

Strategi Bertahan Ala New Armada

Sumber : <https://swa.co.id/swa/listed-articles/strategi-bertahan-ala-new-armada>
by SWAOnline - April 29, 2004

Waktu menunjukkan pukul 13.30 WIB. Cuaca di sekitar pabrik perakitan mobil PT Mekar Armada Jaya (MAJ) nampak cerah. Para karyawan tampak sibuk bekerja. Ada yang terlihat asyik mendempul mobil, mengelas, mengecat, membuat jok, dan melakukan finishing. Terdengar suara bising mesin las dan bunyi ketok palu memekakkan telinga. Akan tetapi, tak satu pun karyawan yang bekerja di situ merasa terganggu dengan bunyi-bunyian itu. "Mereka sudah disuruh pakai alat penutup telinga. Tiap karyawan dapat alatnya. Tapi mereka lebih senang tanpa penutup telinga," papar John J.O.I. Ihalauw, Direktur Pengelola MAJ kepada SWA saat berkunjung ke pabriknya di Magelang, Maret lalu.

Di kawasan seluas 25 hektare itu, sekitar 3.000 karyawan yang menggantungkan hidupnya di MAJ. "Pabrik ini dulunya tidak sebesar sekarang," John memulai ceritanya. "Berkat keuletan dan kerja keras Pak David, MAJ kini berkembang seperti yang Anda lihat," tuturnya bangga. Yang dimaksud Pak David oleh John adalah David Herman Jaya, pemilik sekaligus pendiri MAJ. Siang itu, David sedang menerima tamu dari luar kota. SWA baru bisa menemuinya menjelang sore.

Di bagian tengah pabrik, tampak papan berukuran lumayan besar tergantung pada tiang atap bertulisan 5-R, singkatan dari: Resik, Rajin, Rawat, Rapi dan Ringkas. "5-R adalah sikap kerja yang wajib dipatuhi seluruh karyawan MAJ," John menjelaskan seraya menunjuk ke slogan yang diturunkan dari kaizen, yang ditulis dengan ukuran huruf relatif besar itu. "Sengaja diletakkan di situ agar karyawan selalu ingat," ia menambahkan.

Melihat suasana pabrik yang ramai dan aneka macam mobil yang telah siap diantar ke para pemesan — dari jenis pikap hingga bus berukuran besar — tak ada yang menyangka bahwa perusahaan yang dikenal dengan merek New Armada ini sempat mengalami masa pahit beberapa tahun lalu, persisnya pada 1998-99. Ketika itu, industri otomotif nasional turun drastis akibat krisis yang melanda Indonesia, tak terkecuali New Armada. Perusahaan ini ikut terkena dampaknya lantaran menciutnya permintaan pasar otomotif nasional.

Sekadar gambaran, John mengungkapkan, industri otomotif mengalami booming pada 1997 dengan jumlah penjualan mobil mencapai 386.651 unit. Dari jumlah itu, yang termasuk mobil komersial 313.479 unit. Secara industri, dampak krisis baru terasa pada 1998. Di tahun ini, jumlah permintaan mobil menurun drastis menjadi 58.300 unit. Untuk mobil komersial, penjualannya pun terpangkas hingga tinggal 46.380 unit.

MAJ sendiri, menurut John, baru merasakan dampaknya pada 1999. Di tahun itu, New Armada hanya mendapat order pekerjaan sekitar 1.890 unit mobil. Padahal, setahun sebelumnya, 1998, jumlah order yang dikerjakan New Armada masih sekitar 2.200 unit mobil. Berarti, New Armada mencapai titik terendah pada 1999. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, David segera mengambil

langkah. Mengingat minimnya pesanan, David tak mungkin mempertahankan karyawan yang saat itu jumlahnya sekitar 3.000 orang.

Ketika itu, David hanya dihadapkan pada dua pilihan: bertahan atau mati. Bila ingin tetap bertahan, ia harus rela merampingkan jumlah karyawan, khususnya karyawan harian dan borongan. “Kami merasa berat melakukannya. Terlebih, mereka sudah seperti saudara sendiri,” kenang David sambil menerawang. Pria yang saat diwawancarai berkemeja lengan panjang biru muda polos ini melanjutkan, “Namun, langkah itu harus kami ambil karena orderan makin sepi, sementara biaya operasional terus membengkak.” Akhirnya, sebanyak 1.500 karyawan terpaksa dirumahkan.

