering mengalami kerusakan maka harus disiapkan kendaraan pengganti. Apabila perbaikannya membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang mahal maka akan berakibat pada turunnya produktifitas armada kendaraan dan peningkatan beban operasi.

3.1.2.3 Cakupan Wilayah Operasi

Target pasar untuk bisnis penyewaan kendaraan adalah perusahaan (B to B), maka untuk dengan cepat dapat merebut pasar, perusahaan harus menyusun strategi untuk mendapatkan pelanggan yang berupa perusahaan besar dengan skala nasional yang memiliki wilayah operasi yang luas sehingga jumlah kendaraan yang dipakai

berjumlah besar. Hal ini akan membuat produktifitas wiraniaga meningkat dan *overhead* perusahaan bisa diturunkan secara signifikan.

Untuk memberikan pelayanan yang berskala nasional, maka perusahaan harus menyiapkan cabang atau pusat pelayanan di daerah operasi pelanggan agar pelayanan terhadap pelanggan dapat dilakukan dengan memuaskan. Dengan demikian, pemilihan wilayah operasi dan pemahaman akan karakteristik spesifik wilayah operasi akan menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan.

3.1.2.4 Produktivitas Karyawan

Industri penyewaan kendaraan memiliki karakteristik jumlah karyawan yang banyak dengan berbagai tingkatan pendidikan dan keahlian yang bervariasi. Karyawan perusahaan penyewaan kendaraan bervariasi dari pengemudi yang tingkat pendidikan mayoritasnya adalah lulusan SMA dan berada di berbagai lokasi, sampai karyawan kantor yang merupakan lulusan Strata 1 dan Strata 2 untuk mendukung keberhasilan perusahaan.

Penentuan jumlah karyawan pengemudi yang optimal akan menjadi penentu keberhasilan perusahaan; apabila jumlah pengemudi tidak mencukupi maka perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan pelanggan. Selain itu, akan pelanggan akan kecewa apabila terdapat pengemudi yang sakit atau berhalangan tidak hadir, perusahaan tidak mampu menyediakan pengemudi pengganti. Akan tetapi, sebaliknya jika perusahaan memiliki jumlah pengemudi yang berlebihan akan membuat perusahaan harus membayar gaji pengemudi yang tidak tersewa sehingga produktifitas pengemudi secara rata-rata akan rendah.

Di kelompok karyawan kantor, perlu di perhitungkan produktifitas yang optimal agar tidak terdapat inefisiensi kerja dan biaya operasi yang tidak seimbang dengan jumlah armada kendaraan perusahaan. Untuk meningkatkan produktifitas karyawan dan mendapatkan efisiensi kerja, penggunaan teknologi informasi menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Penggunaan putera daerah sebagai karyawan cabang sangat mempengaruhi biaya kompensasi karyawan, karena tidak

membutuhkan biaya penempatan. Untuk mendapatkan kualitas yang sesuai dengan harapan, maka perlu diberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai di kantor pusat.

3.1.2.5 Sumber Pendanaan yang Kuat

Industri penyewaan mobil membutuhkan pendanaan yang luar biasa besar yang skalanya kurang lebih sama dengan dengan perusahaan sewa usaha (*leasing*). Sebagai gambaran, harga rata-rata kendaraan sewa rata-rata adalah Rp. 150 juta, maka untuk memiliki jumlah armada kendaraan sebanyak 10.000 unit dibutuhkan dana sekitar Rp.1.5 triliun. Apabila kendaraan dipakai 4 tahunan dengan populasi pertambahan yang merata tiap tahun, maka tanpa pertumbuhan unit saja dibutuhkan dana sekitar Rp.385 miliar per tahun. Dengan proporsi modal sendiri sebesar 20%-30%, maka dana internal yang dibutuhkan adalah Rp.77 miliar-Rp.103 miliar setahun.

Kebutuhan dana yang besar untuk membiayai pembelian kendaraan dan investasi kantor pusat, kantor cabang beserta infrastrukturnya membuat pengelolaan keuangan yang berhati-hati dan tepat guna akan sangat berperan dalam usaha pencapaian keuntungan perusahaan yang berkelanjutan. Setiap saat perusahaan harus menyiapkan cadangan kapasitas keuangan (plafon pinjaman) atau tambahan setoran modal yang besar untuk memenuhi kebutuhan pengadaan kendaraan. Misalnya apabila terdapat order dalam jumlah besar. Rata-rata pelanggan berskala nasional menyewa armada sekitar 200 unit sampai 1.500 unit.

3.1.2.6 Kualitas Pelayanan

Pelanggan berupa perusahaan besar sangat membutuhkan pelayanan yang prima dan tuntutan kualitas pelayanan yang serba cepat dan baik agar operasi mereka tidak terganggu. Perawatan dan perbaikan kendaraan yang teratur dan mudah dijangkau merupakan syarat mutlak bagi pelayanan pelanggan. Untuk memenuhi keinginan pelanggan tersebut, perusahaan harus memiliki *database* pelanggan dan kendaraan yang terpadu, catatan sejarah perawatan yang akurat serta *reminder system* yang

memberitahukan kepada pelanggan bila jadwal perawatan telah jatuh tempo, penagihan sewa dengan jam kerja pengemudi yang akurat dan cepat, serta pembuatan kuitansi dan faktur pajak, bukti pemotongan pajak yang tepat waktu dan akurat.

Berbeda dengan bisnis lain dimana para wiraniaga merupakan ujung tombak perusahaan, dibidang penyewaan mobil, kualitas pengemudi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kepuasan pelanggan. Pengemudi merupakan ujung tombak kesuksesan usaha penyewaan mobil karena mereka lah yang sering bertemu (kontak) dengan para pelanggan. Pengetahuan jalan, cara dan keahlian mengemudi dengan nyaman, sopan santun dan perilaku pengemudi dan *grooming* (penampilan) merupakan tuntutan utama pelanggan selain kehadiran tepat waktu serta kemampuan untuk menjaga rahasia pelanggan.

3.1.2.7 Skala Ekonomis

Jumlah armada yang besar sangat diperlukan untuk menunjang efisiensi beban operasi perusahaan, mengingat wilayah operasi cabang nasional membutuhkan keberadaan cabang-cabang untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Skala ekonomis jumlah kendaraan di suatu daerah sangat berperan terhadap kepuasan pelanggan dan efektifitas operasional. Penyiapan kendaraan pengganti sementara, akan mendapatkan efisiensi apabila jumlah armada yang disewakan memenuhi titik optimum.

Untuk dapat menjadi pemain yang diperhitungkan maka perusahaan perlu mencapai skala ekonomis yaitu 2.000 unit, sehingga perusahaan akan mampu menangkap peluang untuk membesarkan perusahaan dengan basis pelanggan yang dapat diberikan pelayan yang memuaskan dan menguntungkan.

Jumlah pengemudi yang memadai juga diperlukan untuk menutup biaya koordinator pengemudi yang berada di cabang agar perusahaan dapat menyiapkan pelatihan dan pendidikan pengemudi agar memenuhi standar pelayanan yang berkelas.

3.1.2.8 Jaringan Bengkel Rekanan

Pelayanan perbaikan dan perawatan mobil diseluruh wilayah Indonesia yang potensial penting untuk kenyamanan dan perasaan aman dari penyewa. Untuk memenuhi hal ini, perusahaan tidak mungkin untuk menyiapkan bengkel mandiri karena dari segi jumlah kendaraan yang berada pada satu lokasi tidak memungkinkan untuk mengelola bengkel mandiri. Untuk mendapatkan efisiensi dan efektifitas beban perawatan dan perbaikan, perusahaan harus melakukan kerjasama dengan jaringan bengkel rekanan di wilayah tempat tempat kendaraan sewa berada.

3.1.2.9 Organisasi yang Tangguh

Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan yang bergerak di bidang penyewaan ini harus memiliki tim manajemen yang lengkap untuk mendukung operasional perusahaan. Sistem manajemen yang memiliki visi dan misi yang jelas, manajemen strategis, sistem pengendalian manajemen dan kompensasi yang memadai akan membuat perusahaan menjadi organisasi yang mampu bersaing.

Komitmen para karyawan, kaderisasi dan operational excellence dan inovasi sangat diperlukan untuk menangani operasi yang besar dan tersebar. Sistem informasi dan komunikasi yang baik akan membentuk kultur perusahaan dan ini memerlukan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

3.1.3 Model Bisnis

Bisnis penyewaan mobil merupakan jenis usaha yang sangat beresiko tinggi, membutuhkan modal yang sangat besar (*capital intensive*) sekaligus menggunakan jumlah karyawan yang banyak (*labor intensive*) terutama para pengemudi profesional, serta jaringan kantor dan rekanan bengkel yang luas untuk melayani pelanggan.

Model bisnis ini melahirkan resiko usaha bawaan, yang antara lain dapat berupa hal-hal berikut ini:

1. Fluktuasi tingkat bunga dimana perusahaan menyewakan kendaraan dengan harga yang berlaku sama selama jangka sewa, akan tetapi pembiayaan dari perusahaan leasing ataupun perbankan jarang yang bersedia untuk memberikan bunga tetap untuk jangka panjang
2. Kerugian karena kendaraan digelapkan penyewa, maka perusahaan asuransi tidak mengganti kehilangan tersebut karena dikategorikan sebagai resiko usaha.
3. Kerugian atas kerusakan mobil apabila cara pemakaian yang salah atau berlebihan
4. Penipuan berupa penggantian *spare part* yang masih baik dengan milik pribadi atau di tukar tambah dengan yang berkwalitas rendah.
5. Potensi kerugian apabila pemilihan *product mix* kendaraan yang memiliki nilai sisa yang rendah, dimana berakibat dana untuk melunasi sisa pinjaman terganggu.
6. Pemutusan kontrak sebelum masa sewa berakhir, menyebabkan nilai buku kendaraan lebih tinggi dari harga pasar mobil bekasnya.
7. Pengelolaan yang harus berfokus pada tingkat utilisasi yang tinggi agar tidak banyak kendaraan yang tidak produktif.
8. Potensi klaim dari pelanggan karena tindakan pengemudi yang merugikan pelanggan.

Dari aspek pendanaan, perlu adanya pengaturan agar pembayaran kepada kreditur harus sesuai jumlah dan waktunya dengan hasil penagihan. Yang sering menjadi masalah bagi perusahaan penyewaan kendaraan adalah tidak sinkronnya antara jumlah dan waktu pembayaran cicilan hutang dengan uang pembayaran sewa dari pelanggan.

Pendanaan melalui *leasing* yang umumnya berupa uang muka 10% -30% untuk kemudian sisanya dicicil selama 3-4 tahun, akan membuat perusahaan memiliki potensi kesulitan dalam arus kas pada tahun-tahun akhir karena adanya biaya perawatan dan perbaikan yang akan meningkat seiring dengan penambahan usia kendaraan, karena sebagian uang pendapatan sewa akan digunakan untuk itu.

