

membeli kendaraan Toyota.

Menurutnya, pertimbangan pertama orang membeli kendaraan adalah fitur dan harga kendaraan tersebut. Setelah itu, hanya ada dua pertimbangan: kemudahan mendapat suku cadang dan servis kendaraan.

Misalnya, seseorang membeli mobil merek X karena fitur dan harga. Namun, setelah memilikinya, ternyata sulit mendapat suku cadang atau perlu inden lama. Selain itu, pelayanan perawatan dan perbaikannya tak memuaskan. Alhasil, konsumen akan berpikir dua kali untuk kembali membeli kendaraan dengan merek tersebut. "Setelah kendaraan dibeli, 90% dari layanan *aftersales* akan berdampak pada pertimbangan konsumen membeli lagi merek itu atau tidak," imbuh Saleh.

Kepuasan ini penting mengingat rata-rata konsumen memiliki kendaraan yang sama dalam rentang tiga tahun hingga lima tahun. Makanya, selain kepuasan konsumen, secara tak langsung layanan purnajual ini dapat mendorong penjualan kendaraan Toyota.

Faktor *kedua*, layanan purnajual juga secara tak langsung meningkatkan penjualan suku cadang Toyota. Di diler resmi Toyota, secara rata-rata penjualan suku cadang memberi kontribusi 30% terhadap pendapatan diler. "Sementara, pengaruh PSP saat ini sekitar 15% terhadap pendapatan diler. Dengan adanya PSP, kurang lebih bisa meningkatkan baik pendapatan diler maupun penjualan suku cadang," ujar Saleh.

Memang, ini tak berdampak langsung terhadap pendapatan TAM. Sebagai gambaran, sebanyak 49% saham TAM dimiliki

oleh Toyota Motor Corporation asal Jepang, dan 51% dimiliki PT Astra International Tbk. Adapun, diler Auto 2000 dimiliki sepenuhnya oleh Astra International. Namun, diler lain dimiliki oleh sejumlah perusahaan yang berbeda-beda.

Meski begitu, menurut Saleh, fokus utama TAM tetap memberikan kepuasan pelanggan menggunakan Toyota dan kemudahan perawatannya. Makanya, TAM tak pernah berhenti untuk melakukan riset mengenai kebutuhan konsumen.

Pasalnya, tantangan industri otomotif saat ini adalah harapan konsumen terhadap peningkatan standar layanan dari perusahaan otomotif. Ia menjelaskan, jika dulu konsumen sudah puas diberikan snack dalam diler resmi Toyota, sekarang tidak seperti itu lagi. Konsumen berharap di setiap diler disediakan *wi-fi* gratis. Jika hal tersebut sudah dipenuhi, harapan konsumen pun akan meningkat lagi. Lalu, begitu seterusnya.

Seperti saat ini, layanan PSP terbilang sudah memudahkan konsumen. Namun, masih ada konsumen yang meminta layanan cuci kendaraan di gerai PSP. Padahal, layanan cuci tersebut belum memungkinkan saat ini karena areanya tidak cukup luas. Dus, TAM masih menampung aspirasi konsumen.

"Kalau konsumen hari ini dikasih A, besok akan berharap A plus B. Tantangan kami adalah memuaskan konsumen dengan cara yang paling tepat. Jadi, kami juga harus terus mengembangkan diri," kata Saleh.

Ya, bagaimana pun, sesuai pepatah, konsumen adalah raja, bukan? Tuntutan seorang raja kadang sulit ditebak. □

Refleksi

Jurang Kaca Efek Abramson

Ada apa dengan kesetaraan (ekualitas) gender dalam dunia bisnis? Perhatikanlah para perempuan dengan posisi tertinggi di berbagai bisnis raksasa yang tiba-tiba dipecat dari singgasananya untuk alasan-alasan yang "dianggap biasa" oleh para pria. Kultur "dunia adalah milik pria", ternyata, bukan hanya slogan yang diusung oleh kaum feminis.

Di Amerika Serikat (AS) sekalipun, perempuan masih mengalami kesulitan untuk mempertahankan posisi di puncak dalam lingkungan bisnis. Yang terjadi bukan hanya langit-langit kaca (*glass ceiling*), tapi juga jurang kaca (*glass cliff*).