Karyawan harian dan borongan lebih dulu terkena perampingan, lantaran, menurut David, pekerjaan mereka di pabrik terkait langsung dengan tinggi-rendahnya pesanan (order) New Armada. Jika ordernya tinggi, jumlah karyawan harian dan borongan yang diperlukan juga tinggi. Demikian pula sebaliknya. Jadi, pengurangan itu tidak dilakukan dengan semena-mena. Itu pun, dalam hati ia berjanji, “Bila bisnis saya membaik, saya akan memanggil mereka kembali.”

Di tahun yang sama, New Armada tak mampu lagi membayar cicilan utangnya ke bank yang saat itu berjumlah sekitar Rp 100 miliar: ke BRI Rp 70 miliar, selebihnya (Rp 30 miliar) ke BUN dan Bank Niaga. Pada 1998, MAJ masih sanggup membayar cicilan bunga pinjamannya hingga 10 bulan. “Di tahun itu cash flow perusahaan masih cukup bagus,” ujar David.

Di masa itu, MAJ juga mengevaluasi sejumlah aset perusahaan yang dinilai tidak perform (nonperforming asset). Aset yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan inti perusahaan, seperti tanah dan rumah, langsung dilepas. “Pelepasan aset ini sebagai bukti itikad baik New Armada untuk melunasi berbagai kewajibannya ke pihak Bank,” tukas John.

Namun, melonjaknya bunga kredit hingga di atas yang sewajarnya membuat keuangan MAJ megap-megap. Memasuki 1999, David bukan hanya melakukan PHK besar-besaran, tapi juga terpaksa menunggak pembayaran cicilan utang ke bank. “Kami tak sanggup lagi membayar cicilan ke bank lantaran bunganya semakin mencekik,” tutur pengusaha yang tampak sederhana ini dengan pedih. Oleh pihak bank, kredit MAJ dikategorikan macet. Dalam perjalanannya, BUN di-BBO-kan pemerintah, sementara Bank Niaga dan BRI masuk program rekapitalisasi. Mau tak mau, kredit MAJ yang masuk kategori macet ikut berpindah ke BPPN. Kendati demikian, “Tahun 2002 semua urusan dengan kredit macet sudah beres,” ungkap David riang.

“Kami beruntung dan bersyukur ada perusahaan asing yang mau membeli kredit macet kami dari BPPN melalui program PPAK,” paparnya. Bahkan, David melanjutkan, perusahaan asal Singapura yang bernama JCFL itu ikut menanam saham di MAJ. “Kami memberi opsi ke JCFL, dalam beberapa tahun ke depan kami akan membeli kembali saham itu,” ujarnya. Seingat David, JCFL menebus utang MAJ dari BPPN sekitar Rp 60 miliar dan sempat 1,5 tahun menjadi pemegang saham MAJ.

John berpendapat, upaya investor asing yang mau men-takeover kredit macet MAJ dari BPPN bukannya tanpa alasan. “Mereka pasti menilai kredibilitas dan kinerja New Armada selama ini selalu baik. Di samping itu, mereka juga melihat prospek industri otomotif masih menjanjikan,” John menimpali. Tahun 2002, MAJ berhasil meyakinkan Bank Mandiri sekaligus menggandeng bank terbesar di Indonesia ini untuk mendanai pembelian kembali utang-utangnya dari JCFL. Dengan demikian, “Sekarang, kami hanya berurusan dengan Bank Mandiri,” tukas David.

Di mata pakar manajemen strategis Sammy Kristamulya, New Armada bisa bertahan lantaran dua hal. Pertama, order masih ada sehingga perusahaan bisa terus beroperasi. Peralnya, dalam bisnis karoseri, pelanggan biasanya memasukkan order beberapa bulan di muka. Apalagi kalau pabriknya sudah terkenal seperti New Armada, bisa jadi order dilakukan 12 bulan dimuka. Sehingga, ketika krisis ekonomi melanda, order yang sudah masuk dan harus dipenuhi pun masih tetap ada. Pengurangan jumlah order baru terasa pada periode berikutnya.