3.1.4 Proses Bisnis

Berikut ini adalah garis besar proses bisnis penyewaan mobil:

- Tahap 1: Melakukan penawaran kepada pelanggan
- Tahap 2: Melakukan pengecekan kendaraan yang tersedia sesuai dengan permintaan pelanggan, apabila tidak tersedia, maka membuat permintaan pembelian mobil dan pengadaan pengemudi (apabila dibutuhkan)
- Tahap 3: Melakukan pembelian kendaraan baru dalam jumlah dan waktu yang sesuai dengan permintaan pelanggan.
- Tahap 4: Menyiapkan pengiriman kendaraan dan mengasuransikan kendaraan
- Tahap 5: Selama masa penyewaan, bagian maintenance melakukan kontak ke pelanggan untuk mengingatkan waktu perawatan mobil dan menangani kerusakan bila terjadi. Penagihan dilakukan secara bulanan.
- Tahap 6: Setelah selesai kontrak, kendaraan dikembalikan oleh pelanggan, dilakukan pengecekan untuk mengetahui apakah mobil yang dikembalikan telah sesuai dengan prosedur dan keadaan yang diperjanjikan
- Tahap 7: Menjual kendaraan yang telah dikembalikan pelanggan penyewa dengan keadaan apa adanya tanpa melakukan perbaikan tambahan.

3.2 Profil Perusahaan

PT S merupakan anak perusahaan dari sebuah grup perusahaan yang didirikan pada tahun 1986 dengan menyewakan sebanyak 5 unit kendaraan dengan daerah operasi di Jakarta. Pada awalnya, PT S didirikan untuk melayani kebutuhan sewa harian untuk tamu-tamu perusahaan dari luar negeri dan para wisatawan mancanegara yang datang ke Jakarta.

Pada tahun-tahun berikutnya usaha ini berkembang menjadi 230 unit kendaraan sewa dengan wilayah operasi di Jakarta dan Bali. Pada tahun 1991, perusahaan induk

merasakan perkembangan perusahaan ini sangat lambat, dan ingin melakukan *turn around strategy* dengan mengubah strategi menjadi lebih agresif dan menunjuk tim manajemen yang memiliki agresivitas dan jiwa wirausaha tinggi untuk mempercepat pertumbuhan perusahaan.

Dengan melakukan *turn around strategy* melalui berbagai perubahan sistem manajemen, pengambilan keputusan dan pemilihan serta pelatihan karyawan inti serta strategi perluasan wilayah dan fokus pada segmen pelanggan perusahaan dan memperkecil porsi sewa harian membuat PT S berhasil mencapai 3.209 unit pada tahun 1996. Setelah tahun 1996 terjadi pergantian pimpinan puncak, dimana pimpinan baru yang ditempatkan lebih memfokuskan perusahaan pada hal-hal administratif dan keuangan dengan mulai menggunakan teknologi informasi yang canggih berupa *Entreprise Relationship Management* (ERP) dari SAP. Fokus pada internal tersebut kembali membuat perkembangan perusahaan agak melambat sehingga pada tahun 2000 jumlah kendaraan sewa berkisar hanya 3.248 unit.

Pada awal tahun 2001, perusahaan induk melakukan evaluasi kinerja jangka panjang dan merasa bahwa perkembangan usaha PT S tidak sesuai harapan, dan menempatkan pimpinan yang telah melakukan *turn around strategy* pada tahun 1990-1996 untuk melakukan *turn around* kembali. Pimpinan tersebut melakukan evaluasi atas kondisi perusahaan dan menyiapkan tim kerja, sistem dan strategi yang tepat untuk dapat membuat PT S kembali meraih pertumbuhan yang signifikan sehingga unit kendaraan sewa yang diperasikan mencapai sekitar 12.000 pada tahun 2005 dengan jumlah pengemudi sebanyak 5.000 orang dan wilayah cakupan operasi secara nasional. Bidang usahanya pun mencakup usaha penyewaan pengemudi profesional, penyewaan sepeda motor, taksi di Surabaya, penyewaan *forklift* dan truk dan *logistic transporter*.

Pada awal tahun 2006, PT S memasuki bisnis perkapalan dalam bentuk *joint venture* dengan TF (yang merupakan anak perusahaan T Corporation yang menangani pengapalan produksi T) untuk melayani angkutan mobil produksi dari grup perusahaan dan mengambil alih bisnis mobil bekas, serta pada tahun 2007 mendirikan perusahaan lelang yang mengkhususkan diri di bidang otomotif dan pada

2008 memperluas bisnis perkapalan dengan membentuk anak perusahaan yang mengkhususkan pada pengangkutan alat berat untuk wilayah Indonesia Timur.

Bisnis inti penyewaan kendaraan PT S memiliki komposisi 95% lebih merupakan sewa jangka panjang dan sisanya berupa sewa harian (*daily rental*). Komposisi ini selalu dijaga untuk mengelola kendaraan secara optimal. Tujuan sewa harian adalah untuk menghasilkan *revenue*, juga untuk melayani pelanggan yang telah memiliki kontrak sewa jangka panjang yang membutuhkan jasa PT.S melayani tamu atau pejabat perusahaan yang datang ke suatu kota. Sewa harian ini kurang memberikan kontribusi keuntungan apabila utilitasnya dibawah 60% dari 30 hari yang tersedia dalam sebulan. Berdasarkan pengalaman, yang terpakai hanya 18 hari dari jumlah kendaraan sewa harian yang tersedia.

Di samping itu, kendaraan yang disiapkan untuk sewa harian juga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi apabila kendaraan sewa jangka panjang yang sedang disewa pelanggan mengalami kerusakan atau kecelakaan sehingga membutuhkan kendaraan pengganti sementara. Berdasarkan pengalaman internal perusahaan, perkiraan cadangan jumlah kendaraan pengganti yang diperlukan adalah sekitar 2,5% dari jumlah armada yang tersewa secara jangka panjang, sehingga PT S selalu mencadangkan mobil pengganti sejumlah 2.5% dari jumlah kendaraan yang disewakan dalam jangka panjang, di luar jumlah kendaraan yang ditujukan untuk sewa harian.

Perkembangan PT S dari tahun 1991 sampai dengan tahun 2005 dengan melauai dua kali *turn around* pada periode yaitu 1991-1996 dan 1999-2005. Untuk keperluan tesis ini, hanya akan dibahas periode *turn around* pada tahun 1999-2005).

Tahun	Jumlah Unit	Revenue (Rp.miliar)	Profit (Rp.juta)
1991	230	3,8	20
1992	735	12,7	97
1993	969	15,8	939
1994	1465	20,3	4.002
1995	2.332	33,4	5.163
1996	3,209	55,9	5.213
1997	3,965	80,8	5.714
1998	3.259	80,5	1.502
1999	3.248	112,7	16.537
2000	5.307	156,8	28.331
2001	5.716	252,5	45.119
2002	6.477	353,7	42.788
2003	7.817	437,5	47.940
2004	8.850	519,9	53.557
2005	12.000	804,5	81.450

Beberapa indikator analisis keuangan antara tahun 2003 sampai 2005, untuk memberikan gambaran karakteristik bisnis penyewaan kendaraan dimana pendanaan yang dibutuhkan cukup tinggi dan memberikan hasil imbal yang baik apabila dikelola dengan tepat.

	2003	2004	2005
ROE	25,1%	25,2%	20,9%
EVA (Rp.juta)	78.890	56.950	73.336
DER	3,5 X	3,0 X	3,6 X
Capital Expenditure (Rp juta)	333.939	414.289	518.783
EBITDA (RP juta)	228.046	302.215	389.406

Total asset yang dimiliki PT.S pada akhir 2005 telah mencapai Rp.1,2 Triliun dengan total hutang sebesar Rp.992 miliar dan modal yang disetor senilai Rp.40 miliar dan Retained Earning sebesar Rp.205 miliar. PT.S membagi dividen sebesar 50% dari keuntungan .

3.3 *Turn Around Strategy*

Pada tahun 1999, pimpinan perusahaan yang diberi tugas melakukan *turn around* memulai dengan menetapkan arah perusahaan melalui pemikiran ulang What Business We Are In (WBWAI), Visi dan Misi setelah menganalisa IKSF pada saat itu.

3.3.1 Latar belakang

Keadaan perusahaan pada saat itu mengalami stagnasi karena terjadinya hal-hal berikut ini:

3.3.1.1 Konflik Antar Divisi

Masing-masing divisi dan departemen merupakan silo-silo tersendiri dengan banyak konflik dan ketidakmampuan dalam pengambilan keputusan karena kurangnya koordinasi dan kerjasama, dan kultur kerja yang baik tidak terbentuk. Kepemimpinan yang lemah, membuat masing-masing divisi cenderung untuk melakukan optimalisasi divisinya sendiri, yang terkadang merugikan perusahaan secara keseluruhan.

Kecenderungan membentuk silo-silo tsb, menyebabkan timbulnya birokrasi dalam organisasi dan hilangnya jiwa wirausaha (*entrepreneurship*). Konsep efisiensi berupa *cost reduction* diinterpretasikan secara salah sebagai tuntutan pengurangan biaya, padahal seharusnya lebih diarahkan pada tepat guna. Pengeluaran tambahan sebesar Rp 10 juta merupakan pengurangan biaya, apabila karena penambahan biaya tersebut akan memberikan kontribusi keuntungan di atas Rp.10 juta merupakan bentuk *cost reduction* yang seharusnya dilakukan.

3.3.1.2 Penentuan Harga Jual yang Tidak Tepat

Pada saat itu gaji seorang manajer dipasar tenaga kerja adalah sekitar Rp.9 juta, akan tetapi tarif jasa sewa kendaraan Kijang adalah Rp.5-6 juta. Hal ini membuat secara relatif komponen biaya transportasi karyawan sudah mencapai 50-60% sehingga perusahaan pelanggan lebih cenderung memberikan uang tunjangan kendaraan bagi karyawan kantornya. Kebijakan harga seperti ini adalah berdasarkan total biaya operasi dibagi dengan jumlah kendaraan yang ada.

Mahalnya harga jual ini karena salah memperhitungkan komponen biaya pokok penjualan karena sebenarnya harga bukan dibentuk dari total biaya saja, melainkan *supply* dan *demand* yang membentuk harga. Perusahaan yang menyewa jumlah unit yang besar mendapatkan penawaran harga yang standar merupakan kesalahan strategi pemasaran sehingga pelanggan enggan merubah kepemilikan kendaraan menjadi kendaraan sewa.

3.3.1.3 Krisis Percaya Diri

Tidak terdapatnya *confidence* dari karyawan untuk menghadapi perusahaan yang berskala besar, padahal merekalah yang merupakan segmen pelanggan yang dapat menopang pertumbuhan dengan cepat. Penyebabnya adalah skala PT S yang kecil membuat karyawan tidak memiliki kebanggaan dan keyakinan apabila menghadapi pimpinan perusahaan pelanggan. Ketakutan untuk tidak mampu melayani dengan baik apabila mendapatkan order besar berskala nasional membuat proses penjualan seperti mengalami *spiral effect* sehingga berakibat pada timbulnya stagnasi penjualan.

3.3.1.4 Sentralisasi Operasi dan Administrasi

Sentralisasi operasi dan administrasi membuat banyak waktu yang terbuang untuk hal administrasi dan menunggu keputusan. Organisasi yang memiliki tingkatan yang berlapis-lapis membuat karyawan menjadi apatis dan tidak merasakan harus bertanggung jawab dalam perannya dalam organisasi.

