

380-1  
HAR  
J.  
1997

**PENGEMBANGAN STRATEGI BAURAN PEMASARAN  
TOYOTA COROLLA DALAM PASAR KOMPETITIF  
Studi Kasus di PT. New Ratna Motor Semarang**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**TATIEK NURHAYATI HARAHAP**  
**NIM. C. 102950095**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

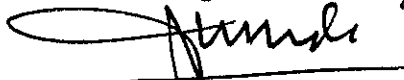
# PENGEMBANGAN STRATEGI BAURAN PEMASARAN TOYOTA COROLLA DALAM PASAR KOMPETITIF

Studi kasus di PT. New Ratna Motor Semarang

yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
Tatiek Nurhayati Harahap  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 31 Januari 1997  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

## Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



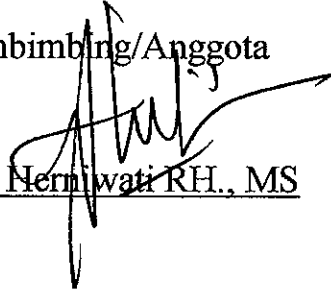
Drs. Mudiantono, MSc

Anggota Dewan Penguji Lain



Prof. Drs. Hartowo

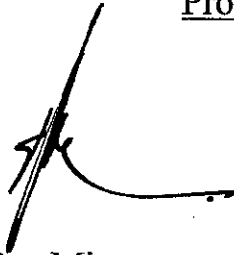
Pembimbing/Anggota



Dra. Hermiwati RH., MS

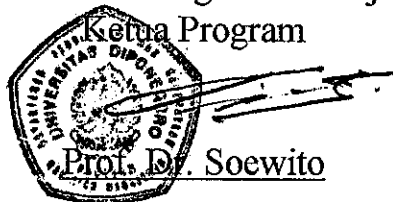


Prof. Drs. Soehardjo



Prof. Dr. Miyasto

Semarang, 31 Januari 1997  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Soewito

## KATA PENGANTAR

Atas rachmat Tuhan Yang Maha Esa, selesailah tugas kami menyusun tesis.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) Universitas Diponegoro. Judul dari tesis ini adalah : **Pengembangan Strategi Bauran Pemasaran Toyota Corolla pada Persaingan Kompetitif. Studi Kasus di PT. New Ratna Motor Semarang.**

Tesis ini bisa tersusun atas bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada :

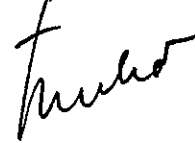
1. Bapak Prof. Dr. Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Mudiantono, MSc selaku Pembimbing utama.
3. Ibu Dra. Herniwati RH., MS selaku pembimbing anggota.
4. Suamiku, Anak-anakku dan Ibuku tercinta.
5. Bapak Drs. Augusty, MBA Bapak Drs. Sugiono, MSIE dan seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Bapak Tjuk Zubaidi Maksum, Bapak Stephen Budi, Ir. Pribadi, Bapak Sutikno PA dan seluruh pimpinan & Staff PT. New Ratna Motor Semarang.
7. Bapak Rektor Universitas Islam Sultan Agung, Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan rekan-rekan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
8. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro angkatan ke dua tahun 1995.

9. Saudara Parwati, Saudara Chrisna dan semua pihak yang tidak dapat saya sebut satu persatu.

Akhirnya, semoga Allah SWT memberikan imbalan yang sepadan serta melimpahkan racmat-Nya.

Semarang, Desember 1996

Penyusun,



Dra. Tatik Nurhayati Harahap

## ABSTRAK

PT. New Ratna Motor menghadapi masalah dengan turunnya volume penjualan dan turunnya pangsa pasar Toyota Corolla kelas sedan 1600 cc di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Adanya kebijakan “MOBNAS” menimbulkan bermunculan banyak pendatang baru di kelas sedan yang menyebabkan persaingan makin kompetitif. Tujuan yang ingin dicapai dalam tesis ini ialah merumuskan salah satu alternatif pengembangan strategi bauran pemasaran agar dapat digunakan oleh PT. New Ratna Motor.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif yang digunakan adalah analisis SAP, ETOP dan analisis posisi SWOT. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan piranti analisis regresi linier berganda.

Dengan menggunakan analisis posisi SWOT, teridentifikasi bahwa perusahaan dalam lingkungan eksternal pada tingkat ancaman yang tinggi dan peluang yang tinggi, sehingga dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif, kondisi internal pada tingkat yang kuat (Strong). Oleh karena itu strategi yang di rekomendasikan adalah strategi investasi dengan implementasi pengembangan produk, pengembangan pasar dan keunggulan spesifik.

Untuk mendukung perkembangan penjualan pada masa yang akan datang mendasarkan pada hasil regresi linier berganda terhadap beberapa elemen bauran pemasaran. Elemen harga mempunyai hubungan negatif dengan penjualan produk Toyota Corolla. Elemen promosi dan distribusi ternyata mempunyai hubungan positif dengan penjualan produk Toyota Corolla. Sehubungan dengan hal tersebut strategi menghadapi masa yang akan datang adalah menekankan penambahan saluran distribusi ke wilayah yang potensial, tetap melakukan promosi yang gencar dengan menggunakan berbagai media dengan peningkatan kualitas Wiraniaga (Sales Force).

## ABSTRACT

P.T. New Ratna Motor now is facing not only the problem of the decrease of the sales volume but also the market segment of 1600 cc class sedan Toyota Corolla in central Java and Special Province of Yogyakarta. The policy of "MOBNAS" (National cars) has invited many new comers in this sedan class which then causes the increasing of competition. This thesis is intended to find alternatives of formulating the development of marketing mixed strategy which P.T. New Ratna Motor may apply.

Qualitative analysis as well as Quantitative one are both used in this thesis. Qualitative analysis which are used SAP, ETOP and SWOT position analysis. While Quantitative analysis is conducted by using double linier regression analysis.

By using SWOT analysis, that the company is in external environment in high level of threat and opportunity, so that it is categorized into speculative business, and internal condition is in strong level are identified. The strategy to recommend then is investment strategy with the implementation of product development, market development and specific advantage.

To support the development of the future sales, double linier regression result towards some elements of marketing mixed are use as a base. Price elemen, has a negative correlation with the sales of the product of Toyota Corolla. Promotion elemen and distribution, in fact, has a positive correlation with the sales of the product of Toyota Corolla. Associated with that problem, the strategy to be employed in the future will be emphasizing on the addition of distribution outlets in potential areas, and keeping doing intensive promotion through many medias and improving the quality of sales force.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
BAB I. Pendahuluan .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
1.3.1. Tujuan .....	6
1.3.2. Kegunaan .....	7
BAB II. Kajian Teori .....	8
2.1. Telaah Pustaka .....	8
2.1.1. Strategi Bauran Pemasaran .....	8
2.1.2. Posisi-posisi Strategis didalam Pasar .....	9
2.1.3. Strategi Keunggulan Bersaing .....	12
2.1.4. Pengembangan Strategi Pemasaran .....	13

2.2. Tujuan Penelitian Terdahulu .....	14
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	17
2.4. Hipotesis .....	20
2.5. Definisi Operasional.....	20
<b>BAB III. Metode Penelitian .....</b>	<b>22</b>
3.1. Jenis dan Sumber data-data Yang digunakan .....	22
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	23
3.3. Metode Analisa Data .....	23
3.3.1. Analisis Posisi Bisnis (SWOT Analisis) .....	23
3.3.2. Analisis Statistik .....	28
<b>BAB IV. Paparan Kasus .....</b>	<b>30</b>
4.1. Gambaran Umum PT. New Ratna Motor Coy .....	30
4.2. Organisasi dan Personalia .....	32
4.3. Produksi dan Penjualan .....	35
4.4. Perkembangan Harga .....	38
4.5. Distribusi .....	40
4.6. Promosi.....	43
4.7. Situasi Persaingan.....	45
4.8. Pesaing Utama.....	47
4.9. Kebijakan Pemerintah dalam Bidang Otomotif .....	50
<b>BAB V. Analisis Posisi Manajerial .....</b>	<b>53</b>
5.1. Analisis SWOT .....	53

5.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman .....	54
5.1.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan .....	59
5.2. Matrik SWOT PT. New Ratna Motor .....	63
5.3. Evaluasi Effektivitas Kebijakan Internal Pemasaran .....	64
<b>BAB VI. Formulasi Strategi .....</b>	<b>68</b>
6.1. Kemampuan Sumber Daya Perusahaan .....	68
6.1.1. Produksi .....	68
6.1.2. Organisasi dan Sumber Daya Manusia .....	70
6.1.3. Misi dan Visi .....	71
6.2. Prediksi Kondisi Yang Akan Datang .....	73
6.2.1. Kondisi Ekonomi Makro .....	74
6.2.2. Perkembangan Sektor Otomotif .....	75
6.2.3. Depresiasi Mata Uang .....	79
6.3. Prospek Pengembangan Perusahaan .....	79
6.4. Implementasi Terhadap Bauran Pemasaran .....	81
<b>BAB VII. Penutup .....</b>	<b>89</b>
7.1. Kesimpulan .....	89
7.2. Saran -Saran.....	91
Daftar Pustaka .....	93
Lampiran - lampiran.....	95
Daftar Riwayat Hidup.....	138

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Perkembangan Pangsa Pasar Toyota di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta Tahun 1992 - 1995 .....	2
Tabel 1.2 : Penjualan Bulanan dan Pangsa Pasar Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor Tahun 1995 - Tahun 1996 .....	3
Tabel 4.1 : Produk-produk Yang Dijual PT: New Ratna Motor .....	35
Tabel 4.2 : Penjualan Produk Toyota Pada PT. New Ratna Motor Tahun 1995 - 1995 .....	36
Tabel 4.3: Struktur Harga Jual Mobil Rakitan Dalam Negeri Pasca Pakmei 1995 (Versi Gaikindo) .....	39
Tabel 5.1: Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Ancaman .....	56
Tabel 5.2 : Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang .....	57
Tabel 5.3 : Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Variabel Internal Pemasaran...	61
Tabel 6.1 : Laju Pertumbuhan Ekonomi dan Laju Inflasi .....	74
Tabel 6.2 : Prediksi Pasar Mobil di Indonesia Menurut Gabungan Industri Karoseri Indonesia .....	76

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Analisis dan Diagnosis.....	14
Gambar 2.2 Kerangka Perumusan Pengembangan Strategi Pemasaran PT. New Ratna Motor .....	19
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. New Ratna Motor .....	34
Gambar 4.2. Distribusi / Alur Toyota Corolla .....	42
Gambar 5.1. Matriks ETOP PT. New Ratna Motor .....	58
Gambar 5.2. Matriks Posisi SWOT PT. New Ratna Motor .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran : 1. Daftar penjualan Mobil Sedan Kelas Small di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta Tahun 1992 - Okt. 1996 .....	95
Lampiran : 2. Pangsa Pasar Mobil Sedan Kelas Small di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta Tahun 1995 dan Januari s/d Oktober 1996 .....	96
Lampiran : 3. Penjualan Honda Civic Tahun 1995 - 1996 di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta .....	97
Lampiran : 4. Perhitungan bobot dan penilaian elemen ancaman .....	98
Lampiran : 5. Perhitungan bobot dan penilaian elemen Peluang .....	101
Lampiran : 6. Perhitungan bobot dan penilaian elemen kekuatan dan kelemahan .....	104
Lampiran : 7. Data Empirik Elemen Ancaman .....	110
Lampiran : 8. Data Empirik Elemen Peluang .....	112
Lampiran : 9. Data Empirik Lingkungan internal .....	114
Lampiran : 10. Daftar Penjualan dan Harga Sedan Toyota Corolla.....	117
Lampiran : 11. Jumlah Dealer dan Show Room Toyota Corolla.....	118
Lampiran : 12. Perhitungan Ekuivalensi Frekuensi Selebaran Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor .....	119
Lampiran : 13. Data Penjualan, Harga, Distribusi dan Promosi Tanpa Logaritma.	121
Lampiran : 14. Data Penjualan, Harga, Distribusi dan Promosi Dengan Logaritma .....	122

Lampiran : 15. Analisa Regresi .....	123
Lampiran :16. Komposisi Pasar Sedan Menurut Kelasnya di Indonesia Tahun 1990 - 1995 .....	124
Lampiran : 17. Pangsa Pasar Sedan Menurut Merek dan Kelas Di Indonesia Tahun 1995 .....	125
Lampiran : 18. Daftar Pertanyaan Kepada Responden Manajemen PT. New Ratna Motor Semarang.....	126
Lampiran : 19. Daftar Angket Kepada Responden Pemilik Mobil Sedan Toyota Corolla .....	135

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia otomotif sekarang ini meningkat dengan pesat. Hal ini tampak dengan semakin padatnya lalu lintas, seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan kemakmuran bangsa Indonesia. Berbagai merek beredar di Indonesia baik dari Eropa maupun Jepang, dan akhir-akhir ini juga dari Korea. Sampai dengan akhir dekade 1960 merek-merek yang mendominasi pasaran sedan di Indonesia adalah sedan-sedan buatan Amerika, Eropa dan Australia. Tetapi dengan mulai masuknya sedan buatan Jepang pada awal dekade 1970 maka dominasi pemasaran sedan di Indonesia mulai beralih ke Jepang.

Dengan diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) No. 2 Tahun 1996 yang diumumkan oleh Menperindag Tungki Ariwibowo pada akhir bulan Februari 1996, persaingan industri otomotif semakin ramai dan ketat. Kebijakan ini untuk mendukung program industri kendaraan bermotor dengan merek Indonesia atau program nasional.