Kedua, komitmen CEO sekaligus pendirinya. “Yang dimaksud komitmen CEO di sini adalah kecenderungan CEO untuk tetap setia pada strategi-strateginya dari waktu ke waktu,” Ketua Sekolah Bisnis Prasetiya Mulya ini menjelaskan dalam jawaban tertulisnya.

Komitmen itu tumbuh melalui empat jenjang proses dalam alam pikiran CEO dan organisasinya: (1) Mengunci diri ke dalam suatu jumlah investasi aset, pengetahuan, dan kemampuan produksi yang sudah melampaui nilai modal yang tercatat di neraca perusahaan. (2) Mengunci jalan ke luar dalam arti tidak akan memutuskan untuk menutup atau menjual bisnis New Armadanya, karena telah menjalankan bisnis itu selama 25 tahun (1974-99).

Jadi, hampir tidak mungkin David mengulangi suksesnya dengan membuka usaha yang sama dari nol lagi. (3) Kesenjangan yang harus ditutup sudah terlalu lebar bila harus memilih strategi yang lain di luar bisnis karoseri, mengingat faktor akumulasi investasi pada butir 1 dan waktu yang sudah dilewati di butir 2. (4) Kelembaman atau kecenderungan tidak mau beralih strategi di hampir semua organisasi selalu lebih kuat ketimbang kecenderungan beralih strategi. “Sejauh ini, strategi yang dijalankan telah membawa New Armada kepada sukses, maka agar bisa terus survive sebaiknya New Armada tetap konsisten dengan strategi itu,” David menyarankan.

Memang benar. Konsistensi pada strategi yang dipilih membawa New Armada ke titik balik. Memasuki 2000, industri otomotif dalam negeri menggeliat kembali. Jumlah pesanan yang diterima New Armada kembali meningkat, yakni 3.531 unit mobil. Seiring membaiknya pesanan yang diterima New Armada, David pun segera memenuhi janjinya. “Ketika itu, kami membuat pengumuman di radio-radio untuk memanggil para eks karyawan yang dulu kami PHK untuk kembali bekerja di New Armada,” tuturnya sambil tersenyum.

Tahun berikutnya, jumlah pesanan meningkat menjadi sekitar 4.211 unit mobil, dan sekitar 4.907 unit mobil di 2002. Tahun 2003, jumlah order agak menurun, yaitu sekitar 4.300 unit mobil. Sepanjang sejarahnya, New Armada mengalami puncak

permintaan pada 1994. Kala itu, jumlah order yang dikerjakan perusahaan yang memiliki total aset Rp 200 miliar ini 12.300 unit mobil.

Bagaimana tahun ini? “Kami belum bisa ngomong perkiraan angka untuk 2004, karena masih menunggu apa yang sedang dan akan terjadi di tahun ini,” kata John. Namun, ia berharap, New Armada dapat mencapai angka penjualan di atas pertumbuhan industri otomotif. “Jika industri otomotif mencapai angka pertumbuhan 7%, New Armada ingin mencapai penjualan di atas 7%. Kalau bisa hingga 10%,” lanjutnya optimistis. Melihat sepak terjang New Armada di awal tahun ini yang mampu memenuhi pesanan 41 unit bus untuk proyek Bus Trans Jakarta Pemda DKI, besar kemungkinan harapan itu bakal terwujud.

Toh, John tak hendak mendahului fakta. Setidak-tidaknya, ada dua hal yang menurutnya mesti diwaspadai di tahun ini. Pertama, soal Pemilu. “Adanya Pemilu membuat semua orang bersikap wait and see,” tutur John diplomatis. Selain itu, kebijakan pemerintah tentang dibukanya keran bebas impor bus seharga Rp 200 jutaan juga menjadi kendala yang bisa mengancam industri otomotif nasional. Kebijakan ini, menurut John, bisa membuat konsumen mencari alternatif lain, yakni membeli bus impor dengan harga yang jelas lebih murah.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, yang bisa dilakukan New Armada adalah memperkuat manajemen, sehingga bisnis yang dirintis David sejak 1974 ini bisa langgeng. Bersama timnya, David menjelaskan, sedang mempersiapkan holding company, yang nantinya membawahkan puluhan anak perusahaan di bawah Grup MAJ. “Ini dilakukan Pak David agar manajemen MAJ tidak hanya ada di tangan beliau seorang,” ujar John.