3.3.1.5 Keterbatasan Produk

Penawaran produk hanya terbatas merk Toyota karena penggunaan brand yang dikaitkan dengan merk dagang dari principal membuat penawaran produk perusahaan terbatas sehingga menghambat lingkup pasar yang akan di alami, padahal tidak semua tipe kendaraan dimiliki oleh merk mobil T

3.3.1.6 Keterbatasan Pengembangan Outlet

Pengembangan outlet yang terbatas, disebabkan oleh ketidakberanian manajemen untuk melakukan tindakan ekspansif karena tidak yakin dengan masa depan dan terlalu memikirkan resiko yang kurang tepat, membuat total pelayanan kepada pelanggan terhambat. Perusahaan tidak berani melakukan ekspansi dalam investasi pembelian tanah dan pembangunan cabang, yang berakibat dengan menyewa hampir seluruh cabang.

Sistem sewa membuat perusahaan selalu harus melakukan tawar menawar dengan pemilik lahan. Apabila kontrak berakhir dan tidak ada kesepakatan, maka perusahaan harus menyewa tempat baru lagi, menimbulkan biaya relokasi yang besar serta komunikasi kepada pelanggan, waktu banyak yang terbuang serta membuat karyawan yang bekerja tidak memiliki kebanggaan terhadap perusahaan dan pelanggan juga meragukan kemampuan perusahaan. Hal ini juga menyebabkan kesulitan pada saat melakukan rekrutmen karyawan yang potensial.

3.3.1.7 Pemilihan Sistem Informasi yang Kurang Tepat

Pemilihan program SAP sebagai tulang punggung sistem informasi ternyata menghambat pelayanan *front liner* dan membuat karyawan wiraniaga frustrasi sehingga banyak yang melakukan manipulasi data agar kecepatan pelayanan

pelanggan dapat tercapai. Hal ini mengakibatkan data pelanggan yang ada di komputer sering tidak valid. Dengan makin besarnya jumlah pelanggan dan kendaraan, wiraniaga yang harus melakukan pelayanan purna jual sehingga membuat produktifitas mereka menurun.

Penggunaan sisim SAP memiliki fungsi kontrol yang baik, akan tetapi sangat rumit dimana setiap karyawan pengguna harus memiliki *user license* sendiri (per user license harus membayar 500 Euro per tahun). Hal ini kurang baik dampaknya bagi PT S karena berakibat pada kenaikan jumlah karena setiap proses harus dilakukan orang yang berbeda dan fasilitas yang ada dalam program SAP belum *fully utilized*.

3.3.1.8 Masalah Arus Kas

PT S pada saat itu sering mengalami *cashflow problem* karena pendanaan dilakukan melalui perusahaan *leasing* dan bank, dimana uang muka pembelian kendaraan sebesar 20%- 30% harus didanai modal sendiri dan sisanya dicicil selama 3 tahun. Harga sewa kendaraan dipatok untuk 3 – 4 tahun dengan harga yang tetap, dengan memperhitungkan beban penyusutan kendaraan sebesar 15% per tahun (dengan perkiraan nilai sisa kendaraan setelah 4 tahun adalah 40% untuk semua jenis kendaraan).

Hal ini mengakibatkan perusahaan selalu mengalami defisit arus kas karena cicilan pokok sebesar sekitar 17,5% (70% dibagi 4 tahun) atau 20% (80% dibagi 4 tahun), sedangkan arus kas masuk dengan memperhitungkan penyusutan hanya 15 %, menyebabkan selisih yang kas yang ditanggung adalah 2,5 - 5%, yang harus dibayar melalui modal sendiri. Uang muka yang besar dan cicilan yang defisit membuat perusahaan tidak mampu melakukan perluasan armada karena masalah arus kas yang tidak seimbang.

3.3.1.9 Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Kurang Baik

Para pejabat perusahaan umumnya masih memperlakukan karyawan *front liner* sebagai sarana menjual dan untuk menghadapi keluhan pelanggan tetapi tidak diberikan wewenang untuk melakukan *recovery* terhadap keluhan pelanggan karena pada saat itu belum dibuatkan suatu sistim manajemen stratejik yang rapi, dimana

Universitas Indonesia

visi dan misi belum ada. Pada saat itu banyak dilakukan meeting-meeting, tetapi topik dan waktunya tidak teragenda sehingga topik pembicaraan menjadi tidak fokus dan meeting yang seharusnya menjadi sarana komunikasi dua arah dan pengarahan manajemen menjadi tidak efektif.

Dalam hal pengadaan SDM untuk menyiapkan pertumbuhan ke depan, motivasi karyawan yang rendah, tidak memiliki suatu kultur bersama, jenjang karier yang tidak jelas karena organisasi tidak berkembang, regenerasi dan suksesi kepemimpinan tidak dipersiapkan, pendidikan dan pelatihan yang diadakan hanya untuk memenuhi persyaratan, tanpa ada tujuan dan efektifitasnya, kompensasi dan benefit yang sesuai dengan kontribusi, menjadi sebagian besar dari keluhan karyawan.

3.3.2 Pelaksanaan *Turn Around Strategy*

Setelah melihat situasi yang ada pada saat itu, manajemen memutuskan untuk melakukan proses manajemen stratejik berupa *turn around strategy*.

Proses manajemen stratejik yang dilaksanakan oleh PT S dimulai dengan merubah mentalitas dasar dengan menjelaskan nilai dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk menjamin keberhasilan implementasi *turn around strategy*, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan
2. Fokus pada PDCA (*Plan, Do, Check and Action*)
3. Fokus pada fakta dan data
4. Fokus pada kerjasama tim
5. Fokus pada penyempurnaan (*excellence*).

Turn around strategy pada PT S dilakukan untuk memastikan bahwa *business strategy* dilaksanakan. Proses strategi dimulai dari *formulation strategy* yang baru, dan penjabaran terhadap pelaksanaan (*execution*). Proses ini dilakukan untuk memastikan agar perusahaan dapat menjalankan usaha dapat bertumbuh secara menguntungkan dan berkesinambungan (*sustainable growth*).

Proses perubahan manajemen stratejik PT.S dilakukan dengan menetapkan Policy Management dan Activity Plan agar perencanaan dan pengendalian manajemen lebih konsisten dan selaras antara divisi dan departemen, dan menetapkan kembali tujuan (*objectives*) PT S.

3.3.2.1 Policy Management

Policy Management mencakup arah perusahaan, memuat hal sebagai berikut:

- *Aim*

Merupakan cita-cita yang ingin dicapai perusahaan dalam bisnis penyewaan kendaraan. di dalamnya mengandung idealisme sebagai acuan tujuan bersama. Aim yang baik, mampu memberi arah dan menumbuhkan semangat seluruh karyawan dan isinya antara lain: Basic Beliefs (Keyakinan dasar), Nilai-nilai, Aspirasi dan Filosofi.

Tujuannya adalah untuk:

- Menyelaraskan strategi jajaran manajemen Pt.S dan karyawan secara *vertical* dan *horizontal*
- Menjabarkan strategi ke tingkat operasional
- Memastikan target perusahaan telah disampaikan melalui seperangkat KPI (Key Performance Indicator)

- *Activity Plan*

Activity Plan merupakan pelaksanaan strategi yang tidak terlepas dari kegiatan perbaikan (*improvement*) yang dapat berupa: pengembangan bisnis baru, peningkatan kinerja usaha, penyempurnaan proses dan peningkatan kualitas *front liner*.

3.3.2.2 Penetapan ulang tujuan (*objectives*) PT S

Tujuan PT S setelah didefinisikan kembali adalah:

1. Mempertahankan posisi nomor satu dalam bisnis penyewaan kendaraan (jumlah dan kualitas pelayanan)
2. Menjadi tempat pilihan untuk berkarir
3. Mencapai kinerja keuangan yang optimal

3.3.3 *Timeline turn around PT S*

Manajemen menentukan sasaran jangka menengah untuk panjang, menengah dan pendek dengan time lime dan strategi sebagai berikut:

- Tahun 1999-2000 targetnya adalah *to improve shareholder value*
- Tahun 2001-2004 targetnya adalah *to improve Customer Satisfaction*
- Tahun 2005-2007 targetnya adalah *to improve Employee Satisfactition*

Timeline ini diambil dengan mempertimbangkan prioritas dan kompleksitas sasaran agar tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

Prioritas didasarkan pada kenyataan bahwa pemegang saham menempatkan manajemen baru untuk memperbaiki kinerja PT S, untuk itu paling mudah dipenuhi yaitu membuat perusahaan lebih menghasilkan keuntungan dan selalu membagi dividen atas keuntungan itu. Selama perusahaan berdiri, PT S sebelum tahun 2000 tidak pernah membagi dividen. Dengan memuaskan pemegang saham maka manajemen puncak akan mendapatkan dukungan yang besar dari para pemegang saham dalam melakukan *turn around* karena dalam jangka pendek telah berhasil memperbaiki kinerja.

Langkah berikutnya adalah memuaskan pelanggan melalui *process excellent* dan *customer intimacy*, proses ini membutuhkan waktu yang lebih panjang dan usaha yang berkesinambungan serta kualitas pelayanan yang konsisten.

Langkah terakhir adalah memperbaiki lingkungan kerja melalui pengelolaan SDM dan kultur yang baik serta kompensasi yang memadai. Masalah yang muncul adalah PT S adalah anak perusahaan dari kelompok usaha PT A yang telah memiliki struktur penggajian dan sistim ke HRD yang sudah terstruktur secara grup, akan tetapi anak perusahaan sebagian besar bergerak di bidang penjualan dan manufacturing, sedangkan PT,S merupakan bidang usaha berupa jasa yang sangat tergantung pada individu-individu kunci (*key talent*) sehingga apabila kompensasinya di samaratakan, karyawan yang baik akan sulit dipertahankan.

Manajemen memutuskan untuk tidak merubah struktur penggajian perusahaan, akan tetapi dengan melakukan tantangan kepada karyawan-karyawan inti untuk mencapai target dan apabila target bersama dapat dicapai, maka mereka akan mendapatkan bonus berupa asuransi *endowment* dimana perusahaan akan membayar polis setiap tahun asal tercapai target tahunannya. Apabila ada tahun dimana target perusahaan tidak tercapai, maka karyawan harus membayar sendiri polis asuransinya dan setelah tahun ke 5 premi asuransi tidak usah dibayar lagi dan perusahaan akan mengalihkan *beneficiary* nya kepada karyawan dan akan jatuh tempo 15 tahun sejak pembayaran polis pertama senilai berkisar antara Rp.700 juta- Rp,1 milyar.

Dengan cara demikian ketenangan kerja karyawan dapat dicapai sampai mereka pensiun dan karyawan terikat selama 5 tahun dan setelah tahun ke 5 disiapkan lagi program polis yang baru dengan target 5 tahunan yang baru. Dengan sistim demikian maka kerjasama antar departemen terjadi dan silo-silo hilang dengan sendirinya, karena ada kepentingan bersama untuk mencapai target tahunan yang lebih agresif.

