

Formulasi strategi operasi PT. XYZ perusahaan pembiayaan konsumen sepeda motor

Rani Affiyanti Sandyarani, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=107877&lokasi=lokal>

Abstrak

Meningkatnya pertumbuhan produksi sepeda motor di Indonesia dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 30% sampai dengan pertengahan 2005, sedikit banyak dipengaruhi oleh membaiknya daya beli masyarakat serta kecenderungan atas kestabilan suku bunga Bank Indonesia. Kondisi tersebut ditandai dengan meningkatnya proporsi penjualan kredit terhadap tunai dari unit sepeda motor yang tadinya memiliki rasio 60:40 menjadi 80:20.

Peningkatan atas akuisisi pangsa pasar sepeda motor oleh PT Astra International Tbk merupakan strategi korporat yang ditentukan oleh perusahaan. Penentuan dari jenis bisnis yang dijalankan oleh PT XYZ, yaitu jasa pembiayaan konsumen, adalah bagian dari strategi korporat induk perusahaannya. Seiring dengan meningkatnya penjualan unit sepeda motor, peningkatan profitabilitas dari PT Astra International Tbk merupakan dampak yang dihasilkan dari penjualan sepeda motor secara tunai maupun penjualan secara kredit oleh para strategic business unit-nya. Namun peningkatan profitabilitas yang sama dari induk perusahaan tidak dialami oleh PT XYZ sebagai unit bisnisnya. Ketidaksamaan antara pencapaian dari pihak induk perusahaan dengan salah satu strategic business unit-nya, menunjukkan adanya ketidakselarasan antara strategi korporat dengan strategi yang berada di tingkat bawahnya.

Menyikapi hal tersebut maka dilakukan proses formulasi strategi pada tingkat fungsional, Formulasi strategi ini dilakukan terhadap fungsi operasi, mengingat bahwa peran operasi pada suatu perusahaan jasa sangat signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Formulasi strategi menggunakan model yang dikembangkan oleh Nigel Slack yang menitikberatkan perumusan suatu strategi operasi berdasar dari pendekatan empat arah, yakni: Top-Down (Strategi umum dan strategi bisnis perusahaan), Bottom-Up (pengalaman operasional), Outside-In (kebutuhan pasar) dan Inside-Out (kondisi sumber daya internal). Dari masing-masing pendekatan tersebut dilakukan rekonsiliasi terpadu, sampai akhirnya dirumuskan beberapa strategi operasi, yang berlandaskan area keputusan strategis dan berfokus pada performs objektif.

Hasil yang didapatkan dari proses formulasi strategi operasi PT XYZ untuk meningkatkan profitabilitas adalah melalui area penurunan biaya. Usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan hal tersebut adalah :

- Peningkatan kemampuan SDM
- Pembentukan surveyor area manage/new
- Alokasi SDM dari wilayah- dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas tinggi
- Downgrading PDS dengan produktivitas rendah menjadi CS
- Peningkatan jumlah gerai di wilayah potensial serta peningkatan volume penjualan.
- Integrasi proses dari pemasok, penyedia jasa sampai dengan konsumen.

- Efisiensi proses internal melalui perbaikan berkelanjutan.
- Kerjasama strategis dengan para pemasok.

<hr>

Indonesian motorcycle production has experienced a significant growth until the first half of year 2005 with average growth of 30%. This condition is relatively affected by better purchasing power and the stability of BI rate which lead to the increasing proportion between credits to cash of motorcycle unit sales, a raise from 60:40 to 80:20.

PT Astra International Tbk success story in gaining more motorcycle market shares is as a result of company's corporate strategy set by the firm. PT XYZ's business determination, which is a multi finance company, is a part of its holding corporate strategy. In line with the increasing number of motorcycle sales, the increasing profitability of PT Astra International Tbk is as the result of selling motorcycle through cash and credit by its strategic business units. However, PT XYZ, as Astra's business unit, has not experienced the same profitability growth as well as its holding company. This condition suggests that there has been a divergence between corporate strategies with its lower level strategy.

In order to counter this issue, then the firm shall to formulate the strategy in its functional level; this strategy formulation is conducted in operational function in the essence that this function has a significant role in achieving company's goals, especially for service companies. The strategy formulation is modeled after Nigel Slack's model which focus on formulating operational strategy with four approaches: Top-Down (general strategy and corporate business strategy), Bottom-Up (operational experience), Outside-In (market demand), and Inside-Out (resources condition). Afterwards, we make an integrated reconciliation for each approach to result some operational strategies which are based on strategic decision areas and aimed for objective performances.

The result of PT XYZ operational strategy formulation which aims to increase the profitability of the firm is through cost reduction area. Some efforts that might be essential to be implemented by PT XYZ are as follows:

- The improvement of human resources competence
- The development of surveyor area management.
- The reallocation of human resources from high productivity area to low productivity area.
- The downgrading of POS with low productivity to CS.
- To increase number of outlet in potential area as well to increase sales volume growth.
- To integrate the processes of its supply chain.
- Internal process efficiency through continuous improvement.
- Strategic cooperation with partners and suppliers.