Sebenarnya, gagasan membentuk holding company sudah sejak lama dipikirkan David. Namun, ia baru bisa merealisasikan sekarang, lantaran selama beberapa tahun ini lebih banyak berkonsolidasi. “Kami ingin punya manajemen yang solid, didukung oleh SDM yang profesional. Kami berharap, perusahaan ini dapat berlangsung lama dan terus bertahan sampai kapan pun,” ia menandakan.

Untuk memudahkan pelaksanaannya, John menyebutkan, pembentukan holding company akan dilakukan secara bertahap. Pertama, Grup MAJ yang memiliki sekitar 50 anak perusahaan, nantinya dikelompokkan dalam tiga bisnis inti, yaitu: otomotif, keuangan, dan aneka ragam (diversifikasi) — yang mencakup bisnis apotek, pasar swalayan, dan properti. Selanjutnya, Grup MAJ mengembangkan manajemen dan investment holding.

Di lain pihak, Sammy berpendapat, pembentukan holding company sebaiknya memiliki alasan yang jelas, apalagi menyangkut 50 anak perusahaan. “Dewasa ini ada 6 alasan mulai dari ?yang dianjurkan? hingga ?yang tidak dianjurkan? untuk dipakai sebagai dasar pertimbangan dalam membangun holding company,” ia menandakan. Yaitu: kapitalisasi kompetensi inti, peningkatan kekuatan pasar, penggunaan bersama infrastruktur, penyeimbangan arus kas, pertumbuhan, dan pengurangan risiko. Dari gambaran yang dilihat Sammy di MAJ, dapat dikatakan rencana pembentukan holding company dilakukan untuk memenuhi alasan sebagai berikut: mengurangi risiko, pertumbuhan bisnis dan menyeimbangkan arus kas.

Di mata John, New Armada bisa bertahan selama 30 tahun lantaran fondasinya sangat kokoh. “Kalau akarnya kuat dan dalam, akan kuat pula menahan terpaan angin,” katanya. Akar yang kuat, pertama, diartikan John sebagai komitmen karyawan dan manajemen untuk terus membangun dan mengembangkan MAJ. Kedua, akar yang kuat juga merupakan cermin tekad sang pendiri untuk tetap mempertahankan New Armada dan bangkit dari permasalahan yang dihadapi.

Setelah pembentukan holding, John menargetkan, New armada dapat mengerjakan order sebanyak 10 ribu unit. Untuk mendapatkan pesanan sebanyak itu, mantan Rektor Universitas Satya Wacana ini siap menggenjot kegiatan pemasaran, yang salah satunya dilakukan dengan cara me-maintain klien lama. Di samping itu, kualitas produk yang selama ini selalu mengutamakan kenyamanan dan keamanan terus dipertahankan. Kenapa demikian?

John menjelaskan, bisnis New Armada sangat berkaitan dengan keselamatan penumpang yang menaiki mobil tersebut. Karena itu, faktor keamanan dan kenyamanan menjadi syarat mutlak yang sangat diperhatikan. Karena lebih mengutamakan kualitas produk, bisa jadi, harga yang ditawarkan New Armada lebih mahal dibanding pemain lainnya. Namun, sebagai pengusaha yang memulai bisnis dari nol, dalam pandangan John, David tak takut disaingi. “Ada lima prinsip yang selama ini menjadi pegangan Pak David,” ujarnya.

Pertama, David termasuk orang yang terbuka dalam menghadapi persaingan bisnis. “Pak David tidak menginginkan New Armada menjadi pemain tunggal dalam bisnis karoseri mobil. Justru, Pak David akan membiarkan para pemain di bisnis ini tetap hidup di atas kemampuannya masing-masing,” papar John mengenai bosnya.

Kedua, lelaki kelahiran Magelang, 5 Maret 1952 ini tidak takut bersaing karena dia percaya tiap pemain memiliki keunikan masing-masing. Ketiga, bagi David, persaingan usaha justru akan memacu pemain di bisnis ini berupaya meningkatkan kemampuan dan kompetensi inti bisnisnya, sehingga dapat memberi yang terbaik bagi konsumen. Keempat, persaingan akan membuat pemain semakin jeli dan fokus pada segmen pasar yang dikuasainya. Dan kelima, persaingan akan mendorong New Armada untuk selalu me-maintain pelanggan lamanya.