3.4 Strategi Usaha PT S

3.4.1 Menentukan *portfolio model* yang tepat

Untuk menyiapkan pertumbuhan organisasi, manajemen harus menyiapkan lahan untuk calon-calon pimpinan generasi berikutnya dengan membentuk usaha-usaha yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk memperluas bidang usaha, maka PT S perlu melepaskan diri dari ikatan *brand otomotif T* karena akan memperkecil *product mix*. Pada tahun 2003 akhirnya PT.S membentuk brand sendiri, sehingga lebih leluasa untuk melakukan perkembangan usaha penyewaan sepeda motor, taxi, jasa pengemudi, penyewaan truk dan logistik serta kemungkinan memfasilitasi brand equity yang kuat.

Penentuan portfolio bisnis sesuai dengan visi dan misi perusahaan “What Business Are We In” (WBWAI) yang merupakan pernyataan singkat tentang bisnis yang sedang/akan dijalankan. Pernyataan ini berfungsi bagi semua jajaran manajemen untuk mengkonsentrasikan atau mengalokasikan sumber daya yang tersedia ke dalam lingkup bisnis yang ditentukan. Pimpinan telah menyetujui dan memberikan arahan

mengenai bisnis apa yang akan menjadi bidang usaha yang akan dijalankan PT S, melalui pernyataan What Business are We In (WBWAI) dimana fokus utamanya adalah “layanan transportasi darat yang berfokus pada jasa penyewaan dan pengelolaan kendaraan serta pengemudi”.

3.4.1.1 Visi PT S

Pernyataan umum mengenai arah yang harus “dilihat” dan tujuan yang harus ditempuh di masa mendatang dalam waktu kurun tertentu (5-10 tahun). Sedangkan visi perusahaan juga dinyatakan secara mengenai cita-cita yang ingin dicapai dalam bisnis yang dijalankan. Manajemen terus menerus menyampaikan visi ini agar seluruh karyawan pada setiap tingkatan dapat memahami apa yang ingin dicapai perusahaan dimasa depan.

Visi dari PT S adalah ”menjadi perusahaan kelas dunia di bidang jasa transportasi darat”.

3.4.1.2 Misi PT S

Pernyataan misi yang menyebutkan alasan mengapa perusahaan harus ada. Misi merupakan kaidah dasar dalam menjalankan bisnis yang di dalamnya mengandung unsure keyakinan, nilai-nilai, dan kekuatan identitas perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan semua pemangku kepentingan. Misi yang dibuat oleh PT S menunjukkan bagaimana cita-cita yang diidamkan oleh perusahaan akan dicapai, yaitu melalui pemenuhan kepuasan pelanggan.

Misi PT S adalah memuaskan pelanggan dengan menyediakan jasa berkualitas baik yang memenuhi standar tertinggi dari kepuasan pelanggan .Untuk mencapai visi dan misi PT S menyusun suatu *winning concept* yaitu:

- Kualitas pelayanan yang tinggi
- *Business model* yang tepat
- Jaringan bengkel rekanan yang mencakup seluruh Indonesia
- Pengelolaan pengemudi yang terbaik
- Inovasi produk dan layanan

3.4.2 Kepemimpinan yang agresif dan dinamis

Melakukan peningkatan kepemimpinan yang lebih agresif dan dinamis dengan *chain of command*, *accountability* dan *responsibility* yang jelas, menghapus birokrasi dan mengubah piramida manajemen serta desentralisasi, result oriented.

Struktur organisasi yang dimiliki PT S adalah dengan dipimpin oleh 2 orang Direktur yaitu Presiden Direktur (PD) dan Direktur (D). Untuk mengatasi masalah birokrasi dan kelambatan dalam pengambilan keputusan PD bersepakat dengan D yang merupakan jabatan yang dirangkap oleh pejabat dari salah satu *value chain*, bahwa untuk melakukan *turn around strategy* perlu satu *chain of command* dengan “*one command leadership*” dalam menjalankan *day to day operation*. D akan bertindak sebagai Direktur yang bersifat statutory dan mendapatkan laporan perkembangan perusahaan dan memberikan persetujuan apabila diperlukan.

3.4.2.1 *Refocusing customer base*

Menetapkan *refocusing customer base* perusahaan besar dan *premium price* dengan *target pricing*. Untuk mengejar pertumbuhan dengan cepat dalam rangka mencapai skala ekonomis sebagai salah satu Company Key Success Factors, PT S mengarahkan wiraniaga dengan pendampingan Direksi untuk pembelajaran melakukan penjualan dengan menggunakan perhitungan dan memberikan solusi *win-win* terhadap pelanggan besar dan memperlakukan pelanggan sebagai *partner* dengan mengungkapkan berapa keuntungan dan premium yang bersedia diberikan oleh pelanggan atas jasa sewa kendaraan.

Dengan melakukan perubahan paradigma sebagai *partnership* dalam usaha, membuat keterikatan pelanggan besar semakin kuat. *Target pricing* untuk mendapatkan pelanggan besar sebenarnya merupakan biaya pemasaran terselubung; diskon yang diberikan merupakan biaya yang harus dikeluarkan PT. untuk meyakinkan kepada pelanggan lain bahwa PT S telah mampu melayani perusahaan-perusahaan berskala nasional dan yang memiliki reputasi (*word of mouth marketing*).

3.4.2.2 Memperkuat struktur keuangan

Mendapatkan struktur keuangan yang kuat dan fleksible. Dengan merencanakan pertumbuhan armada kendaraan sewa dalam jumlah besar, perusahaan harus menyiapkan strategi keuangan yang optimal yaitu tersedianya fasilitas pinjaman dalam yang memadai dengan memperhatikan kecukupan rasio modal sendiri dan mencari tingkat bunga yang paling murah karena komponen bunga merupakan beban terbesar perusahaan.

Disamping itu, perusahaan mengeluarkan obligasi untuk ditawarkan melalui bursa efek sebesar Rp.350 milyar pada tahun 2003, untuk mengurangi resiko fluktuasi bunga.

Perusahaan menerapkan disiplin keuangan bahwa pembayaran kepada kreditur merupakan prioritas utama dalam pengelolaan arus kas perusahaan dan tidak diperkenankan untuk default atau keterlambatan pembayaran karena akan merusak reputasi perusahaan untuk mencari dana di masa depan. Perusahaan juga membutuhkan sistim pendanaan yang fleksible karena jumlah sebesar 20-30% dari harga pembelian mobil yang harus didanai sendiri dengan cicilan lunas selama 4 tahun akan membuat perusahaan terhambat untuk melakukan ekspansi. Manajemen bernegosiasi dengan perbankan mengenai bagaimana kemampuan perusahaan membayar cicilan dan menggunakan sistim *balloon payment* dimana 0%-10% harga mobil didanai dari dana internal PT S sedangkan cicilan per tahun sebesar beban penyusutan yang ditagihkan ke pelanggan dalam harga sewa yaitu sebesar maksimum 15 % dan sisanya dibayar dengan jumlah *lump sump* pada akhir tahun ke 4 melalui hasil penjualan kendaraan bekas sewa yang telah habis masa sewanya.

Selisih antara harga pasar dengan nilai buku merupakan keuntungan perusahaan, dimana semakin banyak jumlah armada kendaraan, semakin besar potensial keuntungan perusahaan, asalkan pemilihan jenis kendaraan sewa tepat.

3.4.2.3 Meningkatkan kepuasan pelanggan

Memberikan tingkat kepuasan pelanggan yang tertinggi dengan berbagai cara agar keunggulan kompetitif perusahaan tidak terkejar oleh para pesaing. Untuk

memperbaiki tingkat kepuasan pelanggan, PT.S setiap tahun melakukan *survey* kepuasan pelanggan melalui lembaga *survey* independen. Dari hasil *survey* dapat diketahui posisi PT S dalam tingkat kepuasan pelanggan. PT S juga melakukan *survey* internal untuk mendapatkan *feedback* dari pelanggan yang dilakukan setiap bulan serta perusahaan melakukan *survey* melalui *mystery guest*. setelah mendapatkan hasil *feed back* dan menganalisa hasil *survey* , manajemen menentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kelemahan yang menyebabkan kepuasan pelanggan tidak tercapai.

3.4.2.4 Menciptakan inovasi produk

Menciptakan inovasi produk dan jasa untuk mengatisipasi komodifikasi produk, karena tidak adanya *barrier of entry* dan *exit*. Banyak pemain baru yang masuk ke bidang usaha penyewaan kendaraan dan masing-masing akan melihat dan meniru kiat-kiat sukses pemain nomor satu membuat produk yang ditawarkan oleh setiap perusahaan penyewaan kendaraan menjadi seperti komoditi yang semuanya sama.

PT S harus selalu melakukan inovasi agar tidak terkejar oleh para pesaing. PT S menyiapkan *motor and car home service* untuk melakukan servis ringan dan kerusakan di jalan (*emergency*), membentuk penyewaan motor untuk melayani pelanggan korporasi, mendirikan perusahaan taksi di Surabaya dan membentuk perusahaan yang khusus untuk penyewaan pengemudi.

3.4.2.5 Memperluas jaringan usaha

Memperluas jaringan usaha yang kuat dan luas untuk melayani pelanggan korporasi yang berskala national dengan melakukan investasi pembukaan cabang di daerah-daerah potensial. Kerjasama dengan bengkel rekanan di perluas dengan memperhatikan kualitas bengkel rekanan karena tidak efisien apabila perusahaan memiliki bengkel mandiri yang dedicated untuk kendaraan PT S saja.

3.4.2.6 Melakukan *operational excellence*

Melakukan *operational excellence* melalui *kaizen* yaitu perbaikan terus menerus terhadap proses dan sistim dan melakukan *muda* yaitu mempersingkat proses yang tidak perlu atau mengubah proses yang panjang menjadi lebih tepat guna,

melaksanakan *gemba* yaitu manajemen puncak turun menemui karyawan-karyawan untuk menjelaskan visi, misi, strategi dan sasaran dan kinerja yang telah dicapai sebelumnya, melakukan *genji gen butsu* yaitu pimpinan perusahaan turun ke lapangan untuk melihat sendiri dan mengetahui proses dilapangan untuk memberikan umpan balik dan mengerti masalah di lapangan sehingga dapat mengambil keputusan dengan pertimbangan dari lapangan (operasional).

3.4.2.7 Peningkatan efektifitas pengeolaan kendaraan

Pengelolaan kendaraan yang efisien dan efektif dilakukan sejak pembelian kendaraan, perawatan dan perbaikan rutin harus dilakukan untuk menjaga agar kepuasan pelanggan terjaga dan nilai sisa kendaraan tetap tinggi karena kondisi kendaraan yang terawat melalui rekaman historis perawatan dari setiap kendaraan. Pengawasan terhadap manipulasi penggantian suku cadang oleh karyawan maupun pelanggan dilakukan melalui identifikasi komponen yang memiliki nilai tinggi dan mudah ditukar seperti accu dan ban yang diberikan marking logo perusahaan dan catatan kapan telah dilakukan penggantian dan berapa lama kewajaran atas keausan masing-masing suku cadang. Untuk menjaga konsistensi pelayanan dan proses, karyawan diminta untuk ikut berpartisipasi dalam kontes-kontes Quality dan menerapkan ISO.