Adanya Inpres ini menyebabkan makin ramainya kompetisi bisnis otomotif dalam berusaha merebut pasar, hal ini dirasakan oleh produk-produk Agen Tunggal Pemegang Merek khususnya Toyota. Agen Tunggal Pemegang Merek (A.T.P.M) Toyota di Indonesia dipegang oleh PT. Toyota Astra Motor (TAM). Main dealer di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah PT. New Ratna Motor

Dalam usahanya sebagai main dealer PT. Toyota Astra Motor, PT. New Ratna Motor menjual jenis kendaraan sedan dan jenis kendaraan niaga (Comercial). Adapun pangsa pasar Toyota di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta pada tahun 1992 - 1995 sebagai berikut :

Tabel 1.1

Perkembangan pangsa pasar Toyota di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa  
Yogyakarta Tahun 1992 - 1995

Tahun	Sedan (%)	Niaga (%)	Total
Th. 1992	26,2	25,2	21,2
Th. 1993	32,8	25,6	21,8
Th. 1994	24,4	19,9	20,3
Th. 1995	31,4	18,8	19,6

Sumber : New Ratna Motor yang diolah tahun 1996

Dari tabel 1.1 nampak bahwa pangsa pasar kendaraan jenis sedan Toyota untuk tahun 1994 (24,4 %) dan tahun 1995 (31,4%) walaupun relatif tinggi tetapi masih lebih rendah dari tahun 1993 sebesar 32,8%. Target dari PT. New Ratna Motor untuk kendaraan jenis sedan pada tahun 1995 sebesar 32,8 % tidak tercapai. Untuk jenis kendaraan sedan Toyota terdiri dari Toyota Crown, Toyota Corona, Toyota Corolla dan Toyota Starlet. Toyota Corolla merupakan produk andalan dari PT. New Ratna Motor pada jenis kendaraan sedan. Perkembangan penjualan bulanan Toyota Corolla tahun 1995 dan tahun 1996 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2  
 Penjualan Bulanan dan Pangsa Pasar Toyota Corolla PT. New Ratna Motor  
 Tahun 1995 - Tahun 1996

Bulan	Penj./ Pangsa Pasar	Tahun 1995	Tahun 1996
Januari	Unit	27	18
	Unit Kumulatif	27	18
	Pangsa Pasar	52,9 %	20,7 %
Pebruari	Unit	33	31
	Unit Kumulatif	60	49
	Pangsa Pasar	52,1 %	20,6 %
Maret	Unit	28	39
	Unit Kumulatif	88	88
	Pangsa Pasar	55,2 %	25,7 %
April	Unit	25	17
	Unit Kumulatif	113	105
	Pangsa Pasar	42 %	25,1 %
Mei	Unit	24	15
	Unit Kumulatif	137	120
	Pangsa Pasar	43 %	24 %
Juni	Unit	24	8
	Unit Kumulatif	161	128
	Pangsa Pasar	40 %	24,7 %
Juli	Unit	23	16
	Unit Kumulatif	184	144
	Pangsa Pasar	44,4 %	28,9 %
Agustus	Unit	34	32
	Unit Kumulatif	218	176
	Pangsa Pasar	45 %	29,9 %
September	Unit	15	12
	Unit Kumulatif	233	188
	Pangsa Pasar	46 %	29,9 %
Oktober	Unit	34	18
	Unit Kumulatif	267	206
	Pangsa Pasar	44 %	32,2 %
Nopember	Unit	32	
	Unit Kumulatif	299	
	Pangsa Pasar	40 %	
Desember	Unit	17	
	Unit Kumulatif	316	
	Pangsa Pasar	39,6 %	

Sumber : PT. New Ratna Motor diolah, 1996

Dari tabel 1.2 dapat diketahui bahwa penjualan Toyota Corolla rata-rata dari bulan Januari sampai dengan Oktober 1996 mengalami penurunan kecuali bulan Maret tahun 1996. Penjualan bulan Januari 1995 - Oktober 1995 sebesar 267 unit, sedangkan untuk bulan Januari sampai dengan Oktober 1996 terjual 206 unit. Target penjualan bulanan minimal sebesar tahun 1995 tidak tercapai. Pangsa pasar Toyota Corolla di kelasnya pada tahun 1995 sampai dengan Oktober 1995 sebesar 44 %, sedangkan pangsa pasar tahun 1996 dari bulan Januari sampai dengan Oktober sebesar 32,2 %.

Situasi ini merupakan masalah yang perlu dicermati dan masalah besar menghadang dengan dikeluarkannya Inpres No. 2 Tahun 1996 dan Kepres 42/96 di bidang otomotif, dimana muncul produksi nasional yang memproduksi sedan "TIMOR" kelas 1600 cc kebawah dengan harga jauh lebih murah dari pada mobil sedan Toyota Corolla. Adanya kebijakan mobil nasional ini menyebabkan peta sektor otomotif memasuki babak baru. Karena selama ini sektor otomotif masih dikuasai Agen Tunggal Pemegang Merek tidak terkecuali Toyota yang masih bersifat industri perakitan saja. Diharapkan dengan kebijakan mobil nasional industri otomotif di Indonesia secara bertahap akan menjadi full manufactur (komponennya dibuat di Indonesia semua).

Masalah-masalah dan perkembangan-perkembangan ini menyebabkan manajemen PT. New Ratna Motor yang menjual produk Toyota Corolla untuk Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta., sebagai main dealer harus sangat hati-hati dalam menerapkan strategi pemasaran. Salah satu cara untuk mengatasi

masalah persaingan yang makin ketat tersebut diperlukan peran pemasaran sebagai ujung tombak. Teori pemasaran modern menerangkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari daya adaptasi perusahaan terhadap lingkungan yang selalu berubah yang dalam hal ini tentunya adalah lingkungan persaingan yang makin ketat dengan adanya Inpres No. 2 Tahun 1996. Adanya kebijakan Mobnas tersebut menyebabkan bermunculan pesaing baru misalnya : Bimantara Nenggala, Honda City.

Persaingan tersebut mungkin akan lebih tajam lagi, jika pasar bebas Asean (AFTA) telah berlangsung. Adanya pasar bebas tersebut akan semakin banyak produk-produk otomotif luar negeri yang masuk ke Indonesia. Dalam usaha menerapkan strategi pemasaran tersebut, dapat digunakan bauran pemasaran yang mencakup produk, harga, distribusi dan promosi. Diharapkan dengan aktivitas bauran pemasaran tersebut, PT. New Ratna Motor dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi atau minimal dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dan itu diperlukan strategi pemasaran yang tepat, untuk mencapai target penjualan Sedan Corolla.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Produk Toyota Corolla dari PT. New Ratna Motor di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 1995 menjadi pemimpin pasar dikelasnya dengan pangsa pasar 39,6 %. Pada tahun 1995 sampai dengan bulan Oktober pangsa pasar sebesar 44%, tahun 1996 sampai dengan bulan Oktober turun menjadi 32,2%

Kebijakan “Mobil Nasional” menyebabkan banyaknya pesaing baru yang muncul dengan harga relatif murah. Turunnya pangsa pasar Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor menimbulkan permasalahan tentang perlunya evaluasi strategi pemasaran untuk Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor dengan mendasarkan kekuatan, kelemahan dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap penjualan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan**

Adanya permasalahan turunnya pangsa pasar Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sebab-sebab turunnya pangsa pasar dengan melakukan evaluasi strategi bauran pemasaran untuk:

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan kondisi internal PT New Ratna Motor.
2. Mengetahui peluang dan ancaman, kondisi eksternal PT. New Ratna Motor.
3. Menentukan posisi pasar berdasarkan kondisi internal dan eksternal.
4. Mendukung pengembangan strategi pemasaran dengan menganalisis hubungan-hubungan variabel-variabel bauran pemasaran dengan volume penjualan.

### **1.3.2. Kegunaan**

Hasil penelitian ini dapat sebagai informasi bagi manajer PT New Ratna Motor dalam rangka mengambil kebijakan-kebijakan dalam bidang pemasaran, sebagai upaya meningkatkan pangsa pasar.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Strategi Bauran Pemasaran**

Dalam penyusunan strategi pemasaran umumnya digunakan bauran pemasaran pola 4 P yaitu Product, Price, Place, Promotion. (Produk, Harga, Tempat dan Promosi). Menurut Kotler (1993) bauran pemasaran (marketing mix) merupakan variabel intern perusahaan yang dikendalikan oleh management. Sebagai variabel yang dapat dikendalikan maka bauran pemasaran dapat digunakan untuk mempengaruhi konsumen dengan inovasi dan kreatifitas manajer.

Kreatifitas dan inovasi tersebut dapat diciptakan dengan cara :

- Perencanaan dan pengembangan produk ; dikaitkan dengan penggunaan baru, perubahan kualitas, modifikasi merek, pembungkusan dan labeling, perubahan model, materi produk, pewarnaan dan teknologi.
- Penetapan harga ; dikaitkan dengan harga saingan, biaya, pengaruh psikologis, serta geografis.
- Penentuan saluran distribusi ; dikaitkan dengan sistem pemasaran vertikal, jenjang saluran, jumlah saluran, serta fasilitas penyimpanan dan pengangkutan produk.
- Kegiatan promosi dikaitkan dengan teknologi pada media periklanan, jenis jangkauannya, tema promosi, personal selling, promosi penjualan.

Dalam perumusan strategi, keempat unsur tersebut tidak dapat dipisahkan dan harus digabungkan. Perusahaan mengharapkan dapat menduduki posisi yang kuat di pasar dengan menggunakan kekuatan gabungan (synergis)

### **2.1.2. Posisi-posisi Strategis didalam pasar**

#### **a. Strategi Pemimpin Pasar (market Leader)**

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut (Kotler, 1993) :

- Memiliki pangsa pasar terbesar (40 %) dalam pasar produk yang relevan.
- Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi.
- Menjadi titik pusat orientasi para pesaing (bisa ditantang, ditiru, atau dijauhi).

Bagi perusahaan yang berada pada posisi sebagai pemimpin Pasar ( Market Leader) strategi yang tepat adalah mengembangkan pasar, melindungi bagian pasar, dan mengembangkan pasar yang didasarkan perolehan manfaat dari penjualan yang meningkat. Maka untuk memperluas pasar, pemimpin pasar harus mencari pemakai baru, kegunaan baru dan mengusahakan penggunaan yang lebih banyak. Sedang strategi melindungi bagian pasar yang sudah diraih jangan sampai diserang lawan-lawannya maka pemimpin pasar dapat menggunakan beberapa strategi pertahanan, misalnya kedudukan bertahan, pertahanan sisi, pertahanan aktif, serang balas, pertahanan mobil dan penghambatan. Untuk strategi pengembangan bagian pasar akan berhasil apabila profitabilitas naik pada tingkat bagian pasar yang lebih tinggi.

## **b. Strategi Penantang Pasar (Market Challenger)**

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai penantang pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut (Kotler, 1993) :

- Merupakan perusahaan besar menduduki urutan runner up atau penyusul.
- Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak market leader dan pesaing-pesaingnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar.
- Memusatkan upaya pada tindakan mengambil alih perusahaan yang lemah

Perusahaan yang mendapatkan julukan sebagai penantang pasar memiliki strategi memperluas bagian pasarnya dengan jalan menantang pemimpin pasar, perusahaan lebayanya atau perusahaan-perusahaan kecil lainnya. Strategi yang dilakukan bisa memilih beberapa strategi serangan, misalnya serangan frontal, serangan sisi, serangan mengepung, serangan lintas dan serangan gerilya.

## **c. Strategi Pengikut Pasar (Market Follower)**

Dalam industri, perusahaan yang sebagai pengikut pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut (Kotler, 1993) :

- Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk.
- Meniru produk-produk yang dihasilkan oleh market leader maupun market challenger.

- Akan memperoleh laba lebih tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran inovasi baru.

Perusahaan yang berada di posisi ini, memilih tidak untuk menyerang, tetapi sekedar mengikut saja. Karena jika menyerang dikhawatirkan akan kehilangan lebih banyak dari pada yang diperolehnya. Oleh sebab itu strategi yang dilakukan adalah mengikuti dari dekat, mengikuti dari jauh atau mengikuti secara selektif.

#### **d. Strategi Penggarap Ceruk Pasar (Market Nicher)**

Dalam industri, perusahaan yang diakui sebagai penggarap ceruk pasar antara lain mempunyai karakteristik sebagai berikut (Kotler, 1993) :

- Berspesialisasi secara geografis
- Merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan
- Memiliki ketrampilan sumber daya memadai untuk memenuhi kebutuhan celah pasar tersebut secara efektif.

Perusahaan yang berada dalam posisi ini beroperasi di dalam sebuah wilayah geografis atau wilayah pembeli tanpa berbenturan secara langsung dengan pihak saingan. Kunci bagi keberhasilan mereka adalah spesialisasi.

### 2.1.3. Strategi Keunggulan Bersaing

Persaingan dalam suatu industri, tergantung pada 5 kekuatan dasar (Five Competitive Focus) yaitu : ancaman masuknya pendatang baru dalam industri, ancaman timbulnya produk / jasa pengganti di pasar, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, tingkat persaingan diantara perusahaan-perusahaan / pesaing yang ada (Porter, 1992).

Area kekuatan yang mempengaruhi kompetisi tersebut dikenal dengan "The Five Forces - Model of Competition". Agar unggul dalam bersaing perusahaan harus bisa menghadapi kekuatan-kekuatan dari pesaing-pesaing tersebut.

Porter (1992) mendefinisikan tiga strategi generik untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam jangka panjang untuk memenangkan persaingan-persaingan. Yaitu : Kepemimpinan biaya, Strategi perbedaan dan Fokus.

Kepemimpinan biaya (Overall Cost Leadership), keunggulan biaya merupakan hasil kumulatif biaya lebih rendah yang dicapai suatu perusahaan dari seluruh rangkaian kegiatan nilai rantai dibandingkan dengan pesaingnya.

Strategi perbedaan (Differentiation), perusahaan berusaha membuat dirinya berbeda dengan pesaingnya. Perusahaan berusaha membuat suatu hal yang bernilai bagi para pembeli, misalnya dalam hal rancang bangun produk, kualitas ataupun nilai barang (goods value) dan nilai jasa (service value). Biasanya strategi perbedaan atau diferensiasi ini dilakukan dengan promosi dan iklan yang gencar sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengatur harga yang lebih tinggi (premium price) dari pesaingnya.

Strategi segmentasi atau focus, strategi ini memakai basis pada pengidentifikasian dan pemuasan kebutuhan satu atau lebih segmen pasar. Strategi ini memungkinkan perusahaan memakai sumberdayanya secara efektif dan memiliki hubungan yang dekat dengan pelanggan. Perusahaan yang tidak mengembangkan strategi target menghadapi resiko yakni penawaran mereka tidak persis sesuai dengan kebutuhan pelanggan meskipun pasar lebih luas dan keuntungan lebih rendah.

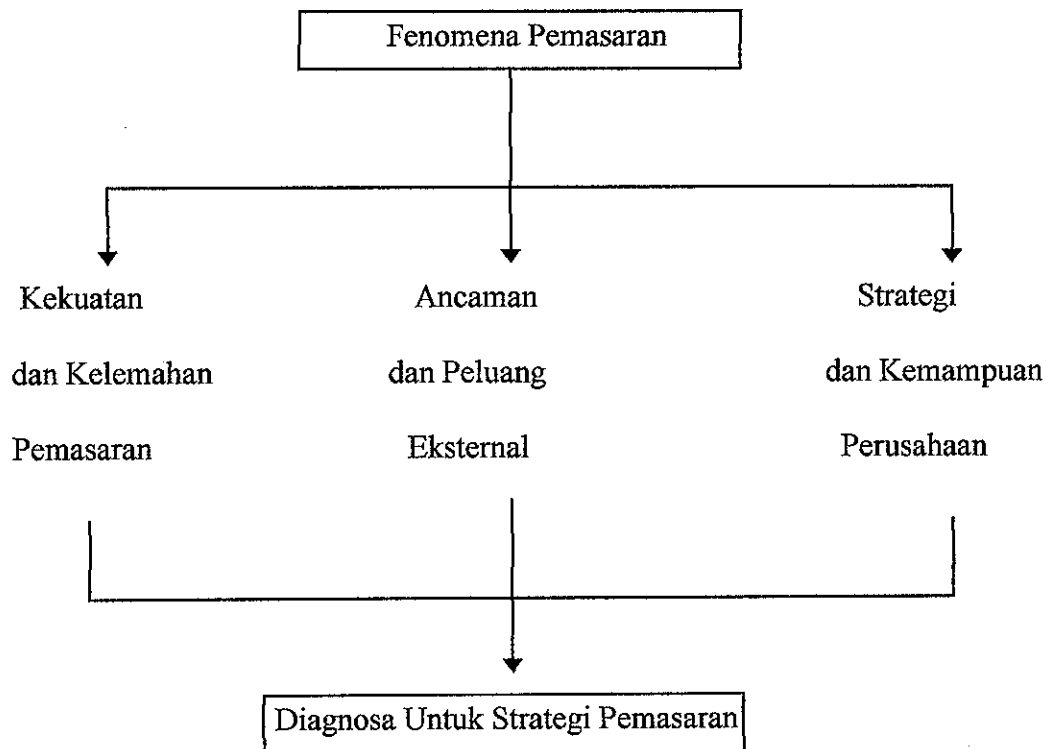
#### **2.1.4. Pengembangan Strategi Pemasaran**

Urban dan Star (1991) menyatakan, langkah awal dalam pengembangan strategi pemasaran adalah melakukan diagnosa komprehensif atas fenomena marketing seperti : Proses pengambilan keputusan oleh konsumen, Posisi produk dalam peta siklus hidup, Segmentasi, Positioning, Respon pasar dan Perilaku kompetisi.