Di luar itu, agar New Armada tetap eksis di pasar, David mencoba menerapkan teknologi informasi di perusahaannya dan mendiversifikasi usaha. Jadi, selain menangani karoseri, New Armada juga mengerjakan stamping tools. John mengakui, kontribusi pendapatan terbesar masih berasal dari bisnis karoseri yang mencapai 80%-85%. Memang, saat ini, kontribusi bisnis stamping tools masih relatif kecil, 15%-20% terhadap total pendapatan perusahaan. Akan tetapi, dengan adanya stamping tools menjadikan New Armada sebagai perusahaan jasa karoseri yang terintegrasi mulai dari badan mobil hingga segala isinya. Tak hanya itu. Melalui divisi stamping tools, New Armada bahkan bisa menjadi pemasok para ATPM.

Berbagai upaya pemasaran pun kini gencar dilakukan. Umpamanya, dengan cara menyebar brosur, pemanfaatan situs web dan pensponsoran. Berbagai kerja sama juga digalang dengan kalangan instansi pemerintah. Sebagaimana kita ketahui, belum lama ini New Armada memperoleh kepercayaan Pemda DKI untuk membuat

bus dalam rangka proyek Bus Trans Jakarta. Mengenai adanya tudingan KKN dalam proyek itu, David menanggapi dengan kepala dingin. “Kami sudah punya pengalaman selama 30 tahun. Bus yang mengangkut penumpang di Bandara Adi Sucipto Yogyakarta, juga hasil karya kami. Itu kan modelnya mirip dengan Bus Trans Jakarta. Jadi, kami memang sudah biasa membuat bus semacam itu,” paparnya.

Kerja sama dengan pemerintah daerah pun kerap dilakukan, misalnya dengan Dinas Kesehatan Daerah dan Polri setempat. Mobil-mobil untuk instansi pemerintah yang sering dikerjakan New Armada, antara lain: puskesmas keliling, pos keliling, dan pemadam kebakaran.

Selain memenuhi pesanan dalam negeri, sejak 1980 New Armada menjajaki pasar luar negeri. “Kami sudah mengeksport sejak 1980-an,” ujar John. Dibanding pasar lokal, kontribusi yang berasal dari pasar luar negeri memang masih sangat kecil, yakni sekitar 5%. Beberapa negara yang menjadi sasaran eksportnya antara lain: Vietnam, Kenya, Fiji dan Arab Saudi. Tahun ini, New Armada siap mengeksport ke Ethiopia dan Mesir.

Barangkali, saat ini David sudah merasa lebih lega. Kendati jumlah pesanan mobil belum kembali ke titik sebelum krisis, ia melihat sudah ada tanda-tanda pemulihan. Setelah holding company-nya beres, ia bercita-cita mengantarkan New Armada menjadi perusahaan publik. “Sekarang kami sedang melakukan berbagai persiapan. Mudah-mudahan dalam 2-3 tahun lagi sudah bisa go public,” katanya bersemangat. Untuk mewujudkannya, MAJ berusaha memenuhi berbagai persyaratan yang menjadi standar di industri ini. Misalnya, memperoleh ISO 9001:2000 sejak Oktober tahun lalu, di samping menerapkan sistem TI secara terpadu.

Bila semuanya dapat dilampaui dengan baik, bukan mustahil, cita-cita David membesarkan MAJ melalui penawaran saham perdana dapat terwujud. Setelah itu? “Dalam lima tahun ke depan, kami ingin meningkatkan kemampuan teknologi produksi New Armada agar bisa menjawab permintaan pasar,” katanya. Bagi David, tantangan terbesar yang harus bisa dilalui adalah dirinya sendiri. “Untuk bisa memberi contoh yang baik ke karyawan, kita harus memulainya dari diri sendiri,” tuturnya mantap.

Melihat jiwanya yang senang bekerja keras, tak heranlah karyawan MAJ di pabrik pun tampak menikmati pekerjaannya. Itu sebabnya, suara bising mesin las dan peralatan lainnya tak lagi dihiraukan. Bagi mereka, suara-suara itu bagaikan musik yang mengalun indah menemani kerja.