3.4.2.8 Perbaikan pengelolaan pengemudi

Pengelolaan pengemudi merupakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki pesaing, dimana perusahaan memiliki *Driver Training Centre* yang melakukan training pelayanan kepada para pengemudi baru agar standar pelayanan tetap terjaga dan melakukan training penyegaran apabila pengemudi telah 2 tahun disewa pelanggan agar konsistensi pelayanan pengemudi tetap terjaga.

3.4.2.9 Optimalisasi sistem informasi

Dengan biaya SAP yang mahal, pemanfaatan yang maksimal harus dilakukan sehingga manajemen memanfaatkan sistem SAP dalam segala proses di setiap departemen dan teknologi informasi ada yang digunakan pula oleh management

sebagai sistem pengendalian manajemen seperti *Balance Score Card*, SDM modul dan modul-modul lainnya.

3.4.2.10 Peningkatan kualitas karyawan

Memiliki karyawan yang berkompeten dan bermotivasi tinggi melalui rekrutmen, pelatihan, penempatan, rotasi dan mutasi, membina teamwork spirit. Perusahaan juga memberikan perhatian kepada seluruh karyawan dengan memberikan fasilitas-fasilitas dan tunjangan serta coaching dan counseling pada setiap lini karyawan.

3.4.3 Memperkuat Struktur organisasi

Memiliki Struktur organisasi yang kuat. PT.S memiliki kantor pusat di Jakarta dan memiliki cabang di 14 kota diseluruh Indonesia. Struktur organisasi yang dimiliki PT.S adalah dengan dipimpin oleh 2 orang Direktur yaitu Presiden Direktur (PD) dan Direktur (D). Untuk mengatasi masalah birokrasi dan kelambatan dalam pengambilan keputusan PD bersepakat dengan D yang merupakan jabatan yang dirangkap oleh pejabat dari salah satu value chain, bahwa untuk melakukan turn around strategi perlu satu chain of command dengan “one command leadership” dalam menjalankan day to day operation. D akan bertindak sebagai Direktur yang bersifat *statutory* dan mendapatkan laporan perkembangan perusahaan dan memberikan persetujuan apabila diperlukan.

Organisasi di pusat disusun sebagai berikut:

1. Divisi operasional, yang membawahi beberapa area manager
2. Divisi keuangan yang bertanggung jawab mengenai administrasi dan keuangan
3. Divisi HRD, legal, umum dan EHS (Environment, Health and Safety)
4. Divisi *repair & maintenance* bertanggung jawab mengenai standar kualitas kendaraan sewa dan membina hubungan serta mengevaluasi bengkel rekanan (divisi pool)

5. Divisi *marketing* bertanggung jawab atas marketing communication dan juga membawahi departemen pengembangan usaha
6. Divisi pengelolaan pengemudi
7. Divisi teknologi informasi (IT)
8. Divisi pembelian dan penjualan kendaraan bekas sewa
9. Divisi internal audit.

Area manager dibagi menjadi area manager wilayah Jakarta, Jawa Barat dan sekitarnya; area manager wilayah Sumatera dan area manager wilayah Jawa Tengah, timur dan Indonesia bagian Timur. *Area manager* ini membawahi beberapa kepala cabang.

Organisasi cabang memiliki 4 orang pimpinan yaitu

1. Kepala cabang yang bertanggung jawab atas kinerja cabang secara keseluruhan
2. Kepala administrasi, yang bertanggung jawab terhadap masalah administrasi, keuangan, legal, personalia, umum dan EHS
3. Kepala pool, yang bertanggung jawab terhadap perawatan dan perbaikan kendaraan agar memenuhi standard dan juga mengelola bengkel mandiri serta bengkel rekanan.
4. Kepala pengelolaan pengemudi, bertanggung jawab untuk mengelola pengemudi, termasuk pelatihan dan administrasi pengemudi.

BAB 4 ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis resiko pasar

Kompetisi yang makin tajam dalam industri penyewaan mobil yang disebabkan tidak ada *barrier of entry* dan *exit* yang besar, membuat banyak pemain baru yang tidak memiliki kompetensi ikut berusaha di industri ini dengan hanya mengandalkan strategi perang harga.

Sejak perusahaan didirikan, PT S merupakan pemimpin pasar (*market leader*). Hal ini terutama karena PT S hadir paling awal di industri, pada saat orang bahkan belum terpikir untuk memasuki dan mengembangkan bisnis ini. Dalam perjalanan selanjutnya, PT S dapat mempertahankan kedudukannya sebagai market leader karena keunggulan yang dimilikinya dibandingkan para pesaingnya, yaitu:

- Memiliki jaringan dan jumlah mobil yang paling besar, baik dari segi jumlah maupun ragam kendaraan yang tersedia untuk disewakan.
- PT S didukung penuh oleh jaringan perusahaan dalam kelompok usaha yang bisnis intinya adalah di bidang otomotif. Hal ini menjamin kemudahan dalam pengadaan mobil dengan harga yang bersaing. Selain itu, perusahaan dalam kelompok usaha induk perusahaannya memiliki banyak jaringan anak perusahaan yang sangat banyak, yang menjadi potensi pasar bagi PT S.
- Sebagai yang pertama di industri dan reputasi yang baik dengan *excellent service delivery*, perusahaan dapat menetapkan harga premium kepada pelanggannya.
- PT S memiliki *captive market* tersendiri, yaitu perusahaan-perusahaan tertentu yang secara histories telah berhubungan baik dengan PT S dalam memenuhi kebutuhan kendaraan bagi operasional perusahaannya.
- Memiliki jaringan teknologi informasi terdepan untuk mendukung operasinya. Jaringan teknologi yang relatif mahal membuat biaya operasi

perusahaan menjadi lebih tinggi. Hal ini memang membuat biaya operasional PT S menjadi lebih tinggi dari pesaing dan membuat resiko tertinggi apabila terjadi penurunan harga sewa di pasar. Namun demikian, hal ini sekaligus menjadi barrier to entry bagi para pesaingnya jika ingin menaikkan kualitas jasanya, karena harus didukung teknologi informasi yang investasinya cukup besar.

Strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan pada awalnya adalah dengan menjual produknya dengan harga premium, tetapi dengan tuntutan manajemen untuk mencapai pertumbuhan yang tinggi; sedangkan dengan banyaknya pemain baru yang masuk, membuat perusahaan mulai mengikuti perang harga.

Berikut ini adalah gambaran beberapa pemain besar dalam industri penyewaan kendaraan pada tahun 2010:

TRAC	15.000 unit
Adira Rental	7.000 unit
Indorent	4.000 unit
Tunas Rental	3.700 unit
Golden Bird	3.000 unit
ANJ rent	2.500 unit
Orix	2.000 unit

Para pesaing PT S tumbuh pesat selama lima tahun terakhir dan mulai dirasakan menggoyang dominasi PT S di dunia usaha penyewaan mobil. Contohnya adalah Adira Rental dan Golden Bird. Pada tahun 2003, jumlah mobil yang dimiliki oleh Adira Rental hanya 1.500 unit, semetara PT PT Golden Bird hanya memiliki 150 unit mobil.

Tajamnya persaingan ini harus benar-benar diperhatikan oleh manajemen PT S sebelum meluncurkan strategi baru untuk mengangkat kembali pangsa pasar PT S. Manajemen PT S harus melakukan analisis secara mendalam, dengan mengkombinasikan beberapa pendekatan sekaligus, seperti analisis SWOT dan

analisa Porter, analisa PESTEL, sekaligus menganalisa kembali segmen pasar yang dimiliki: mana segmen yang menguntungkan maupun merugikan, termasuk strategi pemasaran yang ada pada saat ini. Hasil dari evaluasi ini akan memberikan gambaran bagi PT S untuk mendefinisikan kembali segmen pasar yang ingin dituju termasuk penentuan kebijakan harga.

Hal lain yang harus diperhatikan dalam analisa resiko pasar adalah dampak dari diberlakukannya PSAK 30 yang mengharuskan penyewa harus membukukan seluruh nilai kontrak sewa sebagai hutang dan mobil yang disewa dicatat sebagai aset, sedangkan PT S akan tidak mencatat kendaraan yang disewakan sebagai aktiva tetap melainkan sebagai piutang jangka panjang dan hutang jangka panjang dari kredit yang diterima. Hal ini akan menimbulkan *disinsentif* bagi penyewa untuk melakukan penyewaan sebagai sarana untuk memperbaiki posisi neraca perusahaan, sedangkan bagi PT S akan sulit untuk mendapatkan sumber dana karena pihak kreditur (biasanya pihak perbankan) lebih menginginkan memberikan pinjaman dengan jaminan aktiva tetap perusahaan dan rasio *Debt Equity Ratio* (DER) meningkat sehingga sulit memenuhi kriteria pemberian kredit perbankan.

Selain itu, Perusahaan dapat menyiapkan team pemasaran khusus yang berbentuk gugus tugas yang melayani pelanggan yang besar (*corporate sales*) dimana segmen industri dari pelanggan membutuhkan jenis pelayanan yang berbeda dan team tersebut bertanggung jawab mulai dari penawaran, pelaksanaan sampai dengan penagihan disamping itu kompensasinya juga harus dikaitkan dengan kepuasan pelanggan.

Untuk dapat mempercepat pertumbuhan unit kendaraan yang disewakan, maka PT S harus dapat menawarkan produk pada perusahaan yang membutuhkan armada transportasi dalam jumlah besar sehingga potensi jumlah mobil bekas sewa meningkat dan akhirnya akan memberikan potensi keuntungan yang besar pula.

4.2 Analisis Company Key Succes Faktor (CSKF)

Dengan berubahnya peta persaingan maka perlu dilakukan monitoring IKSF agar perubahan lingkungan dapat diantisipasi. PT.S sebagai pemimpin pasar dipandang sebagai tolok ukur keberhasilan usaha (*benchmark*) oleh para pesaingnya. Setiap kegiatan maupun strategi PTS akan dengan mudah diikuti oleh para pesaing, sehingga perusahaan sebaiknya selalu melihat ulang validitas CKSF yang telah dibuat. CKSF yang baru, lebih baik memperhitungkan *brand image*, komposisi kendaraan sewa, skala ekonomis, tingkat utilisasi kendaraan dan pengemudi, jaringan pemasaran yang luas dan kualitas pelayanan merupakan CKSF yang baru.

Berikut ini adalah perubahan peta kompetisi dimana para pemain baru muncul dengan berbagai strategi yang menekan keunggulan kompetitif PT S (peta persaingan untuk Big Five pada tahun 2003):

Perusahaan Sewa jangka panjang	Jumlah unit yang dimiliki
1.PT.S	7.817
2.Indorent	3.500
3.Bluebird Group	2.500
4.Takari	1.500
5.Family Rent a Car	1.000

Sedangkan pada tahun 2010, para pemain baru masuk ke dalam industri penyewaan kendaraan dengan cepat tumbuh berkembang:

1.PT.S	14.000
2.Adira	7.000 didirikan th 2005
3.Indorent	3.800
4.Surya Sudeco	3.000 didirikan th 2005
5.Bluebird Group	3.000
6.ANJ/Famili Rent a Car	3.000

7.Hartono Rent a Car	2.500 didirikan tahun 2005
8.Takari	1.500
9.Agung Rental	1.500
10.Bara Bentala	1.500

Dengan melakukan strategi yang tepat serta *brand value* yang tinggi, membuat PT S dapat menjual jasa pelayanannya dengan harga premium dan perusahaan sebaiknya mulai menghitung besarnya premium yang bersedia dibayar oleh pelanggan atas keunggulan PT.S dibanding dengan para pesaingnya.

