

Analisa strategi bersaing PT Mitsubishi Jaya Elevator & Escalator dalam bisnis elevator dan eskaltor di Indonesia

Manurung, Rudi Hotman Suryadi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20448846&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Krisis ekonomn yang terjadi di Indonesia sejak pertengahan Juli 1997 memberikan dampak yang luar biasa pada pelaksanaan pembangunan di seluruh sektor perekonomian, termasuk sektor properti, sehingga mengakibatkan banyak proyek-proyek properti seperti perumahan, gedung perkantoran, kondominium, apartemen, pusat perbelanjaan, hotel dijadwal ulang kembali atau terpaksa berhenti. Dampak lain adalah melemahnya daya beli masyarakat dan menurunnya kinerja operasional perusahaan-perusahaan di sektor rill.

Penulisan karya akhir ini antara lain akan membahas dampak krisis ekonomi terhadap kinerja operasional perusahaan. Penelitian yang dilakukan adalah pada perusahaan yang bergerak dalam bisnis elevator dan eskalator yang segmen pasarnya adalah di sektor properti.

PT Mitsubishi Saya Elevator & Escalator sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pabrikan, penjualan, jasa pemasangan, dan jasa pemeliharaan elevator dan eskalator merek Mitsubishi juga merasakan dampak dari perubahan yang bergejolak dan sangat cepat ini. Perusahaan mengalami penurunan kinerja opeasional, antara lain: (1) turunnya penjualan path tahun 1998 sebesar minus 86.63% dibanding penjualan tahun 1997; (2) turunnya pangsa pasar dan 38% pada tahun 1997 menjadi sebesar 28% pada tahun 1998; (3) turunnya pendapatan perusahaan pada tahun 1999 sebesar minus 53.47% dibanding pendapatan tahun 1998. Kinerja perusahaan mengalanú kecenderungan membaik mulai tahun 1999, yaitu peningkatan penjualan sebesar 47.83% dibanding penjualan tahun 1998.

Kecenderungan lain yang berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan, antara lain : perkembangan dalam skala regional dan globalisasi yang memaksa Indonesia untuk menerima kehadiran perusahaan asing dalarn memasuki era pasar bebas, kemajuan teknologi, social unrest, situasi politik, dll. Oleh karena itu, diperlukan strategi perusahaan agar mampu bertahan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi maupun dalam persaingan.

Tujuan penulisan karya akhir ini pada dasarnya adalah untuk mengetahui strategi bersaing PT. Mitsubishi Jaya Elevator & Escalator dalam menghadapi peluang dan ancaman sebagai dampak dan krisis ekonomi, mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan menentukan posisi perusahaan terhadap pesaingnya, agar perusahaan dapat mempertahankan usahanya atau survive dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan, serta memberikan kontribusi bagi tercapainya visi global Mitsubishi agar produknya menjadi No. 1 di dunia.

Metode penelitian yang dilakukan antara lain melalui metode analisa yang terdiri dari analisa persaingan dalam lingkungan eksternal yang mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, termasuk analisa pelanggan, analisa pesaing, analisa pasar; analisa lingkungan internal perusahaan yang mencakup analisa rantai nilai, analisa kinerja perusahaan, analisa tuntutan faktor kunci keberhasilan (key success factors) yang harus diciptakan, analisa SWOT, sehingga dapat memformulasikan strategi bersaing perusahaan untuk menghadapi persaingan yang terjadi saat ini maupun pada masa mendatang.

Dari analisa lingkungan eksternal, faktor ekonomi dan politik/hukum mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi lingkungan strategis perusahaan. Dari analisa terhadap tiga pesaing, yaitu PT Saja Kencana, PT Citas Otis Engineering, dan PT Berca Indonesia, yang menjadi pesaing utama perusahaan adalah PT. Saja Kencana dengan pangsa pasar penjualan sebesar 45% dari tahun 1995 sampai tahun 1999. Salah satu keunggulannya adalah harga yang murah PT Mitsubishi Jaya Elevator & Escalator memperoleh pangsa pasar penjualan sebesar 30%, dan unggul dalam perolehan contract base dan pangsa nilai pasar sebesar 41%.