Untuk memulai proses diagnosa, langkah manajemen yang paling umum adalah melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan atas fenomena yang dikaji, serta mengkaji secara benar bagaimana ancaman peluang eksternal yang ada. Hasil kajian diagnosis yang dilakukan, lalu dihubungkan secara strategik dengan : strategi dan kemampuan perusahaan, sehingga proses perumusan strategi pemasaran menjadi lebih sesuai untuk menghadapi pasar yang relatif sangat variatif. Dengan demikian kajian diagnosis yang dilakukan ditujukan untuk mendapatkan suatu formulasi strategi pemasaran menjadi lebih efektif. Proses analisis dan diagnosis secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1

**Proses Analisis dan Diagnosis**



Sumber : Urban and Star, 1991

**2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Dari studi literatur yang dilakukan, ada beberapa tulisan yang sesuai dengan penelitian ini, antara lain :

- 1. Penelitian yang dilakukan oleh BPPT** (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) bersama SRI International (1982), mengenai industri kendaraan bermotor Indonesia, menghasilkan masukan-masukan, antara lain :

- a. Kebijaksanaan pada industri kendaraan bermotor sebaiknya diarahkan kepada keselamatan transportasi (safety), menghindari bahaya polusi dan efisiensi pemakaian energi.
- b. Program rasionalisasi pada industri kendaraan bermotor harus mengacu kepada tujuan industri nasional Indonesia : industrialisasi, transfer teknologi, pertumbuhan ekonomi dan peningkatan prosedur pengawasan kualitas (quality control procedures), standardisasi engineering dan mengurangi ketergantungan kepada industri luar negeri.

**2. Teddy Pawitra (1986)**, dalam penelitiannya mengenai fenomena bisnis otomotif di Indonesia menyatakan bahwa kegiatan bisnis industri kendaraan bermotor Indonesia memerlukan suatu paradigma yang disebut "paradigma bisnis industri otomotif Indonesia". Isi paradigma itu adalah : kinerja bisnis industri otomotif adalah fungsi dari pemerintah, pemilik merek di luar negeri (principal), ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) dan variabel tak terkendali lainnya. Peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berkaitan dengan kendaraan bermotor dapat membingungkan para pelaku industri kendaraan bermotor antara lain karena terlalu cepat dikeluarkan dan kurang konsisten dengan tujuan industrialisasi.

Peranan pemilik merek di luar negeri (principal) sangat dominan karena mereka menguasai hampir semua aspek yang berkaitan dengan kendaraan bermotor selain statusnya sebagai perusahaan-perusahaan multinasional dan raksasa industri otomotif, sehingga mereka bertindak sebagai saluran komando dalam hubungan bisnis otomotif.

Selanjutnya, Pawitra menyatakan bahwa posisi ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) sebagai sentral kegiatan otomotif dalam negeri secara kelembagaan dapat ditiadakan, tetapi fungsinya tidak tergantikan, karena pemerintah memberikan tanggung jawab besar kepadanya dalam mengimpor dan mendistribusikan kegiatan lainnya di bidang kendaraan bermotor.

**3. Augusty Tae Ferdinand (1990)**, dalam penelitiannya untuk thesis MBA dengan mengambil studi pada industri mobil di Jepang mendapatkan temuan bahwa perusahaan-perusahaan membangun strategi kompetisinya berdasarkan pada aktivitas yang dilakukan oleh pesaing terdekatnya. Perusahaan akan memfokuskan perhatiannya pada pesaing terdekatnya di dalam kelompok persaingannya. Kemudian perusahaan akan mengeluarkan kekuatan yang memungkinkan untuk berkompetisi dalam kelompok persaingan tersebut.

**4. Xavier Gilbert dan Paul Strebel (1991)**, menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan harus berusaha mengetahui situasi persaingan pada persaingan bisnis yang makin ketat. Hal ini karena tiap industri mempunyai karakteristik- karakteristik sendiri, terdapat sekat-sekat industri. Selanjutnya Xavier Gilbert dan Paul Strebel menyatakan perlunya mengetahui hubungan tentang nilai dan harga.

Dalam bisnis diidentifikasi seperti permainan. Pemain ialah pelaku bisnis otomotif misalnya Toyota Astra Motor, Indo Mobil, Imora Motor, Citra Mobil Nasional, Timor. Rantai nilai perlu digambarkan untuk melihat kelemahan-kelemahan dalam industri.

5. **W. Muller & A.Herrmann (1993)**, pada jurnal "International marketing and marketing research" menerangkan secara terperinci tentang marketing otomotif harus melayani nilai pelanggan.

6. **M.Rafiq & P.K.Ahmed (1993)**, pada jurnal "Journal of Marketing Management" mendiskusikan masalah dalam konteks sejumlah kriteria marketing, termasuk 4 P (produksi, pricing, promosi dan place), mempertimbangkan peranan manajemen marketing dan SDM, kepemimpinan & integrasi.

Dari penelitian-penelitian di atas dapat digunakan sebagai kajian dalam penyusunan tesis ini.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam rangka studi di PT. New Ratna Motor sebagai usaha pengembangan strategi pemasaran Toyota Corolla pada persaingan yang semakin ketat ini, digunakan kerangka pemikiran sebagai berikut :

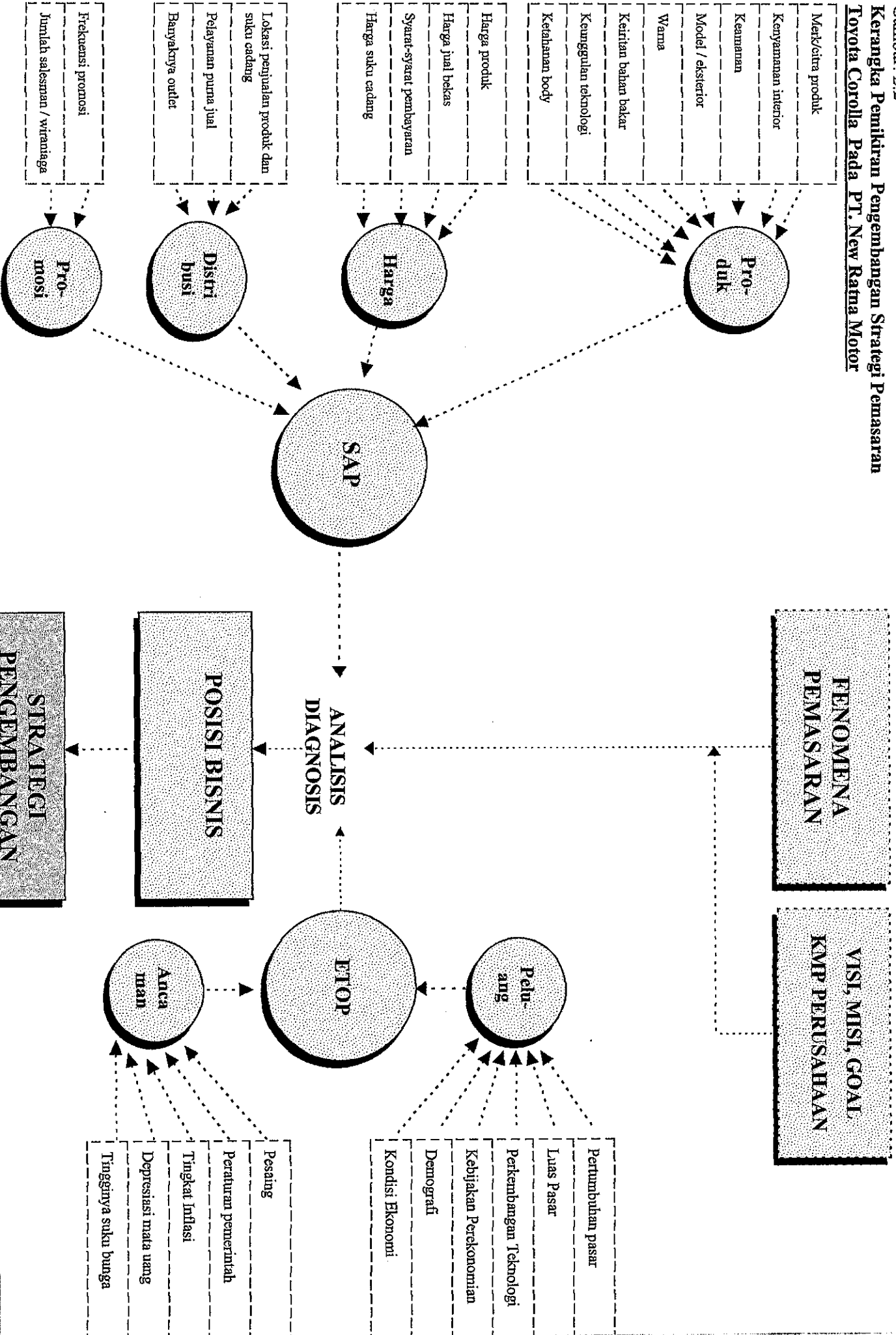
1. Memperhatikan fenomena pemasaran yang terjadi selanjutnya dianalisis dan didiagnosis faktor internal perusahaan dengan menggunakan analisis SAP (Strategis Advantage Profile), sistem pemasaran yang telah digunakan oleh PT. New Ratna Motor sehingga akan memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan PT. New Ratna Motor berupa : Produk , Harga, Distribusi, Promosi.

2. Selanjutnya dianalisis dan didiagnosis faktor eksternal perusahaan dengan analisis ETOP (Environment Threat Opportunity Profile) sehingga memperoleh gambaran dari PT. New Ratna Motor berupa : Peluang , Ancaman.
3. Dalam analisis dan diagnosis juga dipertimbangkan adanya visi, misi dan tujuan perusahaan, kemampuan perusahaan. Juga perlu diperhatikan kemampuan / kinerja dari fungsi lain, organisasi, sumber daya manusia, produksi sebagai pembatas dalam perumusan dan pengembangan strategi pemasaran.
4. Setelah dianalisis dan didiagnosis mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka akan diketahui posisi bisnis perusahaan.
5. Berdasarkan posisi bisnis perusahaan dirumuskan pengembangan strategi bauran pemasaran. Kemudian diharapkan adanya pengkajian dan pelaksanaan implementasi perumusan strategis.

Kerangka pemikiran ini mendasarkan pada kerangka Glen L. Urban (1991), yang dimodifikasi secara sederhana seperti gambar pada halaman berikut :

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Pengembangan Strategi Pemasaran  
Toyota Corolla Pada PT. New Ratna Motor



## **2.4. Hipotesis**

Berpangkal pada fenomena pemasaran dengan mendasarkan pada kerangka teoritis dapat diidentifikasinya elemen-elemen internal dan elemen eksternal sehingga dapat ditentukan kemampuan perusahaan dan strategi perusahaan. Sesuai tujuan penelitian ke empat, dalam upaya untuk mengembangkan strategi bauran pemasaran, secara kualitatif dapat dikemukakan :

Hipotesis 1 :

Makin menurunnya harga produk Toyota Corolla akan menyebabkan peningkatan penjualan produk.

Hipotesis 2 :

Makin meningkatnya jumlah distributor produk Toyota Corolla akan menyebabkan peningkatan penjualan produk.

Hipotesis 3 :

Makin meningkatnya promosi akan menyebabkan peningkatan penjualan produk.

## **2.5. Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini digunakan empat variabel yaitu satu variabel terikat dan tiga variabel bebas. Variabel terikat adalah volume penjualan, sedangkan variabel bebas adalah harga, distribusi dan promosi. Variabel produk tidak digunakan karena

produk dianggap tetap, sebab variasi produk tetap dan produksinya dilakukan di Jepang. Adapun pengukurannya sebagai berikut :

Harga : diukur dengan harga jual Toyota Corolla.

Distribusi : diukur berdasarkan banyaknya dealer.

Promosi : diukur berdasarkan jumlah tayangan, dengan cara menghitung nilai perbandingan biaya untuk setiap jenis kegiatan promosi terhadap kegiatan spanduk/baliho pada Lampiran 12.A dan Lampiran 12.B. Untuk menyamakan satuan dalam kegiatan promosi, dihitung dengan ekuivalensi frekuensi tayangan pemasangan Spanduk/Baliho.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber data yang digunakan**

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dari responden Manajer PT. New Ratna Motor dan konsumen. Data sekunder meliputi data dari catatan administrasi PT. New Ratna Motor, PT. Toyota Astra Motor, dan PT. Mandala Tama Armada, jurnal, buku ilmiah, penelitian terdahulu untuk menopang penelitian ini.

Populasi untuk angket konsumen mencakup semua pemilik mobil sedan Toyota Corolla tahun 1992 - 1996 di Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada awalnya adalah area sampling, yaitu mengambil sampel di Semarang karena Semarang merupakan area di mana penjualan terbesar di Jawa Tengah. Kemudian digunakan purposive sampling yaitu pengambilan sampel dengan memperhatikan karakteristik pada pendapatan menengah ke atas. Dengan memperhatikan homogenitas, dana dan waktu, sampel yang diambil adalah 100 orang pemilik mobil Toyota Corolla tahun 1992 - 1996.

Populasi untuk manajemen PT. New Ratna Motor mencakup para manajer operasional PT. New Ratna Motor sebanyak 20 orang. Adapun sampel yang diambil sebanyak 10 orang.

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan angket kepada responden konsumen pemilik mobil sedan Toyota Corolla, dan tanya jawab melalui wawancara yang dipandu dengan kuesioner dengan responden pihak perusahaan PT. New Ratna Motor.

### **3.3. Metode analisa data**

Untuk tujuan penelitian 1,2,3 dianalisa dengan analisis SWOT, sedangkan untuk tujuan penelitian ke empat dengan menggunakan regresi.

#### **3.3.1. Analisis Posisi Bisnis ( SWOT Analisis)**

Untuk mengetahui posisi bisnis perlu dilakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Salah satu alat analisis untuk tujuan tersebut yang banyak digunakan adalah analisis SWOT atau dalam literatur yang lain juga sering disebut WOTS UP analysis. Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (controllable) dan bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen (uncontrollable).

Strength dan Weakness adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal dan controlable).