Berdasarkan pengalaman dan analisa harga di pasar, premium yang bersedia dibayar atas keunggulan PT S adalah berkisar antara 5% sampai maksimum 10%. Apabila PT S berkompetisi dengan merebut pasar baru dengan bermain dengan harga yang rendah, akan membuat pelanggan yang ada, yang bersedia membayar premium akan menuntut harga yang sama dengan harga baru yang lebih rendah sehingga keuntungan dan premium perusahaan akan terkikis secara material.

Pada saat ini, untuk menghadapi ketatnya persaingan yang ada, sebaiknya manajemen PT S melakukan penelaahan kembali tentang bisnis perusahaan, dengan mencontoh apa yang telah dilakukan oleh pendahulunya di tahun 1991-1996 dan 1999-2005 untuk dapat merebut kembali pasar dari para pesaingnya.

4.3 Analisis Visi dan Misi

Pengembangan bisnis perusahaan telah sesuai dengan visi dan misi perusahaan sampai dengan tahun 2005, setelah tahun 2005 PT S telah merambah ke bidang yang sama sekali tidak terkait dengan bisnis angkutan darat, membuat visi dan misi perusahaan telah usang sehingga perlu dilakukan revisi dan pengkajian ulang dasar pemilihan strategi karena ingin mencapai pertumbuhan dengan strategi konglomerasi melalui diversifikasi *unrelated products*, sedangkan pasar penyewaan kendaraan yang saat ini belum jenuh.

Kekhawatiran terhadap persaingan membuat manajemen menginginkan kinerja perusahaan harus tumbuh dan tidak memiliki strategi yang tepat membuat pengambilan keputusan yang jangka pendek yang dalam jangka panjang akan membuat alokasi sumber daya tidak optimal.

Bisnis seperti angkutan kapal laut yang mengangkut kendaraan yang dipasarkan perusahaan afiliasi, pemasaran mobil bekas dan lelang, membutuhkan kompetensi yang lain dan saat ini sumber daya manusia yang dialokasikan merupakan talent yang terbaik dalam usaha penyewaan kendaraan. Walaupun pengembangan usaha ini didasarkan adanya *captive market* untuk memanfaatkan *value chain* dari bisnis otomotif, tetapi sudah menyimpang visi dan misi yang ada sehingga membuat kerancuan oleh karyawan, yang mengakibatkan ketidakpuasan karyawan ini karena *direction* yang tidak jelas membuat motivasi kerja menurun dan terjadi pengunduran diri mereka.

Kepindahan mereka ke perusahaan pesaing utama, membuat kelemahan yang seharusnya tidak perlu. Terpecahnya fokus manajemen dalam menangani masalah yang multi bisnis membuat perusahaan menjadi bentuk konglomerasi, memerlukan peninjauan ulang visi, misi dan strategi besar perusahaan. Strategi yang hanya berdasarkan satu lini bisnis sebaiknya dilakukan perubahan menjadi *corporate strategy*, bukan *business strategy* karena karakteristik perusahaan sudah menjadi konglomerasi.

Pada saat mengkaji ulang visi dan misi, manajemen harus menganalisis semua faktor-faktor yang mempengaruhi usaha PT S sebelum dapat memutuskan untuk merubah visi dan misi, agar searas dengan perubahan bisnis PT S saat ini, atau kembali ke visi misi awal, sehingga beberapa lini usaha kemungkinan harus ditutup atau dijual.

Revisi terhadap visi dan misi perusahaan perlu dilakukan agar perusahaan memiliki filosofi, arah dan etika kerja dan bisnis yang disosialisasikan secara terus menerus telah menunjukkan hasil yang positif terhadap iklim kerja dalam perusahaan

4.4 Analisis strategi

4.4.1 Analisis manajemen

PT S merupakan perusahaan yang memimpin pasar dengan jumlah unit kendaraan yang berjumlah besar, akan selalu menjadi sasaran bagi pemain lain untuk bersaing. Persaingan hanya dapat diatasi dengan melakukan pengembangan produk dan jasa, akan tetapi bagian pengembangan usaha (*Business Development*) hanya berstruktur sebagai departemen. Bagian Business Development seharusnya ditingkatkan menjadi divisi dan dipimpin oleh seorang kepala divisi yang memiliki visi dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Sebagai pemimpin pasar yang memiliki sumberdaya yang baik, maka perusahaan harus terus meningkatkan inovasi produk dan jasa, untuk menjual produk yang berupa solusi yang terintegrasi sehingga akan membuat para pesaing tidak dapat mengikuti pertumbuhan PT S. Untuk mempertahankan kepemimpinan pasar, perlu pemberdayaan departemen pengembangan usaha menjadi divisi agar dapat menunjang kebutuhan organisasi.

Perubahan gaya pemimpin telah dilakukan pada tahap siklus usaha, dimana pada saat pertumbuhan yang diharapkan cepat, maka gaya manajemen yang lebih mampu mengambil keputusan cepat mengurangi birokrasi dan memiliki jiwa *entrepreneur* dibutuhkan agar percepatan pertumbuhan untuk segera mencapai skala ekonomis data tercapai. Setelah skala ekonomis telah dicapai, maka gaya kepemimpinan yang lebih bersifat terstruktur yang diterapkan.

Dukungan pemegang saham terhadap tim manajemen telah memperlancar proses transisi penerapan manajemen strategik dan sistem pengendalian manajemen melalui *balance scorecard*. Semua hal yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan selalu harus diukur, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Untuk dapat segera memperluas wilayah pemasaran, perlu dilakukan kaderisasi pimpinan puncak dan cabang dengan meningkatkan kompetensinya agar dapat

mengidentifikasi area dan pelanggan potensial, dengan memberikan delegasi wewenang lebih besar kepada cabang.

Birokrasi dalam operasi cabang seharusnya dapat dikurangi, agar dapat dihasilkan kader-kader pimpinan yang memiliki jiwa wirausaha (*entrepreneurship*).

4.4.2 Analisis Operasional

Adanya pemisahan perusahaan yang menangani pengemudi, memungkinkan perusahaan dapat terhindar dari beban yang berat di masa mendatang dan masalah perburuhan di Indonesia serta kesenjangan sosial antara karyawan kantor dengan karyawan pengemudi yang berdasarkan kontrak kerja. Penerapan sistem kerja pengemudi sebagai karyawan alih daya (*outsourcing*) tanpa memberi kesempatan kepada pengemudi menjadi karyawan tetap memiliki resiko ketenaga kerjaan dan akan mengurangi loyalitas pengemudi sehingga sulit diharapkan untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan.

Perusahaan telah membuat perusahaan terpisah untuk mengelola pengemudi pada tahun 2003, akan tetapi kepemilikan hampir 100% oleh PT S kurang efektif untuk mengatasi masalah ini, manajemen telah berencana untuk mengalihkan saham sebesar 30% kepada koperasi karyawan pengemudi seharusnya efektif untuk mengantisipasi gejala yang mungkin terjadi dimasa mendatang dan integritas serta loyalitas pengemudi akan meningkat. Sejak terjadinya pergantian kepemimpinan dan tim manajemen inti pada tahun 2006 sampai saat ini, rencana tersebut tidak terealisasi.

Perusahaan memiliki sistem informasi yang terancang untuk administrasi dan *business process*. Dalam bisnis ini peranan Sistem Teknologi Informasi sangat penting untuk mendukung administrasi banyak hal yang sangat rinci tetapi beresiko tinggi, seperti: manajemen kunci kendaraan dan peralatan standar, penutupan dan klaim asuransi, BPKB (Bukti kepemilikan kendaraan bermotor) yang harus dijamin ke kreditur dan penyimpanan dan penarikannya bila kredit lunas), perpanjangan STNK yang harus dilakukan setiap tahun dengan tepat waktu agar terhindar dari denda, pengurusan kendaraan layak pakai, uji emisi, pengelolaan

bahan bakar dan spare part, tagihan kepada pelanggan atas sewa kendaraan dan pengemudi yang berdasarkan perusahaan dan pemakai serta jam pakainya.

Namun demikian, kecanggihan sistim yang dipakai masih mengalami hambatan untuk pelayanan *frontline* dan *Customer Relationship Management (CRM)*. Kelemahan ini membuat fokus pada kepuasan pelayanan pelanggan sering menjadi hal yang sulit untuk dicapai.

Dengan semakin meningkatnya komponen sewa pengemudi secara relatif dibandingkan dengan kenaikan harga sewa kendaraan, perusahaan telah mengantisipasinya dengan berusaha mengurangi pemasaran jasa pengemudi. Strategi ini cukup berhasil untuk mengurangi jumlah pengemudi yang tidak terpakai (*unutilized*) sehingga keuntungan sewa kendaraan tidak banyak terkena dampaknya, apabila pengemudi yang tidak tersewa menjadi beban tetap.

4.4.3 Analisis Pendanaan

Bidang pendanaan adalah salah satu aspek yang penting untuk dijalankan. Aspek pendanaan juga membutuhkan pengaturan agar pembayaran kepada kreditur harus sesuai jumlah dan waktunya dengan hasil penagihan.

Hal ini disebabkan karena sering yang menjadi masalah bagi perusahaan penyewaan kendaraan adalah tidak sinkron antara jumlah dan waktu pembayaran cicilan hutang dengan uang pembayaran sewa dari pelanggan. Pendanaan melalui *leasing* yang umumnya berupa uang muka 10% -30%, kemudian sisanya dicicil selama 3-4 tahun, akan membuat perusahaan akan kesulitan dalam arus kas pada tahun-tahun akhir karena adanya biaya perawatan dan perbaikan yang akan meningkat seiring dengan bertambah usia kendaraan yang akan mengakibatkan sebagian uang pendapatan sewa akan digunakan untuk itu.

Perusahaan sebaiknya mencari sebagian pendanaan jangka panjang yang memiliki tingkat bunga yang tetap atau bagi hasil seperti syariah, karena harga sewa kendaraan yang dibayar pelanggan umumnya tetap selama masa kontrak membuat resiko fluktuasi bunga akan menyulitkan perencanaan strategis.

Bidang usaha ini membutuhkan pembiayaan yang sangat besar, apabila dividen atas keuntungan dibagikan kepada pemegang saham dalam jumlah besar akan membuat pemupukan modal sendiri belum mencapai titik yang optimal untuk membiayai pertumbuhan yang pesat maka harus dicari alternatif pendanaan melalui penerbitan saham baru atau menjual saham melalui bursa efek.

4.4.4 Analisis Perpajakan

PT S menggunakan perhitungan beban penyusutan dalam pelaporan perpajakan berdasarkan metode *double declining* dengan asumsi bahwa beban penyusutan di awal periode yang lebih besar dan makin menurun dengan bertambahnya usia kendaraan sewa akan dapat mengkompensasi beban perawatan dan perbaikan kendaraan yang cenderung rendah pada saat mobil sewa baru dan makin meningkat pula dengan berjalannya waktu karena usia dan pemakaian sehingga total biaya operasi sepanjang masa manfaat kendaraan lebih merata sesuai dengan pendapatan sewa dari kendaraan sewa yang tetap sepanjang masa sewa. Prinsip ini sesuai dengan prinsip *matching revenue and cost*.