Beberapa peluang bagi perusahaan yaitu: kebijakan pemerintah melalui Skema CEPT memberikan peluang ekspor ke luar negeri, kecanggihan teknologi produk, peningkatan permintaan pelanggan terhadap produk dengan kualitas lebih baik, kebutuhan pelanggan akan produk sehubungan dengan prospek pembangunan-pembangunan di sektor properti. Terdapat beberapa ancaman di dalam lingkungan eksternal, yaitu : turunnya daya beli masyarakat, lemahnya sektor properti dalam negeri menimbulkan ketidakpercayaan pihak luar negeri terhadap iklim dunia usaha, situasi politik yang kurang kondusif, adanya social unrest, tingginya tingkat kompetisi dengan pesaing, dan meningkatnya iklim persaingan. Melalui analisa lingkungan internal, diperoleh gambaran bahwa salah satu kekuatan perusahaan adalah: pengalaman dan reputasi perusahaan dalam memasarkan produk dengan citra dan brand name Mitsubishi yang berkualitas, inovatif, serta didukung oleh jasa pemeliharaan dan tenaga mekanik yang siap 24 jam dan ketersediaan suku cadang berkualitas.

Perusahaan memiliki faktor kunci keberhasilan yang merupakan keunggulan perusahaan dibanding pesaing, antara lain : teknologi produk yang tinggi dibanding pesaing, reputasi baik dari pengalaman perusahaan yang tinggi, kesetiaan pelanggan (customer loyalty), ketersediaan suku cadang, dan sumber daya manusia yang handal dan berpengalaman.

Disamping itu, perusahaan memiliki kelemahan, antara lain : harga produk yang cukup tinggi dibanding pesaing, ketergantungan kepada prinsipal dalam menentukan harga, dan budaya perusahaan seperti moral/disiplin pegawai yang belum baik.

Dari hasil analisa lingkungan eksternal dan internal, strategi yang dapat diambil adalah strategi yang berorientasi pada pasar untuk kondisi pasar yang menurun dan strategi turnaround untuk memperoleh arus kas jangka pendek dan melakukan penghematan biaya

operasional perusahaan. Salah satu strategi yang dilakukan untuk tetap dapat bertahan pada saat krisis agar mampu tetap bersaing dalam industri ini, antara lain: konsolidasi internal perusahaan, reposisi profit centre pada bisnis Jasa pemeliharaan dengan dukungan dan pihak pninsipal untuk mensupplai pasokan suku cadang (spare parts) dengan harga yang kompetitif.

Strategi fungsional yang dapat dilakukan antara lain : Strategi Bidang Pemasaran.

yaitu : strategi bauran pemasaran, strategi pemasaran jangka pendek dengan fokus pada segmen pasar low-end market, dan meningkatkan pemasaran pada segmen pasar high-end market; Strategi Bidang Manufakturing, yaitu : merencanakan penambahan kapasitas produksi dan mengurangi biaya produksi; Strategi Bidang Pemeliharaan, yaitu: berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan meningkatkan respons atas keluhan pelanggan Strategi Bidang Sumber Daya Manusia, yaitu : melakukan pelatihan mendatangkan ahli dari Mitsubishi Jepang untuk ?transfer knowledge & technology?; Strategi Bidang Keuangan, yaitu : meningkatkan aktivitas penagihan dengan tepat waktu, melakukan penghematan biaya operasional seperti : biaya entertainment, biaya insentif kunjungan ke pabrik di Jepang dan Thailand, alternatif transportasi yang lebih murah untuk perjalanan dinas ke luar kota.

Berdasarkan analisa strategi bersaing perusahaan, secara garis besar dapat dikatakan bahwa PT Mitsubishi Jaya Elevator & Escalator sudah berhasil memenuhi parameter indikator keberhasilan melalui strategi jangka pendek dan jangka panjang, yaitu memberikan kontribusi tercapainya visi global prinsipal agar elevator dan eskalator Mitsubishi menjadi No. 1 di dunia.

Beberapa saran antara lain : perusahaan agar lebih memonitor aktivitas dan strategi pesaing; lebih proaktif dalam bisnis jasa pemeliharaan khususnya modernisasi; melakukan survey kepuasan pelanggan perhatian yang lebih khusus untuk pengembangan sumberdaya manusia, seperti : training, kejelasan peningkatan karir dan slams salary dan fringe benefits; dan penetapan standar dan kualitas mutu produk melalui perolehan sertifikat ISO-9000 dalam hal disain, produksi pemasangan sampai pemeliharaan.

Untuk pengembangan studi selanjutnya, saran yang dapat diberikan oleh penulis untuk melengkapi penulisan ini adalah memperoleh infomiasi lebih detail mengenai pesaing, antara lain: aktivitas pesaing, strategi pesaing serta kekuatan dan kelemahan pesaing.