Standar ganda sangat terasa dalam berbagai wawancara dengan jurnalis mengenai posisi para CEO wanita itu. Misalnya, "Apakah Anda bisa menyeimbangkan posisi sebagai CEO dan seorang ibu?" Dijawab oleh CEO Pepsi Co, Indra Nooyi bahwa "Saya tidak bisa mendapatkan dua-duanya" (seperti dikutip dari *theatlantic.com*). Ini jawaban seorang CEO yang berhasil mempertahankan posisinya di peringkat teratas bisnis



Jennie M. Xue
Penulis buku-buku best-seller,
pebisnis dan pengajar di Silicon
Valley, California, Amerika Serikat

secara manajerial, tidak ada catatan pasti mengapa perempuan lebih banyak dipecat dari posisi-posisi yang *high profile*.

Ron Johnson, CEO JC Penney, dipecat pada April 2013 setelah hanya 17 bulan membina *department store* yang kolaps. Hanya sebentar ia diberitakan. Sedangkan, pada Mei 2014, Jill Abramson, Executive Editor New York Times, dipecat setelah bekerja di sana selama 16 tahun dan memimpin perusahaan itu sejak tahun 2011.

seks, bukan lantaran asumsi karakter kurang tepat.

Siapa lagi kisah perempuan yang dilempar keluar dari ketinggian puncak tanpa "alasan jelas"? Cukup banyak, mulai dari Carly Fiorina yang dipecat dari CEO Hewlett-Packard, Ina Drew dari JPMorgan Chase, dan Sallie Krawcheck dari Citigroup dan Bank of America. Ada pula Zoe Cruz dari Morgan Stanley, Tina Brown dari Daily Beast show, Ann Curry dari Today Show, Katie Couric dari CBS Evening News, hingga Carol Bartz dari Yahoo!.

Segelintir perempuan

Tentu saja kita tidak bisa langsung melakukan generalisasi bahwa setiap kejatuhan para pemimpin perempuan disebabkan oleh standar ganda, langit-langit kaca, dan jurang kaca di dalam dunia bisnis. Selain itu, tentu saja kita juga tidak bisa melakukan oversimplifikasi dengan membuat pernyataan bahwa "perempuan memang kurang mampu memimpin".



internasional sejak tahun 2001.

Mary Barra, CEO General Motors, pernah diwawancarai mengenai hal yang sama oleh Matt Lauer dalam acara *The Today Show*. Mary pun menjawab bahwa ia berharap bisa berhasil dalam mengelola bisnis dan keluarga.

Namun, apakah pertanyaan yang sama ditanyakan kepada para eksekutif pria? Sudah jelas tidak. Pria tidak diharapkan "berhasil" dalam urusan rumah-tangga karena ada seorang istri yang "bertugas" untuk membina keluarga dan anak-anaknya. Pria hanya diharapkan sebagai seorang eksekutif yang baik dan membawa sukses bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

Untuk kebijakan bisnis yang sama, CEO Yahoo! Marissa Mayer dikritik keras oleh para eksekutif dan media ketika ia menyatakan bahwa para pegawainya tidak diizinkan untuk bekerja secara *telecommute* dari rumah. Sebaliknya, untuk kebijakan yang sama, Hubert Joly (seorang pria) yang memimpin Best Buy hanya diberitakan sekelumit dan tak dicaci-maki atau dikritik keras.

Baik secara statistik maupun

Kata tak senonoh untuk Abramson muncul di media massa, sedang Ron Johnson tak mengalaminya.

Sejak itu, namanya sama sekali tidak tercantum di dalam daftar editorial, seakan-akan ia tidak pernah bekerja di sana.

Kata-kata tidak senonoh yang menggambarkan kepribadian Abramson muncul di media massa: *bitchy*, keras kepala, menyebabkan kekhawatiran berlebihan, dan sebagainya. Bandingkan ketika Ron Johnson dipecat. Ia hanya diberitakan singkat dan tidak ada demoralisasi dengan sebutan-sebutan yang tidak senonoh.