Untuk keperluan akuntansi perusahaan menggunakan penyusutan berdasarkan *straight line*, sehingga perusahaan akan selalu menderita rugi pajak selama tingkat pertumbuhan pembelian kendaraan sewa tinggi dibandingkan dengan penjualan kendaraan bekas sewa dan akan mengakibatkan biaya penyusutan menurut pajak juga tinggi sehingga secara pelaporan perpajakan perusahaan merugi sehingga selalu belum wajib membayar pajak penghasilan.

Di sisi lain, pajak yang dipungut oleh perusahaan-perusahaan penyewa berupa Pajak Penghasilan pasal 23 membuat perusahaan selalu berada dalam posisi lebih bayar pajak dan setiap tahun harus melakukan restitusi pajak. Untuk menghindari terjadinya uang muka pajak tidak hangus dan membantu kelancaran arus kas, maka administrasi mengenai Pajak Penghasilan pasal 23 harus lebih rapi untuk keperluan restitusi yang lebih cepat.

4.4.5 Analisis Sumber Daya Manusia

Perusahaan telah menerapkan sistem rotasi dan mutasi, promosi dan demosi yang terstruktur sesuai dengan sistem pengendalian manajemen yang rapi membuat kaderisasi di tingkat manajemen menengah terjaga dengan baik, tetapi untuk karyawan inti belum terkelola dengan baik. Sebaiknya untuk karyawan inti, rotasi dan mutasi tidak dilakukan dulu pada tingkat manajemen puncak, karena saat ini pasar yang berkembang pesat dan tingkat persaingan yang luar biasa tajam membutuhkan karyawan inti untuk mendukung bisnis yang merupakan core nya agar stabilitas keunggulan perusahaan terjaga.

Untuk pengembangan bisnis baru, sebaiknya perusahaan membentuk tim yang baru karena keahlian yang dibutuhkan tidak dimiliki oleh karyawan inti yang ada, sehingga dampaknya lebih banyak negatif dengan penurunan kinerja secara relatif unit usaha penyewaan kendaraan.

Untuk pengembangan karir karyawan inti, rotasi dan mutasi dapat dilakukan apabila kaderisasi ditingkat mereka telah terlaksana dengan baik dan dilakukan pengembangan individu melalui pelatihan yang dibutuhkan untuk menangani bisnis baru, sehingga kinerja divisi ini tidak terpengaruh dengan pengalihan karyawan inti dan unit bisnis yang baru juga dapat berkinerja baik dengan lebih cepat, sedangkan karyawan inti tetap termotivasi dan loyal terhadap perusahaan.

Selain itu, untuk melakukan perubahan yang berhasil dengan baik, perlu suatu team manajemen yang kuat dan mempunyai pandangan yang menyatu dan dukungan karyawan yang menginginkan perubahan. Sulit diharapkan perubahan dalam bentuk turn around akan berhasil apabila hanya dilakukan seorang pimpinan puncak.

4.5 Analisis Pengukuran Kinerja

Penjualan mobil bekas sewa yang merupakan kontributor terbesar dari keuntungan perusahaan, telah dilaksanakan dengan secara transparan melalui sistem lelang dapat mencegah terjadinya *fraud*. Namun, tersebarnya lokasi tempat penyewaan kendaraan

membuat perusahaan sulit melakukan *monitoring* dan evaluasi kondisi kelayakan kendaraan tidak optimal.

Dalam mengukur kinerja masing-masing unit usaha dan anak perusahaan, sebaiknya dilakukan pemisahan berdasarkan kegiatan usaha-usaha yang dijalankan perusahaan agar pengukuran kinerja bisa menggambarkan keadaan sebenarnya hasil usaha masing-masing. Perhitungan *transfer price* antara divisi penyewaan kendaraan dan divisi mobil bekas, harus menggunakan harga pasar, agar tidak terjadi pergeseran keuntungan yang akan mengakibatkan kinerja divisi penyewaan kendaraan dirugikan dan akan membuat karyawan divisi ini akan kehilangan motivasi karena keuntungan dari penjualan mobil bekas sewa dipindahkan ke divisi mobil bekas melalui penundaan pembelian sehingga beban depresiasi ditanggung divisi penyewaan kendaraan, dan juga harga beli mobil bekas sewa ditentukan sepihak oleh divisi mobil bekas.

Untuk mengukur keuntungan operasional perusahaan sebaiknya dilakukan perhitungan ulang dengan mempertimbangkan beban bunga sebagai komponen beban pokok penjualan. Saat ini, PT S masih mencatat biaya bunga sebagai biaya lain-lain (*non operational*) sehingga dapat membuat *misleading* dalam pengambilan keputusan. Apabila secara substansi beban bunga yang terkait dengan kredit atas kegiatan penyewaan kendaraan berbeda dengan beban bunga operasional, maka beban bunga tersebut dapat diperhitungkan sebagai beban pokok penjualan.

Salah satu tolok ukur yang harus menjadi perhatian dalam menilai kinerja perusahaan adalah *utilization ratio* kendaraan sewa (unit yang tersewa minimum 95% dr total unit yang tersedia) dan sisa nilai kontrak yang belum dilayani, karena akan menjamin keberhasilan mendapatkan perusahaan untuk mencapai *sustainable growth*, tidak hanya sekedar mengejar pertumbuhan unit dan keuntungan jangka pendek yang disajikan dalam laporan keuangan.

Bisnis inti penyewaan kendaraan PT S memiliki komposisi 95% sampai 97% lebih merupakan sewa jangka panjang dan sisanya berupa sewa harian (*daily rental*), Komposisi ini selalu dijaga untuk mengelola kendaraan secara optimal dimana sewa

harian disamping untuk menghasilkan revenue, juga untuk dimanfaatkan untuk melayani pelanggan yang telah memiliki kontrak sewa jangka panjang, membutuhkan jasa PT.S melayani tamu atau pejabat perusahaan yang datang ke suatu kota.

Untuk optimisasi penggunaan mobil, sebaiknya kendaraan yang disiapkan untuk sewa harian juga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi apabila kendaraan sewa jangka panjang yang sedang disewa pelanggan mengalami kerusakan atau kecelakaan sehingga membutuhkan kendaraan pengganti sementara (dari data historis perusahaan, PT S diperkirakan akan membutuhkan sekitar 2,5% dari jumlah armada yang tersewa jangka panjang) sebagai *buffer*.

Saat ini kendaraan untuk keperluan sewa harian PT S terpisah pengelolaannya dari sewa jangka panjang sehingga terjadi inefisiensi atas penyediaan kendaraan yang disiapkan sebagai kendaraan pengganti.

Pemilihan tipe mobil yang ditawarkan (*product mix*) sangat menentukan keuntungan perusahaan di masa berakhirnya kontrak sewa. Dalam bidang usaha penyewaan kendaraan harga pasar dari mobil bekas sewa merupakan sarana yang bersifat lindung nilai secara alami (*natural hedging*), dengan semakin meningkatnya inflasi atau kenaikan kurs mata uang asing akan membuat harga mobil baru meningkat dan sekaligus harga mobil bekas juga meningkat sehingga selisih antara nilai buku dan harga pasar mobil bekas semakin besar sehingga potensi tingkat keuntungan semakin besar.

Kriteria lain dalam KPI yang masih merupakan biaya terselubung adalah lamanya waktu persiapan perolehan mobil baru dari mulai beli sampai siap disewakan, maupun yang akan dijual selama 30 hari sebaiknya diturunkan menjadi 15 hari.

BAB 5 KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan seluruh analisis yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka beberapa kesimpulan yang dapat ditarik adalah:

- Manajemen PT.S telah melakukan strategi turn around dengan memperbaiki manajemen stratejik menghasilkan peningkatan kinerja yang luar biasa, baik dari tingkat penjualan dan keuntungan serta meningkatkan semangat kerja yang telah menurun menjadi team spirit yang memiliki “can do mindset”.
- Revisi terhadap visi dan misi perusahaan agar perusahaan memiliki filosofi, arah dan etika kerja dan bisnis yang disosialisasikan secara terus menerus telah menunjukkan hasil yang positif terhadap iklim kerja dalam perusahaan
- Dukungan pemegang saham terhadap team manajemen telah memperlancar proses transisi penerapan manajemen stratejik dan sistim pengendalian manajemen melalui balance scorecard. Semua hal yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan selalu harus diukur, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.
- Untuk melakukan perubahan yang berhasil dengan baik, perlu suatu team manajemen yang kuat dan mempunyai pandangan yang menyatu dan dukungan karyawan yang menginginkan perubahan. Sulit diharapkan perubahan dalam bentuk turn around akan berhasil apabila hanya dilakukan seorang pimpinan puncak.
- Manajemen stratejik yang dilakukan PT.S telah mengikuti proses-proses yang tepat sehingga sosialisasi kepada seluruh lapisan karyawan dapat menjalankan perannya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan.
- Dalam menyusun strategi besar, maka manajemen telah mempertimbangkan semua faktor PESTEL dan SWOT, dan juga telah mengevaluasi segmen pasar yang akan dilayani.

- Pemilihan tipe mobil yang ditawarkan (product mix) sangat menentukan keuntungan perusahaan dimasa berakhirnya kontrak sewa. Dalam bidang usaha penyewaan kendaraan harga pasar dari mobil bekas sewa merupakan sarana yang bersifat lindung nilai secara alami (*natural hedging*), dengan semakin meningkatnya inflasi atau kenaikan kurs mata uang asing akan membuat harga mobil baru meningkat dan sekaligus harga mobil bekas juga meningkat sehingga selisih antara nilai buku dan harga pasar mobil bekas semakin besar sehingga potensi tingkat keuntungan semakin besar.
- Banyak hal-hal mengenai kinerja perusahaan yang tidak dapat dilihat dari prespektif keuangan saja, sehingga pemakaian *balanced scorecard* tepat sasaran.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan analisis yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

5.2.1 Di Bidang Pemasaran

- Dalam menerapkan strategi pemasaran, PT S dapat mempertimbangkan *strategic target pricing* dimana tidak setiap pelanggan mendapatkan harga sewa yang sama karena skala ekonomi dalam jumlah pesanan kendaraan sewa sangat menentukan dalam perhitungan beban pokok harga sewa.
- Perusahaan dapat menyiapkan team pemasaran khusus yang berbentuk gugus tugas yang melayani pelanggan yang besar (*corporate sales*) dimana segmen industri dari pelanggan membutuhkan jenis pelayanan yang berbeda dan team tersebut bertanggung jawab mulai dari penawaran, pelaksanaan sampai dengan penagihan disamping itu kompensasinya juga harus dikaitkan dengan kepuasan pelanggan. Untuk dapat mempercepat pertumbuhan unit kendaraan yang disewakan, maka PT S harus dapat menawarkan produk pada perusahaan yang membutuhkan armada transportasi dalam jumlah besar sehingga potensi jumlah mobil bekas sewa meningkat dan akhirnya akan memberikan potensi keuntungan yang besar pula.