Sedangkan opportunity dan Threat adalah elemen yang ada di luar kendali manajemen (eksternal dan Uncontrollable). Pentingnya analisis SWOT dikatakan oleh beberapa pakar : **Keron Bhattacharya (1988)**, **Nick Janosi (1989)**, **William Giles & Nigel Piercy (1989)**, menyatakan bahwa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman perusahaan seharusnya dianalisa memakai analisa SWOT. Analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman (SWOT) adalah teknik yang terkenal dan mudah dipahami yang menyediakan alat struktur yang baik untuk menyortir ide tentang masa depan dan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan masa depan. Analisa SWOT adalah alat yang bagus sekali, analisa SWOT menyediakan mekanisme kongkrit untuk menyatakan konsensus tim tentang persoalan yang penting. Kekuatan (strengths) adalah lebih tingginya kompetisi internal yang dimiliki organisasi dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya. Kelemahan (weaknesses) adalah suatu keadaan organisasi yang cenderung menurun kompetisinya dalam arti bila dibandingkan dengan pesaingnya. Kesempatan (Opportunities) adalah kondisi yang terjadi karena perpaduan antara keadaan, waktu dan tempat yang menyebabkan suatu kegiatan organisasi akan memungkinkan diperolehnya manfaat yang berarti. Tantangan (Threats) adalah suatu kemungkinan kejadian yang apabila terjadi akan mengakibatkan kerugian pada organisasi.

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif yaitu dengan identifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (Environment Threat and Opportunity Profile) dan diagram SAP (Strategic Advantage Profile), sehingga

manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

### **- Teknik Analisis SAP**

Analisis ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui keunggulan strategis perusahaan (strategis Advance Profile). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok yaitu : (Suwarsono, 1994 )

#### **a. Identifikasi variabel internal**

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam komponen variable internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain :

- Pendekatan fungsional
- Pendekatan rantai nilai
- Pendekatan unit keunggulan bersaing
- Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
- Pendekatan 7 S (Structure, Strategy, Staff, Style, System, Skill dan Share value)

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan fungsional bidang pemasaran.

b. Evaluasi terhadap komponen-komponen

Penilaian terhadap variabel atau komponen-komponen internal diperlukan standar dalam penentuan apakah sejumlah variabel termasuk kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dapat digunakan untuk keperluan tersebut antara lain :

- Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
- Pendekatan evolusi produk
- Perbandingan dengan pesaing
- Faktor kunci keberhasilan industri

Selanjutnya manajemen melakukan penilaian dengan nilai 1 - 5.

Setelah melakukan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan menempati salah satu posisi berikut : (Kotler, 1995)

1. Posisi persaingan unggul (dominant)
2. Posisi persaingan kuat (strong)
3. Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
4. Posisi persaingan bertahan (tenable)
5. Posisi persaingan lemah (weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

## - Teknik / matriks ETOP

Konsep dasar matriks ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu : Environmental opportunity dan environmental threats. Evaluasi atas elemen-elemen peluang (EOE) dan elemen ancaman (ETE) yang dijadikan kriteria ini, dapat dibuat dalam suatu bentuk skala tertentu dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen-elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah 1 (satu) atau seratus persen. Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap pertumbuhan organisasi bisnis. Sedangkan pembuatan skala dapat menggunakan metode tertentu yang lazim dalam penelitian sosial.

Untuk memperoleh diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan 2 (dua) variabel utama yaitu Environment Opportunity Element (EOE) dan Environment Threat Element (ETE). Pada EOE dan ETE, bobot dan nilai dikalikan menghasilkan nilai tertimbang. Untuk memperoleh bobot dan nilai digunakan responden dari manajemen PT. New Ratna Motor yang dianggap paling mengetahui peluang dan ancaman perusahaan.

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matriks ETOP dan SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT.

Suatu perusahaan yang menduduki posisi I mempunyai banyak alternatif untuk mengembangkan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang menduduki posisi D.

### **3.3.2. Analisis Statistik**

Untuk memudahkan analisis selanjutnya dan mengevaluasi kebijakan internal pemasaran sebagai dasar menetapkan strategi masa yang akan datang diperlukan alat analisa statistik regresi berganda. Alat ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel-variabel bauran pemasaran dengan volume penjualan.

Variabel-variabelnya adalah :

Penjualan produk :  $y$  ( unit)

Harga :  $x_1$  ( rupiah)

Distribusi :  $x_2$  ( jumlah dealer)

Promosi :  $x_3$  ( jumlah tayangan)

Variabel produk dianggap tetap (given) karena variasi produk tetap dan produksinya di negara Jepang.

$$y = f(x_1, x_2, x_3)$$

model regresi berganda sebagai berikut :

$$\text{Log } y = \text{log } a + b_1 \text{ log } x_1 + b_2 \text{ log } x_2 + b_3 \text{ log } x_3 + e$$

Mendasarkan pada hasil analisis regresi akan dapat diketahui hubungan dan tingkat signifikansi masing-masing variabel terhadap penjualan Toyota Corolla. Variabel yang paling *signifikan* tentu akan mendapatkan perhatian untuk digunakan sebagai acuan dalam menentukan strategi perusahaan pada masa yang akan datang.

## **BAB IV**

### **PAPARAN KASUS**

#### **4.1. Gambaran Umum PT. New Ratna Motor**

Pada awal pendiriannya pada tanggal 15 April 1961 menggunakan nama PT. Ratna Dewi Motor Company. Dengan akte notaris yang dibuat dan disyahkan di depan Notaris Alm. Mr. RM. Suprpto, dinyatakan bahwa pendiri terdiri dari 4 orang, yaitu Alm. Bp. H. Haddy Soejanto, Alm. Bp. AH. Budi, Alm. Bp. Bambang Budi Hariono dan Bp. H. Zubaidi Maksum.

Ide mendirikan perusahaan ini muncul adanya informasi dari Alm Bp. H. Haddy Sujanto kepada Alm. Bp. AH. Budi bahwa pemerintah Daerah Jawa Tengah membutuhkan 7 unit mobil. Mereka berdua kemudian memprakarsai berdirinya perusahaan tersebut.

PT. Ratna Dewi Motor Coy pertama kali berkantor di Jl. Dr. Cipto menjual sepeda motor dan mobil untuk keperluan pemerintah daerah. Kemudian perusahaan mendapat kantor baru di Jl. Gajah Mada No.33. Penjualan Sepeda Motor semakin meningkat kemudian PT. Ratna Dewi Motor Coy mengimport bermacam-macam type Honda, diantaranya Honda Bebek, Honda CB, dan Honda CG. Selain menjual sepeda motor merek Honda PT. New Ratna Motor juga bertindak sebagai dealer dari NV. Horas Jakarta yaitu agen Toyota yang pertama di Indonesia yang menjual kendaraan bermotor dengan merek Toyota di seluruh Jawa Tengah.

Pada tahun 1964, perusahaan mengontrak gedung di Jl. MH. Thamrin No. 14-16 Semarang yang dilengkapi untuk usaha perbengkelan. Kemudian kedudukan NV. Horas digeser oleh PT. Daswa Motor sebagai agen Toyota yang kedua.

Pada tahun 1967 - 1969 perusahaan banyak mengimport Toyota dalam bentuk SKD (Semi Knock Down) yaitu pengimportan sudah dalam bentuk bagian-bagian mobil yang lengkap. Usaha import ini terhenti tahun 1970, karena ada larangan import dalam bentuk built up. Kendaraan hanya dapat diimport melalui agen tunggal dalam bentuk CKD (Completely Knock Down), maksudnya kendaraan diimport dalam bentuk komponen sekecil-kecilnya.

Tahun 1971 untuk ke tiga kalinya keagenan Toyota di Indonesia berpindah ke Astra Internasional Inc dan PT. New Ratna Motor tetap ditunjuk sebagai dealernya di Jawa Tengah.

Pada operasional produksi Toyota Astra Motor dimulai dengan bentuk CKD (Complete Knock Down), Toyota Principal di Jepang. Sesuai dengan kebijakan pemerintah, kemudian memproduksi komponen di dalam negeri khususnya kendaraan niaga. Untuk kendaraan sedan Corolla masih import dalam bentuk CKD (Complete Knock Down).

Tanggal 22 Desember 1971 diresmikan gedung show room dan toko, bengkel di Jl. Pemuda No.72 Semarang. Karena tuntutan situasi, atas persetujuan semua pihak yang terkait, maka PT. Ratna Dewi Motor Coy pada tahun 1973 mengalami

perubahan pengurus dan sekaligus merubah nama perusahaan menjadi PT. New Ratna Motor.

Tahun-tahun berikutnya perusahaan ini berkembang dengan bantuan PT. Toyota Astra Motor dalam pendanaan dan peningkatan sumber daya manusia, dan membuka dealer dan sub dealer di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Kemudian dalam perkembangannya PT. New Ratna Motor menjadi dealer terkemuka di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa. Yogyakarta

#### **4.2. Organisasi dan Personalia**

Awal berdirinya dengan nama PT. Ratna Dewi Motor Coy yang berkantor di Jl. Dr. Cipto hanya mempunyai 4 tenaga kerja termasuk pendiri Alm. Bp. AH. Budi dan Bp. H. Zubaidi Maksum.

Kemudian setelah pindah dan mengontrak di Jl. Thamrin, tenaga bertambah menjadi 11 orang. Perusahaan saat ini mempunyai karyawan sebanyak 134 orang yang terdiri dari :

Pria	: 120 orang
Wanita	: 14 orang

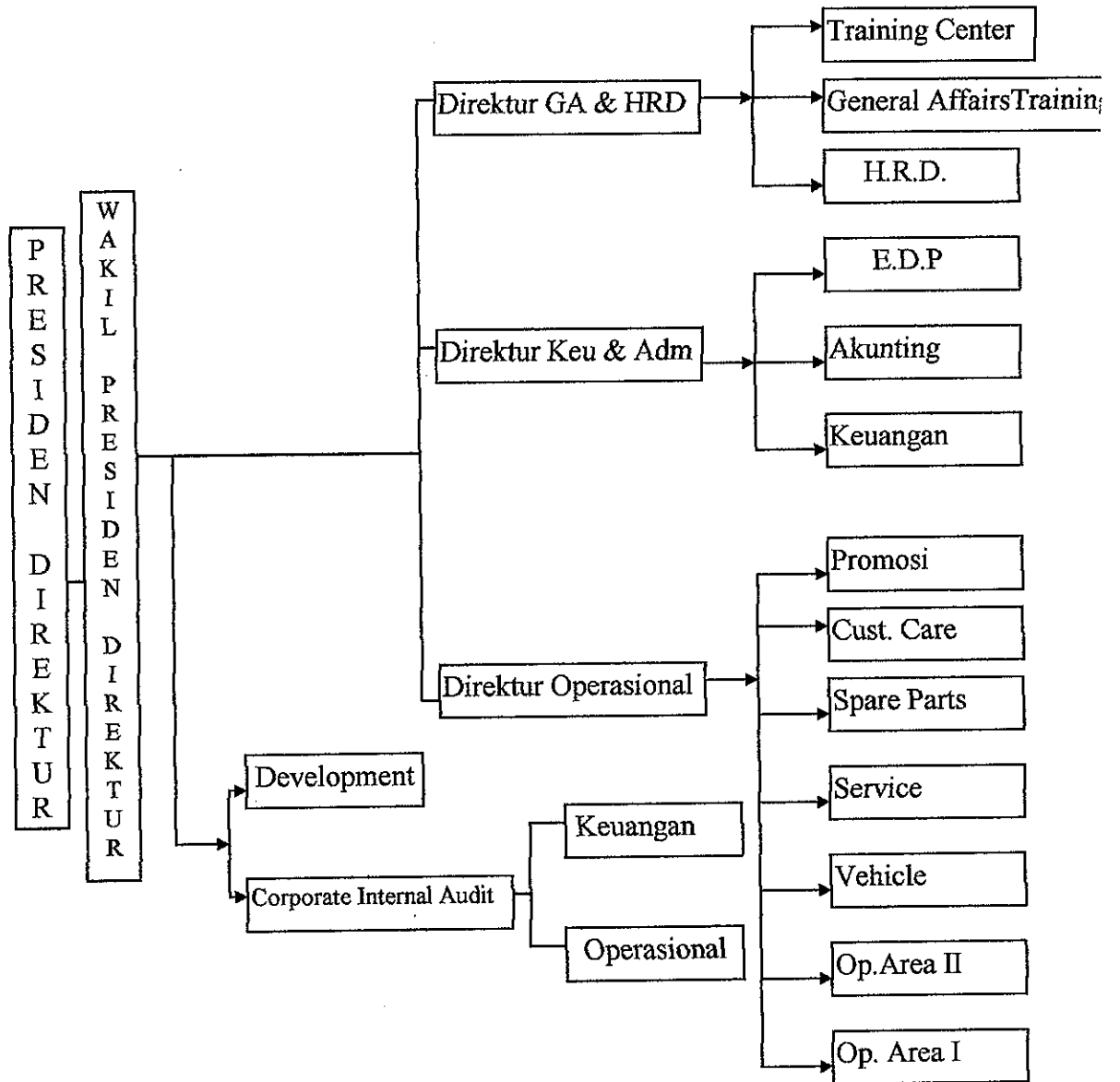
Jam kerja pada PT. New Ratna Motor Semarang adalah 40 jam per minggu, hari Sabtu masuk sampai dengan jam 13.00. Dalam 1 hari karyawan diharuskan bekerja selama 7 jam selebihnya dihitung lembur. PT. New Ratna Motor menyelenggarakan program-program :

- Program kesejahteraan karyawan yang terdiri dari gaji, tunjangan purbaya (Tunjangan Hari Tua diberikan 10 % dari gaji pokok), asuransi, jamsostek, tunjangan beras.
- Program hiburan, rekreasi
- Program tambahan fasilitas (tunjangan kesehatan) dan lain-lain.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. New Ratna Motor menggunakan struktur organisasi seperti pada halaman berikut :

Gambar 4.1.

**STRUKTUR ORGANISASI PT. NEW RATNA MOTOR**



Sumber : PT. NEW RATNA MOTOR, 1996

### 4.3. Produksi dan Penjualan

PT. New Ratna Motor adalah main dealer dari PT. Toyota Astra Motor, produksi dilakukan di Jepang. Produk-produk yang dijual oleh PT. New Ratna Motor adalah :

Tabel 4.1

Produk-produk yang dijual PT. New Ratna Motor

Jenis	Produk	Kelas
Sedan	Toyota Crown	Mewah, luxury Class
	Toyota Corona	Eksklusif, Medium Class
	Toyota Corolla	Elegant, Small Class
	Toyota Starlet	Trendy, Mini Class
Niaga / Comersial	Toyota Kijang	Serba guna
	Toyota Land Cruiser	
	Toyota Hino	

Sumber : PT. New Ratna Motor, 1996

Distribusi dari penjualan Toyota pada PT. New Ratna Motor sebagai main dealer di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta sebagai berikut :

Tabel 4.2.

## Penjualan Produk Toyota pada PT. New Ratna Motor Tahun 1992 - 1995

Jenis	Penjualan			
	Tahun 1992	Tahun 1993	Tahun 1994	Tahun 1995
Starlet	125	98	100	147
Corolla	189	275	262	316
Corona	18	56	22	37
Crown	2	1	2	3
Land Cruiser				49
Toyota Kijang	2358	2580	3746	3976
Toyota Dyna	4	7	26	29

Sumber : PT. New Ratna Motor, 1996

Produk yang tercatat terjual paling tinggi pada kelas niaga adalah Toyota Kijang, sedangkan kelas sedan adalah Toyota Corolla. Perkembangan produk Toyota Corolla yang dipasarkan di Indonesia adalah sejalan dengan perkembangan produk dipusatnya Jepang. Sedan Corolla diimport dari Jepang dalam bentuk CKD (Completely Knock Down), Kandungan lokal sedan Corolla masih rendah yaitu  $\pm 20\%$ . Apabila ada keluhan dari konsumen maupun dealer mengenai produk tersebut, maka akan disampaikan ke prisipalnya di Jepang.