Jika karakter Abramson "memuakkan" sehingga ia pantas dipecat, bandingkan dengan Eliot Spitzer, mantan gubernur Negara Bagian New York yang dipandang arogan dan tidak mau berkompromi. Ia mengundurkan diri karena skandal

Jika dihitung, jatuhnya para CEO perempuan dari perusahaan-perusahaan publik internasional dalam 10 tahun terakhir mencapai 38%, sementara kaum pria yang bernasib sama hanya 27%. Adapun pada tahun 2013, tercatat hanya 3% CEO baru yang berjenis kelamin perempuan.

Di sisi lain, di AS, hanya 18% partner dalam firma hukum yang merupakan kaum perempuan, 15% anggota *board of directors* yang perempuan, dan 17% anggota legislatif yang perempuan. Porsinya sangat sedikit, padahal jumlah perempuan di perguruan tinggi lebih banyak daripada jumlah mahasiswa pria. Bahkan, penulis opini di media massa juga sangat jarang yang berjenis perempuan.

Marilah berbagai fakta ini untuk membuka diskusi lebih panjang dan dalam mengenai ekualitas gender di dunia dan di Indonesia. Setidaknya yang bisa kita lakukan dalam perjuangan kesetaraan ini adalah menggunakan kata-kata netral dan tidak seksis di dunia kerja. Maklum, sejatinya perempuan memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan kaum pria. □

Banyak Channel untuk Memuaskan Pelanggan

Langkah Toyota Astra Motor (TAM) mengembangkan layanan Public Service Point (PSP) tak sekadar untuk memuaskan para pelanggannya, namun juga bertujuan meningkatkan akses (*channel*) ke konsumen.

Menurut Yuswohady, pengamat manajemen dan *marketing*, ketersediaan banyaknya *channel* dalam layanan suatu perusahaan merupakan poin yang sangat penting supaya perusahaan tersebut dapat berkembang pesat. "Semakin banyak *channel* maka potensi pasar purnajualnya juga semakin meningkat," imbuhnya.

Selain itu, strategi ini juga dilakukan TAM untuk meningkatkan pendapatan dari sisi servis dan penjualan suku cadang. Maklum, secara umum pendapatan perusahaan otomotif bersumber dari dua lini usaha, yaitu penjualan unit kendaraan itu sendiri dan layanan purnajual, baik servis maupun suku cadang.

Apalagi, menurut Yuswohady, konsumen saat ini semakin menyadari tentang pentingnya perawatan kendaraan secara berkala. Rutinitas perawatan maupun penggantian suku cadang ini dilakukan setiap satu bulan hingga empat bulan sekali.

Selain itu, berdasarkan pengamatan Yuswohady, layanan PSP ini bagus untuk mendorong *brand* Toyota. Setelah konsumen merasakan kecepatan dan kemudahan dalam layanan berkendara, maka kepuasan dan pengalaman baik menggunakan merek tersebut akan meningkat. Akhirnya, citra positif *brand* tersebut pun akan turut terkerek naik.

Yang terakhir, fungsi layanan purnajual adalah meningkatkan nilai lebih yang diberikan kepada konsumen. Fitur mobil yang bagus adalah satu nilai positif yang diberikan pada konsumen. Namun, jika ditambah dengan layanan purnajual yang memuaskan, maka nilai tambah yang diberikan perusahaan kepada konsumennya pasti meningkat. Maklum, hal ini menjadi kriteria konsumen untuk membeli kendaraan.

Sebagai perbandingan, Yuswohady menyebut banyak mobil dari suatu negara ditawarkan dengan harga yang murah dan fiturnya juga lumayan, tapi masih kurang diminati oleh konsumen. Penyebabnya, layanan purnajualnya masih terbatas, baik tempat-tempat servis maupun penjualan suku cadang.

Menurut Yuswohady, persaingan sebenarnya di Indonesia dalam menjual kendaraan adalah memberikan layanan purnajual. Maklum, untuk produknya sendiri, mayoritas perusahaan di Tanah Air hanya mengimpor dari luar negeri. Pengembangan produk mobil masih dilakukan merek asli di negara asalnya. Jadi, yang bisa dikembangkan dan bersaing adalah layanan purnajual suatu *brand* di Indonesia. □