- Pelanggan dari sewa mobil sebagian besar merupakan perusahaan yang memiliki wilayah operasi di seluruh Indonesia, maka perluasan jaringan berupa kantor cabang dan bengkel rekanan untuk melayani kantor cabang pelanggan sangat dibutuhkan.
- Untuk dapat segera memperluas wilayah pemasaran, perlu dilakukan kaderisasi pimpinan puncak dan cabang dengan meningkatkan kompetensinya agar dapat mengidentifikasi area dan pelanggan potensial, dengan memberikan delegasi wewenang lebih besar kepada cabang.

5.2.2 Di Bidang Keuangan

- Kontrak penyewaan kendaraan yang mayoritas dari kalangan dunia usaha yang bersifat jangka panjang, akan tetapi tagihan dilakukan secara bulanan akan membuat terjadinya kekurangan informasi dari sistem akuntansi untuk mengukur kinerja bagian pemasaran dan keuangan. Perusahaan harus selalu melakukan evaluasi terhadap sisa nilai kontrak yang dimiliki karena nilai yang terkandung merupakan kepastian dari arus pendapatan dan arus kas dimasa mendatang. Semakin panjang nilai kontrak yang diperoleh dan makin besar sisa nilai kontrak yang belum di tagihkan (karena belum direalisasi) merupakan gambaran jaring pengaman usaha yang masa depan perusahaan sebenarnya.
- Perusahaan sebaiknya mencari sebagian pendanaan jangka panjang yang memiliki tingkat bunga yang tetap atau bagi hasil seperti syariah, karena harga sewa kendaraan yang dibayar pelanggan umumnya tetap selama masa kontrak membuat resiko fluktuasi bunga akan menyulitkan perencanaan strategis.
- Bidang usaha ini membutuhkan pembiayaan yang sangat besar, apabila dividen atas keuntungan dibagikan kepada pemegang saham dalam jumlah besar akan membuat pemupukan modal sendiri belum mencapai titik yang optimal untuk membiayai pertumbuhan yang pesat, maka harus dicari alternatif pendanaan melalui penerbitan saham baru atau menjual saham melalui bursa efek.
- Perusahaan sebaiknya memikirkan dampak penerapan PSAK no 30 yang baru (berupa keharusan pelanggan harus mencatat kewajiban atas seluruh nilai kontrak sewa dan mencatat sebagai aktiva atas kendaraan yang disewa) terhadap

pemasaran produk dan jasa, serta mengantisipasi cara-cara pemasaran yang dapat mengatasi dampak yang tidak diinginkan akibat penerapan PSAK no 30 oleh pelanggan.

- Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan penerapan asuransi sendiri (*self insured*) kecuali *total loss*, karena jumlah unit yang dimiliki yang telah mencukupi. Dengan melakukan *self insured*, perusahaan dapat mempercepat proses perbaikan yang diperlukan agar dapat dikurangi waktu kendaraan berada di bengkel perbaikan bila terjadi kecelakaan karena menunggu persetujuan dari pihak asuransi karena selama masa menunggu perbaikan, pelanggan harus diberikan kendaraan pengganti sementara sampai kendaraan yang diperbaiki. Hal ini akan mempengaruhi produktifitas kendaraan dengan menurunnya tingkat utilisasi kendaraan, karena tidak memberikan penghasilan sewa.
- Perusahaan sebaiknya mengurangi porsi sewa harian karena utilisasi yang rendah dan kurang menguntungkan dengan memanfaatkan kendaraan sewa harian untuk menunjang kebutuhan kendaraan pengganti sementara
- Perusahaan sebaiknya menyiapkan fasilitas sumber pendanaan dari bank dalam jumlah yang cukup besar dan yang bersifat lebih fleksibel sehingga apabila mendapatkan pesanan, maka jumlah dana yang dibutuhkan sudah tersedia; mengingat jumlah dana yang dibutuhkan untuk membeli kendaraan nilainya sangat besar (untuk membeli 1.000 unit kendaraan sewa dibutuhkan dana rata sekitar Rp.150 milyar sampai Rp.200 milyar).
- PT S sebaiknya menyusun *tax planning* yang lebih matang dengan mengantisipasi pertumbuhan usaha agar arus kas tidak terganggu dengan masalah perpajakan terkait.

5.2.3 Di Bidang Sumber Daya Manusia

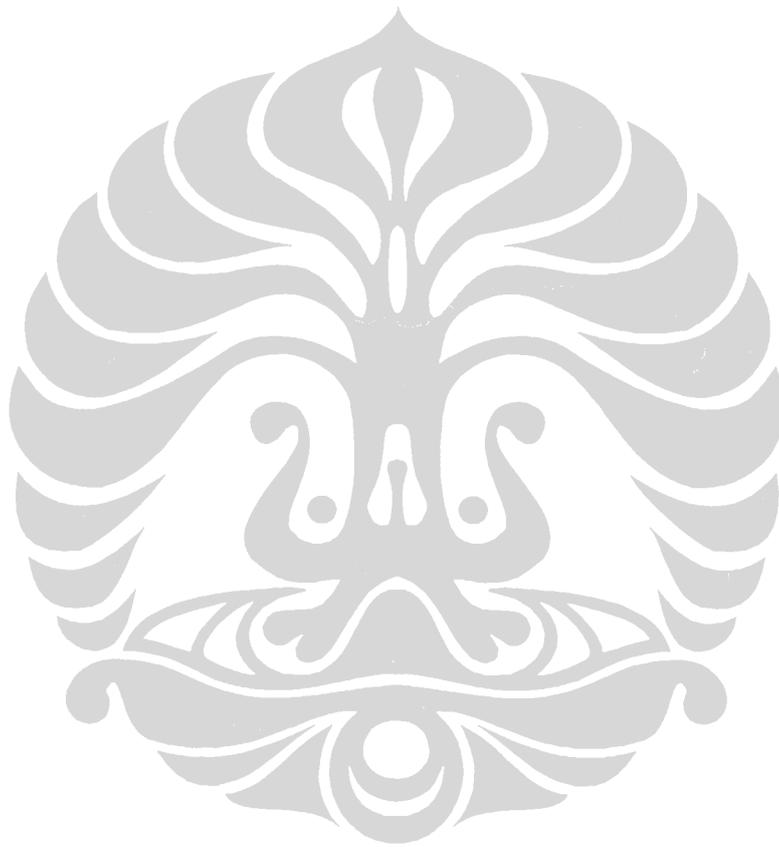
- Birokrasi dalam operasi cabang seharusnya dapat dikurangi, agar dapat dihasilkan kader-kader pimpinan yang memiliki jiwa wirausaha (*entrepreneurship*).
- Perusahaan sebaiknya memberikan fokus yang lebih besar terhadap pengelolaan pengemudi, karena dalam usaha sewa ini *moment of truth* antara perusahaan dengan pelanggan terjadi pada saat pengemudi melayani pelanggan. Perusahaan

sebaiknya memberi kesempatan untuk karyawan pengemudi yang telah melewati masa kerja 5 tahun melayani pelanggan dengan memuaskan dan melalui screening yang ketat dapat diangkat menjadi karyawan tetap, akan meningkatkan loyalitas dan kualitas pelayanan.

- Perusahaan sebaiknya juga melakukan evaluasi kinerja dan kepuasan dari bengkel-bengkel rekanan dengan menugaskan sebuah team dalam struktur organisasi yang bertanggung jawab penuh dan membina bengkel-bengkel rekanan.
- Perusahaan sebaiknya juga dapat menyusun etika kerja dan etika bisnis secara tertulis dan setiap karyawan mendapatkan satu buku dan satu copy yang telah ditanda tangani karyawan disimpan perusahaan untuk sosialisasi yang menyeluruh dan mendorong ketaatannya.
- Perusahaan sebaiknya memisahkan pengelolaan pengemudi dari pengelolaan kendaraan dengan menjual saham kepada koperasi pengemudi untuk mengurangi keresahan pengemudi. Bisnis jasa pengemudi memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan karyawan kantor yaitu penghasilan pengemudi banyak unsur lembur. Ini akan menimbulkan kesenjangan sosial apabila semua fasilitas yang diberikan kepada karyawan non pengemudi (yang relatif tidak banyak menerima lembur) sama. Ini akan membuat bisnis utama perusahaan menjadi tidak kompetitif bila dibandingkan dengan para pesaingnya.
- Apabila terjadi pengembalian kendaraan karena berakhirnya masa sewa, maka kendaraan bekasnya dapat dijual, sebaliknya walaupun kontrak dengan pelanggan telah selesai tetapi gaji pengemudi tetap harus dibayar. Perusahaan sebaiknya juga melakukan perimbangan antara jumlah pengemudi yang berstatus sebagai karyawan tetap dengan pengemudi yang berstatus kontrak agar motivasi pengemudi tetap terjaga.
- PT S sebaiknya menyiapkan sistim manajemen yang berbasis pengetahuan (*knowledge management*) karena semua soft skill yang dimiliki individu akan hilang dengan terputusnya hubungan kerja karyawan dengan perusahaan.

5.3 Keterbatasan penelitian

Peneliti tidak melakukan penelitian terhadap perkembangan PT S setelah tahun 2005 secara mendetail karena keterbatasan data dan laporan keuangan yang telah dikonsolidasikan membuat analisa tidak menjadi relevan dan sulit dianalisa. Data-data mengenai keadaan setelah 2005, merupakan sebagian dari data yang didapat penulis dari *interview* dengan beberapa perusahaan penyewaan mobil lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Stern, C.W. & Deimler, M.S. (2008). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives* (2nd ed.). Boston: John Wiley & Sons.
- Glenn Boseman dan Arvind Phatak (1989). *Strategic management: text and cases*. Boston: John Wiley & Sons Inc.
- De Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A. (2009). *Strategy: A View from the Top*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Pearce, J.A. & Robinson (2000): *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, New Jersey: McGraw Hill Book Company.
- Carpenter, M.A. & Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective - Concepts and Cases* (2nd ed). New Jersey: Pearson International Edition.
- Thompson, A.A., Strickland A.J. & Gamble J.E. (2010). *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (7th ed). NewYork: McGraw Hill International Edition.
- Rigsby, J. A. & Greco, G. (2003). *Mastering Strategy-Insights from the World's Greatest leaders and Thinkers*. New Jersey: McGraw Hill Book Company.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1984). *Strategic Management: An Integrated Perspective*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Insead (2000) *Financial Times Mastering Strategy*. London: Pearson Education Ltd.
- Harvard Business School (2005) *Create and implement the Best Strategy for Your Business*. Boston: Harvard Business School.

Koch, R. (2006). *The Financial Times Guide to Strategy*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Dravone, D. & Marciano (2005). *Kellog on Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rue, L.W. & Holland, P.G. (1986). *Strategic Management: Concepts and experience*. New Jersey: Mc Graw Hill Book Company.

Werbach, I.A. (2009). *Strategy for Sustainability*, Boston: Harvard Business Press.

Kourdi, J. (2003). *Business Strategy: A Guide to Effective Decision Making*. London: Profile Book Ltd.

Robert, M. (2000). *The Power of Strategic Thinking*, New Jersey: Mc Graw Hill Book Company.