Dengan kandungan lokal yang masih rendah maka harga jual di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta untuk sedan Toyota Corolla masih tinggi. Sedan Corolla sering dimodifikasi / diperbaharui model, interior, teknologinya untuk selalu menarik minat

konsumen. Pada model-model awal Toyota Corolla masih menggunakan sistem penggerak roda belakang tetapi sejak tahun 1982 telah menggunakan penggerak roda depan. Sedangkan mesinnya sejak tahun 1987 telah menggunakan sistem TWIM CAM dan Multi Valve serta sistem pengapian dan pembakaran dalam pengaturan elektronik CDI (Capacity Discharge Ignition), untuk menggantikan carburetor digunakan EFI (Elektronik Fuel Injection). Pembaharuan / modifikasi itu nampak dengan tipe perkembangan berikut :

Generasi pertama tahun 1966	: Toyota Corolla
Generasi kedua tahun 1971 - 1974	: Toyota Corolla KE20
Generasi ketiga tahun 1975 - 1980	: Toyota Corolla KE30
Generasi keempat tahun 1980 - 1983	: Toyota Corolla KE70 (DX)
Generasi kelima tahun 1984 - 1987	: Toyota Corolla EE80 (SE)
Generasi keenam tahun 1988 - 1991	: Toyota Corolla AE92(Twin Cam)
Generasi ketujuh tahun 1992 - 1995	: Toyota Great Corolla
Generasi kedelapan tahun 1996 -.....	: Toyota All New Corolla

Toyota Corolla mulai diluncurkan di Indonesia sejak tahun 1966. Untuk tahun 1996 ini merupakan generasi ke 8 (delapan) dinamakan Toyota All New Corolla.

Pada tahun 1996 ini untuk Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta penjualan Toyota All New Corolla turun, pangsa pasar turun dibayang-bayangi dengan pesaingnya Honda Civic.

Penjualan Toyota Corolla selama tahun 1996 mulai bulan Januari sampai dengan oktober 1996 mengalami penurunan. Bahkan penjualan beberapa bulan dibawah pesaingnya yang utama PT. Mandala Tama dengan produk Honda Civic. Penjualan Toyota Corolla dan pesaing-pesaingnya di sedan kelas small dari tahun 1992 sampai dengan Oktober 1996 dapat dilihat pada Lampiran-1 .

#### **4.4. Perkembangan Harga**

Dalam penentuan harga jual sedan Toyota Corolla, perusahaan memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu. Harga sedan Corolla di Indonesia menjadi mahal karena adanya rantai nilai, harga pemilik merek, tingginya Bea Masuk dan Ppn barang mewah, pajak pertambahan nilai, margin yang diambil Agen Tunggal Pemegang Merek dan dealer, sub dealer. Beban pungutan Pemerintah mencapai sekitar 50 % dari harga jual mobil sedan Toyota Corolla, sedangkan biaya produksi sedan Toyota Corolla sendiri terdiri dari : Biaya Pengadaan Komponen (import dan lokal), ongkos perakitan, beban bunga, resiko dan overhead cost, biaya pemasaran terdiri atas biaya promosi, biaya distribusi dan dealer marjin.

Sedan Toyota Corolla seharga Rp. 70.000.000- Rp. 80.000.000 sekitar 50 % atau Rp. 35.000.000 - Rp. 40.000.000 adalah pungutan pemerintah. Adapun struktur harga jual mobil sedan dan niaga rakitan dalam negeri bisa menurut data Gaikindo bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3

**STRUKTUR HARGA JUAL MOBIL RAKITAN DALAM NEGERI  
PASCA PAKMEI 1995 (VERSI GAIKINDO)**

Komponen biaya	CKD-Sedan (KL : < 20%)	CKD-Niaga (KL : < 20%)	CKD-Niaga (KL : > 40%)
- CIF	100,00	100,00	60,00
- Biaya Bank (2,4%) (Inklaring)	2,40	2,40	1,44
- Bea Masuk	65,00	25,00	0,00
- Nilai impor	167,40	127,40	41,44
- Komponen lokal *)	0,00	0,00	40,00
- Sub total/pengadaan komponen	167,40	127,40	101,44
- Perakitan / ongkos (10 %)	16,74	12,74	10,14
- Bunga Bank (1%)	1,84	1,40	1,12
- Harga pabrik	185,98	141,54	112,70
- PPN-BM	65,09	28,31	22,54
(Variatif)	(35%)	(20%)	(20%)
- Overhead (10%)	18,60	14,15	11,27
- Margin pabrik (10%)	18,60	14,15	11,27
-Harga Jual ATPM ke dealer	228,27	198,00	157,78
- Ppn lokal (10 %)	22,32	16,98	13,52
- Biaya registrasi laik jalan(10%)	31,06	21,51	17,13
- Harga Pemakai (OTR)**)	341,65	236,66	188,00

\*) Kandungan Lokal (KL) dari mobil yang akan diproduksi

\*\* ) On The Road (siap pakai) tapi belum termasuk margin dealer dan bea balik nama (BBN)

Sumber : Data Consult Gaikindo, 1996

#### 4.5. Distribusi

Saluran distribusi produk mobil Toyota menggunakan distribusi tidak langsung. Produsen disebut Principal (Pemegang Merk) ialah Toyota Motor di Jepang. Agen di Indonesia yang merupakan importir pemegang merk tunggal disebut Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) ialah PT. Toyota Astra Motor (TAM) di Jakarta. Pedagang besar adalah Main Dealer (Dealer Utama), untuk Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta di pegang oleh PT. New Ratna Motor. Pengecer adalah dealer-dealer. Jaringan distribusi di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta dibentuk oleh PT. New Ratna Motor dengan penentuan dealer-dealer.

Umumnya pedagang besar pada barang konsumsi tidak melaksanakan strategi bauran pemasaran. Pada produk Toyota, main dealer PT. New Ratna Motor juga melaksanakan fungsi bauran pemasaran. Bauran pemasaran yang bisa dilaksanakan terutama adalah pengembangan saluran distribusi dan promosi. Harga sudah ditetapkan harga dasarnya dari Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM). Main dealer (dealer utama) diperbolehkan menambah dengan margin tertentu dan juga bisa melaksanakan strategi discount, hadiah untuk menunjang peningkatan penjualan. Sedangkan untuk produk, main dealer (distributor utama) hanya dapat menyampaikan agar kelemahan-kelemahan produk, serta keluhan-keluhan konsumen untuk dilakukan perbaikan, pengembangan, modifikasi produk yang memenuhi selera konsumen, sebagai main dealer (distributor utama) juga melaksanakan pelayanan purna jual.

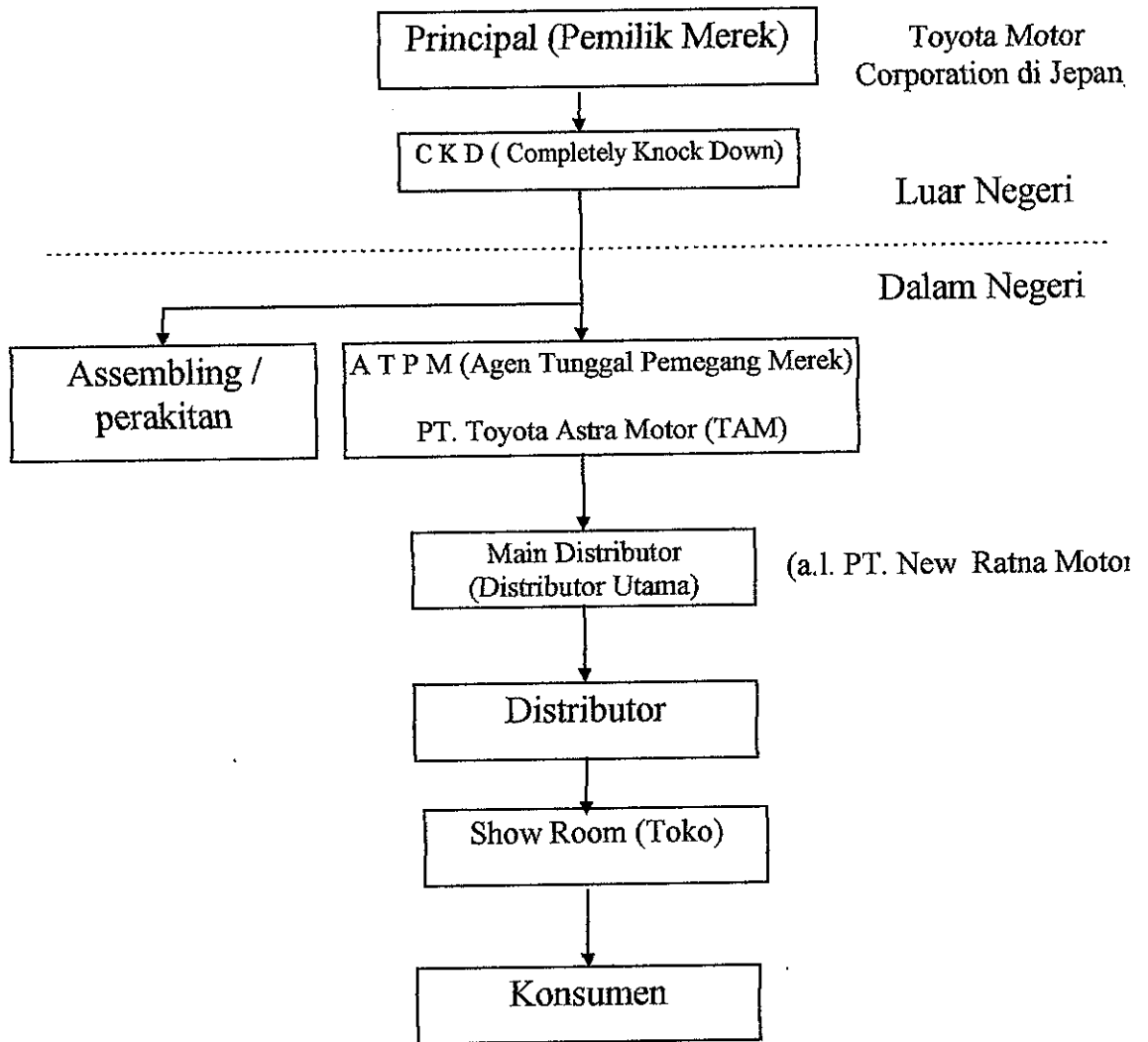
Jaringan distribusi dari main dealer PT. New Ratna Motor dengan dealer se Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta adalah sebagai berikut :

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. PT. NASMOCO              | Jl. Raya Kaligawe Km.5 Semarang  |
| 2. PT. NASMOCO              | Jl. Pemuda 72 Semarang   |
| 3. PT. BEGAWAN ABADI MOTOR  | Jl. Slamet Riyadi 558 Solo   |
| 4.PT. SUMBER MOTOR SAKTI    | Jl. Raya Kartasura Km.8 (Pabelan)<br>Surakarta                         |
| 5. PT NASMOCO               | Jl. Ir. Sutami No.28 Solo  |
| 6. PT. SUMBER BAHTERA MOTOR | Jl. Magelang km.7 Yogyakarta<br>Jl. Laksda Adisucipto 168 B Yogyakarta |
| 7. PT. NASMOCO              | Jl. Gerilya Timur Purwokerto   |
| 8. PT. NASMOCO              | Jl. Raya Magelang Yogya Km.5 Magelang                                  |
| 9. PT. NASMOCO              | Jl. P. Diponegoro 171 Salatiga   |
| 10.PT. NASMOCO              | Jl. MT. Haryono 81 Cilacap   |
| 11.CV. CHANDRA MOTOR        | Jl. Martoloyo 113 - 115 Tegal  |
| 12.CV.CHANDRA PRAMATA MOTOR | Jl.Raya Kalibanger Km.3 Pekalongan                                     |
| 13.CV. SURYA INDAH MOTOR    | Jl. AKBP. Kusumadya 62 Jati Kudus                                      |
| 14.CV. MUTIARA MOTOR        | Jl. Ahmad Yani 342 Magelang  |
| 15. PT. NASMOCO             | Jl. Pandanaran Semarang  |

Adapun rantai / alur distribusi sedan Toyota Corolla ke Indonesia sampai tujuan konsumen sebagai berikut :

Gambar 4.2.

Distribusi Toyota Corolla



Sumber : Data Sekunder diolah, 1996

PT. New Ratna Motor mempunyai bagian service yang merupakan suatu jaminan bagi penjualan kendaraan Toyota tidak terkecuali untuk sedan Corolla.

Pemberian service itu berupa :

- Pengecekan Penjualan dan Servis (Delivery Check and Service)

Yaitu pengecekan pada kendaraan yang telah selesai dirakit sebelum diserahkan kepada konsumen atau pembeli. Hal ini untuk menjaga agar konsumen percaya penuh terhadap kendaraan yang telah dibelinya sesuai dengan persyaratan standard.

- Layanan Purna Jual

- a. Kelengkapan suku cadang Toyota Corolla dijamin oleh PT. TAM dalam kaitan pengadaannya di Indonesia demikian juga di Jawa Tengah dan DI Yogyakarta melalui dealer-dealernya.
- b. Jaringan authorized service, yaitu jaminan akan perawatan yang ditunjang dengan jaringan authorized service di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta.

#### **4.6. Promosi**

Kebijakan promosi sedan Corolla di PT. New Ratna Motor yang dilakukan adalah :

- Kegiatan periklanan/advertising porsi yang terbesar.
- Kegiatan Promosi Penjualan berupa pameran dan demonstrasi (test drive)
- Kegiatan Publisitas berupa pamlet, katalog dan poster
- Kegiatan lainnya ialah penjualan pribadi (personal selling), kontak langsung.

- Periklanan

Menurut konsep Toyota, iklan adalah bagian penting dari promosi yang ditujukan untuk mengembangkan image dari produk Toyota Corolla.

a. Strategi pesan advertensi

Dalam konteks ini pesan advertensi adalah isi dari sesuatu yang diasosiasikan dalam produk yang hendak disampaikan pada pasar sasaran. Iklan Toyota Corolla di Indonesia mengandung sesuatu pesan bahwa produk tersebut berbeda dengan produk-produk pesaingnya. Iklan produk Toyota Corolla yang berbunyi :

“ Tampil lebih elit, bergerak lebih cepat”

Toyota Corolla juga diekspresikan dengan pesan tentang keunggulan produk namun anggun yaitu : “Keseimbangan total antara Keperkasaan dan Keindahan”

b. Strategi Pemilihan Media

Dalam memilih media untuk iklan Toyota Corolla, kriterianya media yang mengambil pasar sasaran eksekutif muda. Selain itu media yang dipilihnya harus memiliki citra yang baik, sehingga seimbang dengan Toyota Corolla yang diarahkan sebagai produk yang eksklusif. Lensa media yang dimuat untuk iklan Toyota Corolla : Koran, Majalah dan Televisi. Untuk ke tiga mass media tersebut dipilih media yang berwibawa di kalangan konsumen. Untuk di Jawa Tengah dan DI Yogyakarta dipilih Suara Merdeka, Kedaulatan Rakyat, Wawasan dan Bernas. Iklan Toyota Corolla di televisi di biayai oleh Toyota Astra Motor. Pada saat ini

media yang dipilih adalah RCTI, Indosiar, SCTV dan TPI pada saat-saat waktu utama yaitu jam 14.00 - 20.00

Untuk merangsang pembeli Toyota Corolla, disediakan hadiah langsung misalnya discount khusus, biaya rendah atau bunga 0 %. Pemberian gratis perlengkapan mobil atau servis gratis, juga memberikan hadiah-hadiah kepada pembeli atau pengunjung pameran.

Selain itu untuk menggaet pembeli juga diadakan pesta makan malam di toko / show room atau di restoran. Upaya mendapatkan pembeli potensial juga dilakukan dengan mengundang atau datang memberikan presentasi kepada kelompok-kelompok potensial.

#### **4.7. Situasi Persaingan**

Persaingan di bidang otomotif sangat ketat. Apalagi dengan dikeluarkannya Kepres No. 2 tahun 1996 tentang kebijakan Mobil Nasional. Muncul banyak pesaing baru di kelas Sedan Toyota Corolla 1600 Cc / kelas small.

Dalam menentukan kelompok pesaing perlu dilakukan beberapa langkah pemisahan kelompok produk yang langsung saling bersaing dengan Toyota Corolla. Secara garis besar kelompok produk otomotif dibagi menjadi 2 kelompok besar yaitu mobil dan sepeda motor. Selanjutnya mobil dibagi menjadi 2 bagian lagi yaitu sedan untuk mengangkut penumpang dan niaga untuk mengangkut barang.

Dalam waktu lebih lanjut sedan terbagi lagi menjadi 4 kelas berdasarkan pertimbangan ukuran body kendaraan, volume mesin dan harga jual. Berdasarkan

pertimbangan tersebut kelas sedan terbagi menjadi kelas Mewah / Luxury ( $\geq 2000$  cc), Eksklusif /Medium (2000 cc ), Elegant/small (1500 cc - 1600 cc), dan trendy/mini ( $\leq 1300$  cc). Berdasarkan pengelompokan tersebut Toyota Corolla berada dikelas small. Berdasarkan pengelompokan yang telah dilakukan di atas maka merk-merk sedan yang bersaing dengan Toyota Corolla adalah Honda Civic, Mitsubishi Lancer, Hyundai Elantar / Bimantara Nenggala, Ford (Champ, Gala & Sonic), Mazda (323 & Astina). Di dalam tiap merk menampilkan beberapa jenis variasi produk. Adanya variasi produk ini disebabkan merk tersebut memberikan variasi pilihan bentuk body, volume mesin, sistem transmisi, sistem pembakaran serta kenyamanan aksesoris yang berbeda-beda.

Pengelompokan di kelas elegant/small ini antara lain adalah harga kendaraan, di kelas ini pada Oktober 1996 berkisar antara Rp. 59.000.000 sampai dengan 80.000.000. Perbedaan harga yang cukup besar ini banyak dipengaruhi dengan adanya perbedaan kepopuleran diantara setiap merk dan variasi volume mesin yang digunakan.

Situasi harga dan persaingan pada bulan oktober tahun 1996 sebagai berikut :

Jenis	Harga 1 Unit
Toyota Corolla	Rp. 72.000.000 - 76.000.000
Honda Civic	Rp. 79.000.000 - 84.000.000
Mazda 323	Rp. 79.000.000 - 80.000.000
Mitsubishi Lancer	Rp. 73.500.000 - 76.500.000
Ford Laser	Rp. 62.500.000 - 70.000.000

Hyundai Elantar/Bim.N Rp. 59.950.000

Honda City Rp. 56.000.000 - 58.000.000

Pangsa pasar dari kelas Small dari Toyota Corolla dan pesaingnya untuk tahun 1995 dan tahun 1996 bisa dilihat pada Lampiran-2.

Dari Lampiran-2 tampak bahwa pangsa pasar Honda Civic pada tahun 1995 naik dari 21 % menjadi 35 % karena adanya perubahan produk baru dari generasi Honda Civic Genio ke generasi Honda Civic Ferio. Sedangkan Toyota Corolla juga berubah dari generasi Toyota Great Corolla ke generasi Toyota All New Corolla. Untuk penjualan jenis kendaraan lainnya terjadi kenaikan dengan adanya merek baru Honda City sebesar 18 unit, dan tambahan penjualan Ford untuk taxi 193 unit. Sehingga pangsa pasar Toyota Corolla turun, sedangkan pangsa pasar Honda Civic dan lainnya naik.

#### **4.8. Pesaing Utama**

Sejak tahun 1970 produk mobil sedan Jepang mulai masuk ke Indonesia. Pasaran sedan di Indonesia bergeser dari buatan Amerika, Eropa dan Australia ke buatan Jepang. Berbagai macam merk dari Jepang beredar di Indonesia selain Toyota, Honda, Nissan, Suzuki dan Mitsubishi. Menurut penelitian tesis Augusty Tae F (1990) maka yang paling diamati dan pesaing terdekat dari Toyota Corolla adalah Honda Civic.

Merek Honda termasuk kategori sedan dengan Agen Tunggal Pemegang Merek Prospect Motor dari pemilik saham Imora Motor. Sebagai distributor tunggal

untuk Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta main dealer dari Honda adalah PT. Mandala Tama Armada Motor di Jl. Gajah Mada No. 142 A Semarang.

Segmen Sedan Honda : Honda Accord : 2000 Cc : Medium

Honda Civic : 1600 Cc : Small

Dalam persaingan manajemen Honda menawarkan kualitas Honda yang selalu berpijak pada konsep "Menciptakan mobil yang memberikan manfaat maksimal bagi pemakai". Kemudian pada tahun 1996 ini sesudah kebijakan mobil nasional muncul produk Honda City. Honda City bisa disebut mobil Asia dengan harga relatif murah. Mobil ini menurut manajemennya dikembangkan mengacu selera Asia. Honda Civic pada tahun 1996 meluncurkan Civic Ferio Manual dan Civic Ferio Otomatis dengan aplikasi mesin VTEC yang responsif tetapi efisien.

Perkembangan model / tipe generasi Honda Civic :

Tahun 1975 - 1979	New Civic
Tahun 1980 - 1983	Exellent Civic
Tahun 1984 - 1987	Wonder Civic
Tahun 1988 - 1991	Grand Civic
Tahun 1992 - 1995	Genio Civic
Tahun 1996	Ferio Civic

Perkembangan harga Honda Civic selalu bersaing ketat dengan pesaing terdekatnya Toyota Corolla. PT. Mandala Tama Armada Motor main dealer Honda Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta mempunyai karyawan sebanyak 46 orang.

Dealer-dealer Honda di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta adalah :

PT. Mandalatama Armada Motor	Jl. Gajah Mada 142 A Semarang
PT. Istana Kusuma Indah Motor	Jl. Sabandaran 51 Semarang
	Jl. Jend. Sudirman 297 Semarang
PT. Istana Cendrawasih Motor	Jl. Raden Patah Kav. 209 Semarang
PT. Istana Carindo	Jl. S.Parman 1551 Purwokerto
Tunas Jaya	Jl. Jend. Sudirman 167 Magelang
UD. Anugerah Motor	Jl. Adisucipto Km.6 Yogyakarta
UD. Tugu Motor	Jl. HOS Cokroaminoto 157 Yogyakarta

Pada dealer-dealer Honda selain untuk penjualan mobil juga tersedia bengkel dan penjualan suku cadang / variasi mobil. Dealer-dealer tersebut juga menerima tukar tambah dengan mobil Honda yang lama. Di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dealer tersebut belum melakukan usaha sewa. Bengkel dan suku cadang selalu tersedia tetapi jam kerjanya masih 40 jam / bulan.

Segmen Honda Civic adalah pengusaha menengah ke atas. Promosi Honda Civic tidak segenar promosi Toyota Corolla. Promosi di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta untuk Honda Civic dilakukan melalui :

- Pameran
- Telepon
- Penjualan pribadi, personal selling (door to door)

Adapun perkembangan penjualan Honda Civic dari tahun 1992 sampai dengan bulan Oktober tahun 1996 bisa dilihat pada Lampiran-3.

#### **4.9. Kebijakan Pemerintah dalam Bidang Otomotif**

Selama ini pemerintah mengeluarkan banyak kebijakan pada bidang otomotif. Sektor ini hampir 25 tahun diproteksi secara berlebihan., sehingga perkembangan pembangunan industri otomotif yang seluruhnya membeli komponen lokal berjalan sangat lambat. Hal ini disebabkan masuknya berbagai kepentingan pemerintah principal dan ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek).

Program pembangunan industri mobil nasional di Indonesia sebenarnya sudah memiliki pengalaman yang cukup panjang :

- Tahun 1972    Keppres No. 45/72 mengenai pengembangan dan pembinaan industri otomotif.
- Tahun 1976    Pemerintah menerapkan program untuk merangsang tumbuhnya industri komponen. Program tersebut hanya diberlakukan untuk kendaraan niaga yang menjadi basis pengembangan industri otomotif di Indonesia. Program tidak berjalan mulus. Untuk sedan impor komponen tetap 100 %.
- Tahun 1987    Pemerintah memperbaiki program dan jadwal baru untuk memenuhi kandungan lokal ditargetkan lima tahun ternyata juga meleset.

Tahun 1993 Paket deregulasi 10 Juni 1993 (Pakjun 93) program pengembangan industri otomotif tidak lagi dijadwalkan intensif tetapi didorong melalui intinya, semakin tingginya kandungan lokal yang dipakai semakin rendah bea masuk.

Pemerintah membuka impor mobil secara utuh setelah 20 tahun tertutup rapat. Dengan tarif import yang tinggi sebesar 125 % - 200 % Pemerintah melonggarkan peluang investasi di industri mobil untuk memproduksi merek-merek baru

Tahun 1995 Paket deregulasi 23 Mei 1995 (Pak Mei 1995) Pemangkasan tarif impor komponen produk-produk otomotif. Berdasar SK Menteri Keuangan No. 213/1995 dan No. 214/1995, Bea Masuk impor sedan diturunkan dari 100 % menjadi 65 %. Untuk impor sedan utuh, bea masuk menjadi 125 % dari semula 175 %

Tahun 1996 19 Pebruari 1996 Inpres No. 2/1996 tentang Mobil Nasional (Mobnas)

SK. Menteri Keuangan No. 82/KMK.01/1996 ditetapkan pengaturan pembebasan bea masuk (BM) atas import komponen yang masih diperlukan dan Ppn BM untuk Mobil Nasional.

Keppres No.42/1996, tentang mobil TIMOR bisa dirakit di Korea Selatan dengan tenaga kerja Indonesia dan 20 % komponen berasal dari Indonesia yang dieksport ke Korea Selatan.

PP No. 36/1996 tertanggal 4 Juni 1996 pengaturan tentang revisi ketentuan Ppn BM.

Dengan adanya kebijakan pemerintah tentang Mobil Nasional ini mengakibatkan banyak pihak terutama Agen Tunggal Pemegang Merek sangat terpuak, khususnya PT. Toyota Astra Motor (TAM) sampai menurunkan rencana produknya sebesar 30 %.

Demikian juga bagi sedan Toyota Corolla dengan motor penggerak silinder 1600 cc dan kandungan lokal yang masih  $\pm 20$  % masih terkena Ppn BM dan BM. Sampai dengan masuknya semester II tahun 1996 menurut Gaikindo ada kelesian dalam bisnis otomotif karena konsumen bersifat menunggu hadirnya Mobil Nasional dalam hal ini "TIMOR" yang berharga relatif murah karena adanya perubahan Bea Masuk dan Ppn BM.

Sifat menunggu adanya mobil nasional dan hadirnya merek-merek baru di pasar sedan tersebut menyebabkan penjualan Toyota Corolla menurun.

## **BAB V**

### **ANALISIS POSISI MANAJERIAL**

#### **5.1. Analisis SWOT**

Perusahaan agar tetap hidup dituntut untuk mampu beradaptasi dan bereaksi terhadap perubahan-perubahan baik yang bersifat intern maupun ekstern perusahaan. Untuk bisa menjawab atau mengantisipasi hal-hal tersebut di atas, perusahaan yang baik akan peduli terhadap perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Strategis dapat mempergunakan analisis SWOT (Strong, Weakness, Opportunity, Threat) yang merupakan alat yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan terhadap lingkungannya, baik lingkungan internal dan eksternal.

Lingkungan internal adalah faktor-faktor manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen atau dapat dikontrol (Controllable) yang meliputi : Strong (kekuatan), dan weakness (Kelemahan). Faktor-faktor internal tersebut dianalisis dengan metode SAP (Strategic Advantage Profile).

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor manajemen yang diluar kendali manajemen yang meliputi opportunity (peluang) dan ancaman (Threat). Faktor-faktor eksternal tersebut dianalisis dengan metode ETOP (Environment, Threat, Opportunity, Profile).

Analisis ini bisa digunakan sebagai pedoman berbagai kegiatan bisnis perusahaan, dengan prospeknya di masa yang akan datang. Strategi pengembangan

pemasaran perusahaan dapat disusun dan diimplementasikan agar tercapai tujuan perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.

### **5.1.1. Analisis Peluang dan Ancaman**

Di negara yang sedang berkembang lingkungan bisnis memiliki pengaruh lebih besar dalam menentukan kegagalan atau keberhasilan manajemen. dibanding negara maju. Hal ini karena pemerintah biasanya masih banyak melakukan intervensi, pengambilan keputusan ekonomis dan politis sering tidak transparan, sering berubah dan perubahannya sering mendadak. Ketidak transparan pembuatan kebijakan ini terlihat dari reaksi pelaku industri terhadap kebijakan Mobil Nasional, tentang persyaratanan klasifikasi dan kriteria penunjukan pada Timor Putra Nasional sebagai satu-satunya perusahaan pertama mobil nasional.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis sangat banyak dan kompleks. Untuk itu yang dianalisis hanya variabel pokok saja yang dianggap relevan dan dianggap mempunyai pengaruh nyata sedangkan variabel lingkungan yang dianggap pengaruhnya relatif kecil diabaikan.

Pemberian bobot dan nilai setiap variabel / elemen diambil pendapat dari manajemen dengan pengisian kuestioner. Dalam pemberian bobot dan nilai dari responden tersebut harus ada alasan / data empirik mengapa ia memberikan bobot dan nilai tersebut. Sehingga pengisian itu valid dan argumentasinya kuat. Data empirik elemen ancaman pada Lampiran 7, data empirik elemen peluang pada Lampiran 8.

Prosedur analisis lingkungan eksternal yang dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif sebagai berikut :

1. Identifikasi dan seleksi sejumlah variabel/elemen yang relevan berpengaruh pada prospek perusahaan.
2. Identifikasi variabel yang merupakan peluang dan yang merupakan ancaman.
3. Pemberian bobot masing-masing elemen.
4. Pemberian nilai masing-masing elemen.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan menjumlahkan bobot dikalikan nilai.
6. Menjumlahkan nilai tertimbang seluruh variabel / elemen.

**a. Analisis Ancaman**

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada Lampiran 4 dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.1.

## Perhitungan jumlah nilai tertimbang elemen ancaman

Elemen Ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1. Pesaing	0,26	3,6	0,90
2. Peraturan pemerintah	0,21	4	0,84
3. Tingkat inflasi	0,17	3,2	0,54
4. Depresiasi mata uang	0,19	3,9	0,74
5. Tingginya suku bunga	0,18	3,3	0,59
Nilai Tertimbang	1		3,61

Sumber : Data primer (diolah)

Dari tabel 51 menunjukkan variabel pesaing merupakan ancaman yang paling tinggi, ancaman juga dari pesaing baru yang hadir di kelas 1600 cc, misalnya : Honda City, Bimantara Nenggala. Hal ini menjadi perhatian para manajemen bahwa ancaman lingkungan PT.New Ratna Motor harus dicermati dan diantisipasi. Apabila perusahaan tidak mampu mengeliminir maka nilai ancaman yang tinggi ini merupakan indikasi kemungkinan gagalnya perusahaan.

## b. Analisis Peluang

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada Lampiran 5 dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.2.

Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Elemen Peluang

Elemen Peluang	Bobot	Nilai	B x N
1. Pertumbuhan Pasar	0,20	3,6	0,72
2. Luas Pasar	0,18	3,2	0,58
3. Perkembangan teknologi	0,17	4,1	0,69
4. Kebijakan Perekonomian	0,15	3,8	0,57
5. Demografi	0,14	3,2	0,45
6. Kondisi Ekonomi	0,16	4,5	0,72
Nilai Tertimbang	1		3,73

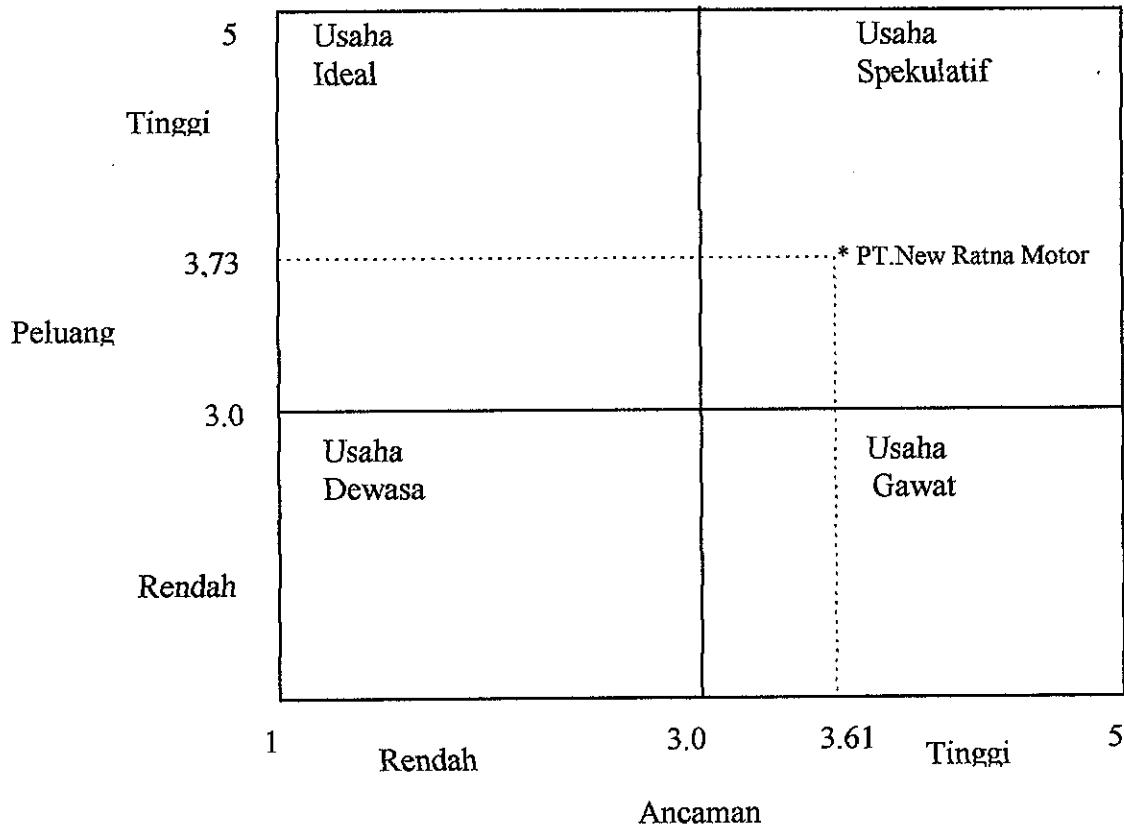
Sumber : Data primer (diolah)

Nilai keseluruhan peluang sebesar 3,73 memberikan informasi bahwa PT. New Ratna Motor mempunyai peluang tinggi untuk sukses dalam memanfaatkan lingkungan eksternal tersebut.

Dari penilaian elemen ancaman dan peluang selanjutnya dapat digambarkan dalam matriks ETOP sebagai berikut :

Gambar 5.1.

Matriks ETOP PT. New Ratna Motor



Dari matrik ETOP tersebut dapat dijelaskan bahwa posisi PT. New Ratna Motor berada pada lingkungan eksternal pada tingkat ancaman yang tinggi, namun juga memiliki tingkat peluang yang tinggi pula. Oleh karenanya dapat dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif. Artinya manajemen dihadapkan pada suatu keadaan apabila mampu memanfaatkan peluang dengan baik akan menyebabkan diperolehnya manfaat yang berarti. Namun juga dihadapkan pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeleminir ancaman dengan baik akan menimbulkan kerugian yang besar. Oleh karenanya kemampuan para pimpinan (pengambil

kebijakan) dalam mencermati peluang dan ancaman ini sangat penting sekali agar dapat membuat kebijakan yang tepat.

### **5.1.2. Analisis Kekuatan dan Kelemahan**

Variabel internal yang bisa dikelola oleh perusahaan, akan memperlihatkan kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategis. (Strategic Advantage profile)

Perusahaan dapat merumuskan kekuatan (keunggulan) yang dimiliki untuk secara maksimum dapat memanfaatkan peluang (maxi-maxi). Perusahaan dapat juga meminimumkan kelemahan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang bisnis yang muncul (mini-maxi). Perusahaan juga dapat memaksimalkan kekuatan yang ada untuk meminimumkan ancaman bisnis (maxi-mini). Di samping itu, perusahaan juga dapat meminimumkan kelemahan yang digunakan kekuatan yang ada untuk meminimumkan ancaman bisnis (mini-mini). Proses dan prosedur analisis lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Menentukan pesaing dekat yang mengganggu.
2. Identifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan.
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut.
4. Penilaian atas elemen-elemen tersebut.
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan nilai.

## 6. Menjumlahkan nilai tertimbang internal.

Pesaing terdekat yang dominan adalah PT. Mandala Tama Armada dengan produk Honda Civic. Toyota Corolla dan Honda Civic saling berebut untuk menjadi pemimpin pasar dengan kualitas dan penjualan yang bersaing saling membayangi. Penilaian variabel internal dilakukan oleh konsumen.

Perhitungan pembobotan dan penilaian variabel internal pemasaran seperti pada Lampiran 6 dapat diringkas dalam tabel 5.3 dihalaman berikut, sedangkan data empirik variabel internal terdapat pada Lampiran 9.

Pada tabel 5.3 menunjukkan variabel warna, keiritan bahan bakar, keunggulan teknologi dan kenyamanan interior / kelegaan nilainya relatif agak rendah dibanding variabel lainnya. Menurut penilaian konsumen dan data empirik, warna mobil sedan Honda Civic lebih banyak pilihan, meriah dan menarik, mis : warna ungu, warna jingga, warna emas. Juga keunggulan teknologi, keiritan bahan bakar, nyaman / kelegaan relatif lebih unggul pada Honda Civic.

Tabel 5.3.

## Perhitungan Jumlah Nilai Tertimbang Variabel Internal Pemasaran

Elemen Kunci Sukses	Bobot	Nilai	B x N
Produk			
1. Merk / Citra produk	0,072	4,5	0,3240
2. Kenyamanan interior dan kelegaan	0,01	3,3	0,1947
3. Keamanan	0,067	4,1	0,2747
4. Model / Eksterior	0,069	4,5	0,3105
5. Warna	0,053	3,3	0,1749
6. Keiritan bahan bakar	0,053	3,3	0,1749
7. Keunggulan teknologi	0,059	3,3	0,1947
8. Ketahanan Bodi	0,060	4,2	0,2520
Harga			
9. Harga produk	0,063	3,2	0,2016
10. Harga jual bekas	0,060	4,2	0,2760
11. Syarat-syarat pembayaran	0,050	4,2	0,2100
12. Harga Suku Cadang	0,054	4,3	0,2322
Distribusi			
13. Lokasi penjualan produk dan suku cadang	0,049	4,2	0,2058
14. Pelayanan purna jual	0,070	4,5	0,3150
15. Banyaknya Outlet	0,048	4,2	0,2016
Promosi			
16. Frekuensi promosi	0,052	4,4	0,2288
17. Jumlah salesman / Wirananiaga	0,062	4,1	0,2542
Jumlah nilai tertimbang kunci sukses			4,0256

Posisi pesaing strategis dapat dibedakan menjadi :

1. Posisi persaingan unggul (dominant)
2. Posisi persaingan kuat (strong)
3. Posisi persaingan mendukung, aman (favourable)
4. Posisi persaingan bertahan (tenable)
5. Posisi persaingan lemah (weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (avoid)

Untuk menentukan SAP sebesar 4,0256 ke dalam posisi persaingan tersebut, maka digunakan interval sebagai berikut :

$i = (\text{nilai max-nilai min}) \text{ jml klasifikasi}$

$$i = (5-1) / 6 \longrightarrow 2/3 \text{ atau } 0.66$$

Dengan demikian penentuan kelompok posisi persaingan menjadi sebagai berikut :

Nilai	Posisi Persaingan
1 - 1,66	Avoid
1,67 - 2,33	Weak
2,34 - 3,00	Tenable
3,01 - 3,67	Favourable
3,68 - 4,34	Strong
4,35 - 5,00	Dominant

Dengan nilai SAP sebesar 4,0201 berarti PT. New Ratna Motor Semarang pada posisi persaingan STRONG.

## 5.2. Matrik SWOT PT. New Ratna Motor Semarang

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari PT. New Ratna Motor Semarang, rangkuman analisis posisi yang dibuat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk PT. New Ratna Motor Semarang. Alternatif yang muncul adalah sebagai berikut :

Gambar 5.2.

Matriks Posisi SWOT PT. New Ratna Motor Semarang

SAP	Ideal	Mature	Speculatif	Trouble
Dominant Position	I	I	I	I
Strong position	I	I	I*)	I
Favourable position	I	I	I	D
Tenable position	I	I	D	D
Weak position	D	D	D	D
Avoid positin	D	D	D	D

Posisi PT. New Ratna Motor Semarang

I = Invest

D = Divest

Posisi bisnis PT. New Ratna Motor pada posisi speculative tetapi dalam posisi strong .

Sehingga dalam posisi Invest, banyak kesempatan untuk mengembangkan strategi perusahaan.

### 5.3. Evaluasi Effektivitas Kebijakan Internal Pemasaran

Untuk mengetahui hubungan dan signifikan pengaruh antara masing-masing variabel bebas yaitu harga, promosi dan distribusi berupa banyaknya dealer digunakan analisis statistik, variabel lainnya dianggap tetap.

Variabel-variabel yang berpengaruh tersebut adalah Harga ( $x_1$ ), jumlah dealer ( $x_2$ ) dan aktivitas promosi ( $x_3$ ).

Model regresinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Log } y = \log a + b_1 \log x_1 + b_2 \log x_2 + b_3 \log x_3$$

Berdasarkan perhitungan nilai masing-masing variabel seperti pada Lampiran 10, Lampiran 11 dan Lampiran 12 maka dapat disajikan ringkasan datanya pada Lampiran 13 dan Lampiran 14.

Dengan menggunakan paket program microstat, maka hasil regresi seperti pada Lampiran 15.

Log y	=	42.7970	- 6.0460 log $x_1$	+ 4.1721 log $x_2$	+ 1.3913 log $x_3$
t hit	=	(- 8.198)	( 11.679)	(11.288)	
Prob.	=	0,0004	0,000	0,0000	
R <sup>2</sup>	=	0,9885	$t_{0.05} = 2,306$		
F ratio	=	229.715	$F_{0.05 (3,8)} = 4,07$		
Se	=	0,0114	DW = 2,0371		

Berdasarkan persamaan diatas maka analisis statistik dapat dikemukakan sebagai berikut :

Pengujian Hipotesis dengan menghitung besarnya t hitung dan F hitung dibandingkan dengan t tabel dan F tabel dengan tingkat keyakinan sebesar 95 % menunjukkan bahwa t hitung > t tabel dan F hitung > F tabel. Hal ini mengandung arti secara individual (t test) dan secara bersama-sama (F test) bahwa harga, promosi dan distribusi mempunyai pengaruh secara nyata terhadap pengaruh penjualan.

Log a = 42,7970 menunjukkan adanya koefisien teknologi.  $b_1 = - 6,0460$ , artinya jika variabel bebas lain dianggap tetap, maka kenaikan  $x_1$  sebesar 1 % akan menurunkan y sebesar 6,0460 % dan setiap penurunan  $x_1$  sebesar 1 % akan meningkatkan y sebesar 6,0460 %.  $b_2 = 4,1721$ , artinya jika variabel bebas lain besarnya dianggap tetap, maka kenaikan  $x_2$  sebesar 1 % akan meningkatkan y sebesar 4,1721%.  $b_3 = 1,3913$ , artinya jika variabel bebas lain besarnya dianggap tetap, maka kenaikan  $x_3$  sebesar 1 % akan meningkatkan y sebesar 1,3913 %.

Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,9885 mempunyai arti bahwa sumbangan variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap kenaikan dan penurunan terhadap variabel tidak bebas. variabel Y sebesar 98,85 % sedangkan sisanya sebesar 2,15 % disebabkan oleh faktor-faktor lain. DW = 2,0371 menunjukkan tidak terdapat autokorelasi antara variabel-variabel bebasnya. Angka *standart error of estimate* (Se) sebesar 0,0114 dapat diartikan bahwa dengan menggunakan model persamaan tersebut diatas, diperkirakan besarnya penyimpangan data hanya sebesar 1,14 %.

Dengan melihat tanda dari besaran pada masing-masing koefisien regresi, hasil tersebut sesuai dan signifikan, harga berkorelasi negatif dengan volume

penjualan, hipotesis 1 diterima. Saluran distribusi berkorelasi positif dengan volume penjualan, hipotesis 2 diterima, demikian pula halnya dengan promosi berkorelasi positif dengan penjualan maka hipotesis 3 diterima.

Adanya pengaruh dari hasil regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Elastisitas kebijakan harga mempunyai coefficient regresi paling tinggi, hal ini menunjukkan adanya penurunan harga akan menyebabkan peningkatan volume penjualan yang cukup tinggi, elastisitas kebijakan distribusi relatif lebih tinggi dibandingkan dengan elastisitas kebijakan promosi.

Hal ini menjelaskan bahwa adanya peningkatan kegiatan distribusi relatif lebih mendukung peningkatan penjualan dibandingkan dengan peningkatan kegiatan promosi. Pengujian-pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa strategi distribusi membawa pengaruh yang nyata dalam mempengaruhi volume penjualan adalah terbukti. Hal ini didukung oleh kenyataan-kenyataan empirik pada penelitian sebagai berikut :

Distribusi telah dilakukan pada semua toko/dealer potensial yang ada. Perkembangan selama 5 tahun berjalan menunjukkan pembukaan dealer/dealer penjualan di Solo, Magelang, Semarang, Tegal, Kudus, Yogyakarta. Dealer di Solo ada 3 (tiga) buah, di Magelang ada 2 (dua) buah dan di DI. Yogyakarta ada 2 (dua) buah. Kedekatan pada konsumen, tersedianya suku cadang yang murah, kecepatan pelayanan menurut data empirik merupakan keunggulan dibandingkan pesaingnya.

Sementara kebijakan promosi yang mendukung peningkatan volume penjualan dapat dipahami dari kenyataan-kenyataan empirik sebagai berikut :

1. Toyota selama ini dikenal sebagai perusahaan yang selalu mengembangkan promosi-promosi berkategori "Above The line Promotion" yaitu promosi yang gencar dan terus menerus di media cetak, elektronik, iklan out door. Kebijakan ini mampu membangun image keunggulan dibenak konsumen yang menghasilkan terjadinya pembelian. Promosi Toyota Corolla menunjukkan bahwa tayangan-tayangan iklan melalui media TV seperti RCTI, SCTV, TPI melalui spot pada waktu utama.

Corolla diekspresikan dengan pesan yang bernuansa anggun serta mengedepankan keunggulan produk.

2. Adanya strategi promosi yang agresif dan proaktif melalui media-media yang bergengsi, mampu mendukung meningkatkan penjualan.

3. Jumlah Wiraniaga (salesman) 114 orang lebih banyak dari pada sales PT Mandala yang menjual produk Honda Civic. Salesman juga melakukan promosi dari rumah ke rumah pembeli yang berpotensi, ke lembaga-lembaga pemerintah dan swasta. Mereka mengembangkan pelayanan baru mengoptimalkan rayon dan wilayah dan memastikan penjualan.

## **BAB VI**

### **FORMULASI STRATEGI**

#### **6.1. Kemampuan Sumber daya perusahaan**

Dalam merumuskan pengembangan strategi pemasaran harus diperhatikan sumber daya perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai apabila sumber dayanya lemah. Oleh karena itu dalam pengembangan strategi pemasaran perlu dilihat sumber dayanya.

##### **6.1.1. Produksi**

Produk Toyota Corolla dibuat principal Toyota di Jepang. Toyota Corolla diekspor ke negara-negara seluruh dunia. Selama 30 tahun sejak pertama kali diluncurkan pada tahun 1966, Toyota Corolla populer dan banyak dipergunakan di seluruh dunia.

Menurut manajemen dan buku Toyota Astra Mobil, Toyota Corolla merupakan satu simbol internasionalisme Jepang. Riset dan pengembangan adalah kunci sukses Toyota Corolla. Toyota Corolla pertama kali muncul dengan mesin empat silinder 1077 cc tahun 1966, kemudian tahun 1969 memperbesar menjadi 1200 cc, sekarang ini sudah mencapai 1600 cc. Primadona penjualan kelas sedan Toyota adalah Toyota Corolla. Total penjualan telah mencapai lebih dari 18.000 unit di lebih dari 150 negara di

dunia. Di beberapa negara dunia seperti di Indonesia Toyota Corolla pernah menduduki posisi nomer satu dikelasnya.

Di Indonesia, total penjualan Corolla sejak mulai dipasarkan pada tahun 1972 sampai dengan Oktober 1995 telah mencapai 100.000 unit. Posisi pangsa pasarnya di Indonesia tidak terkecuali di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta sejak tahun 1972 Toyota Corolla telah menduduki posisi nomer satu di kelas sedan elegant / Small sampai tahun 1983.

Tetapi pada tahun 1984 pesaing utamanya Honda Civic pada generasi Civic Wonder menggeser, mengambil alih posisi tersebut sampai dengan tahun 1991, dengan dibayang-bayangi secara ketat oleh Toyota Corolla dengan generasi "Twin Cam".

Di tahun 1992, Toyota Corolla dengan generasi ke 7 "Great Corolla" berhasil mengambil kembali posisi pertama menyisihkan Honda Civic yang pada waktu itu untuk Honda generasi "Genio" di kelas sedan elegant / small. Untuk tahun 1996 dengan generasi ke delapannya "Toyota All New Corolla" mendapatkan pesaing yang ketat membayang-bayanginya Honda Civic Ferio.

Toyota di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta sampai dengan Oktober 1996 di kelas small pangsa pasar Toyota Corolla turun, sedangkan Honda Civic naik.

Hasil dari analisis SWOT nampak bahwa produk Toyota Corolla mempunyai image dan atribut-atribut yang melekat baik dan berkualitas. Nilai yang agak lemah pada warna, harga, keiritan bahan bakar.

### **6.1.2. Organisasi dan sumber daya manusia**

Dari struktur organisasi PT. New Ratna Motor pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa daerah operasi di Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta terbagi menjadi :

- Daerah utara yang meliputi :

- |                              |            |
|------------------------------|------------|
| 1. PT. Nasmoco Kaligawe      | Semarang   |
| 2. PT. Nasmoco Pemuda        | Semarang   |
| 3. PT. Nasmoco               | Salatiga   |
| 4. CV. Surya Indah Motor     | Kudus      |
| 5. PT. Chandra Pratama Motor | Pekalongan |
| 6. CV. Chandra Motor         | Tegal      |
| 7. PT. Nasmoco Pandanaran    | Semarang   |

- Daerah selatan meliputi :

- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 1. PT. Nasmoco              | Cilacap    |
| 2. PT. Nasmoco              | Purwokerto |
| 3. PT. Sumber Bahtera Motor | Yogyakarta |
| 4. PT. Begawan Abadi Motor  | Solo       |

5. PT. Sumber Motor Sakti	Solo
6. PT. Nasmoco	Solo
7. CV. Mutiara Motor	Magelang
8. PT. Nasmoco	Magelang

PT. New Ratna Motor bisa dikatakan perusahaan keluarga, karena posisi-posisi kunci diduduki oleh keluarga A.H. Budi dan keluarga Zubaidi Maksum. Perjalanan dan latar belakang pendidikan posisi kunci tersebut mendukung pengembangan usaha karena mereka dari pendidikan S2 bidang ekonomi.

Untuk seleksi penerimaan pegawai di luar keluarga pemilik sangat ketat, harus melalui kriteria-kriteria yang sudah digariskan. Turn over dari tenaga kerja di PT. New Ratna Motor kecil sekali (< 10 %), boleh dikatakan mereka bekerja seperti manajemen Jepang dengan karyawan yang seumur hidup.

### **6.1.3. Visi dan Misi**

PT. New Ratna Motor mempunyai visi :

“Menjadi perusahaan otomotif yang terbaik dan menjadi tolok ukur dari semua organisasi otomotif di Indonesia”

Untuk mencapai visi ini perusahaan mempunyai misi sebagai berikut :

1. Memberikan imbalan (reward) yang wajar terhadap karyawan.
2. Memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan (customer )
3. Memberikan keuntungan yang wajar terhadap pemilik saham (share holder).

Penjabaran misi ini adalah sebagai berikut :

Pertama, perusahaan yang loyal terhadap para karyawannya akan dapat memberikan kesejahteraan yang baik terhadap para karyawannya dengan menciptakan sawah ladang yang subur bagi para karyawan untuk bekerja dan menghidupi keluarganya.

Kedua, dengan karyawan yang puas, perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan guna menjalin hubungan yang panjang dan saling menguntungkan. Dengan menempatkan pelanggan pada posisi pelayanan yang terbaik dan memberikan produk yang terbaik pula, akan membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan.

Ketiga, dengan pelanggan yang loyal, perusahaan akan dapat memberikan pengembalian atas investasi yang wajar kepada pemegang saham atas investasi mereka yang telah ditanamkan pada perusahaan tersebut. Pengembalian dari investasi yang wajar pada akhirnya akan meningkatkan

kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan terhadap para karyawannya melalui peningkatan fasilitas, gaji dan tunjangan maupun bonus. Dengan memiliki karyawan yang puas akan pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan, diharapkan loyalitas para karyawan akan semakin meningkat dan sebagai imbal baliknya karyawan akan memberikan pelayanan yang lebih baik lagi untuk para pelanggan. Pelanggan akan kemudian akan semakin loyal untuk tetap menggunakan jasa dan produk dari perusahaan dan mau memberikan referensi tentang produk dan jasa perusahaan kepada orang lain, yang pada akhirnya akan membantu menumbuhkan perusahaan dan memberikan keuntungan semakin besar. Siklus ini diharapkan dapat terus berjalan.

## **6.2. Prediksi Kondisi Yang Akan Datang**

Untuk merumuskan pengembangan strategi pemasaran perlu dilakukan analisis terhadap kondisi yang akan datang agar perumusan tersebut mampu mengadaptasi perubahan-perubahan pada masa mendatang. Dengan memperhatikan kecenderungan perubahan lingkungan eksternal maka kondisi yang akan datang diprediksikan sebagai berikut :

### 6.2.1. Kondisi Ekonomi Makro

Tingkat inflasi di Indonesia masih bisa dipertahankan 1 digit, sedang tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 1995 mencapai 8,1 %, seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6.1  
Laju Pertumbuhan Ekonomi dan Laju Inflasi

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi	Laju Inflasi
1988	5,8	5,47
1989	7,5	5,97
1990	7,3	9,53
1991	6,9	9,52
1992	6,5	4,94
1993	6,5	9,77
1994	6,9	9,24
1995	8,1	8,64
1996 Kwartal I		3,26

Sumber : BPS, 1996

Menurut perkiraan Biro Pusat Statistik (BPS) inflasi tahun 1996 kurang dari 7 %, kemungkinan ini bisa terwujud apabila dalam bulan Desember 1996 ini tidak ada kebijakan baru yang terutama dari sektor riil seperti penyesuaian harga BBM, berbagai jenis tarif, harga bahan-bahan produk pokok utama. Kondisi seperti ini pada tahun 1997 akan tetap

dipertahankan terlebih lagi melihat tuntutan untuk menekan bunga yang relatif lebih rendah banyak dilontarkan.

Tingkat bunga yang rendah akan lebih menguntungkan bagi pengusaha pedagang otomotif karena akan lebih menarik untuk membeli mobil dari pada menyimpan uang. Untuk menghadapi persaingan global maka ada indikasi otoriter moneter akan lebih memperbaiki ketentuan-ketentuan permodalan bank-bank devisa dalam jumlah yang lebih besar.

Dengan melihat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dan komitmen Pemerintah untuk menekan inflasi dibawah 2 digit dan pengembangan dunia usaha dalam menghadapi persaingan global dapatlah diprediksikan bahwa iklim usaha dalam bidang otomotif masih tetap menarik.

#### **6.2.2. Perkembangan Sektor Otomotif**

Pasar mobil di Indonesia dinilai masih kecil bila dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia yang 190.000.000. Gabungan Industri Karoseri Indonesia memprediksi bahwa pasar mobil Indonesia tahun 1996 cenderung meningkat.

Tabel 6.2

Prediksi Pasar Mobil di Indonesia Menurut Gabungan Industri Karoseri  
Indonesia

Tahun	Jumlah
Tahun 1995	385.800 unit
Tahun 1996	423.600 unit
Tahun 1997	483.700 unit
Tahun 1998	540.800 unit
Tahun 1999	605.900 unit
Tahun 2000	656.000 unit

Sumber : Gabungan Industri Karoseri Indonesia (Gaikindo), 1996

Melihat prediksi tersebut maka bisnis mobil memiliki prospek yang cerah. Sebab itu pemerintah memberikan perhatian besar terhadap bisnis otomotif ini. Pada bulan Pebruari 1996 ini pemerintah mengeluarkan kebijakan dibidang otomotif tentang "Mobil Nasional" "Timor" diluncurkan pada tanggal 8 Juli 1996. Dengan dikeluarkan kebijakan untuk mebuat mobil nasional, peta persaingan bidang otomotif berubah. Persaingan semakin ketat dengan munculnya mobil nasional "TIMOR" dan mobil Suzuki Baleno, Honda City, Bimantara Cakra dan Neggala.

Bakri motor merencanakan akan mengeluarkan mobil nasional. Demikian juga Menristek BJ. Habibie juga membuat mobil nasional. Persaingan demikian ketatnya pada bidang otomotif. Pada tahun 2003 dengan

adanya perdagangan bebas, akan lebih banyak mobil merk lain yang masuk. Adanya pertumbuhan ekonomi yang makin membaik, akan meningkatkan kebutuhan untuk menambah transportasi.

Pasar sedan dari tahun 1990 - 1995 dan komposisinya bisa dilihat pada Lampiran 16. Dari data tersebut menunjukkan bahwa penjualan sedan tahun 1995 lebih rendah dari tahun 1994, pangsa sedan  $\leq 1600$  cc adalah lebih besar dari pangsa sedan  $> 1600$  cc.

Dari Lampiran 17 memperlihatkan bahwa pasar sedan s/d 1600 cc yang paling tinggi adalah Toyota, di kelas sedan  $\leq 1600$  cc porsi pasarnya 46,2 %. Penjualan sedan tahun 1995 menurut Gaikindo sebesar 37,835 unit, sedangkan penjualan sedan  $\leq 1600$  cc tahun 1995 sebesar 22.100 (58,4%). Pangsa pasar sedan  $\leq 1600$  cc adalah kelas Small dan kelas Mini. Data penjualan sedan  $\leq 1600$  cc yang dikeluarkan Gaikindo selama bulan Januari - Mei 1996 tercatat 20.655 unit. Berarti ada kenaikan penjualan sedan di kelas  $\leq 1600$  cc.

Pada tahun 1995 tercatat :

Penjualan sedan            37.835 unit (Lampiran 16)

Penjualan kategori I    339.485 unit.

Tahun 1996 diperkirakan Gaikindo :

Penjualan sedan            90.200 unit

Penjualan kategori I    325.213 unit.

Berdasarkan angka tersebut, pada kategori sedan terjadi peningkatan drastis sekitar 141 %, sedangkan kategori I menurun sekitar 4,5 %. Hal ini mungkin terjadi karena harga sedan-sedan baru harganya relatif sama dengan harga mobil kategori I, seperti Kijang, Isuzu Phanter, sehingga adanya pergeseran komposisi permintaan mobil.

Dari hasil survey Hexindo consult, 1995 menjelaskan tentang merek-merek yang “Top of “ Toyota menjadi merk yang tertinggi paling banyak disebut dengan porsi 44,37 %, kendaraan Suzuki 19,9 %, Daihatsu 9,9 % dan Honda 7,7 %. Adanya survey tersebut memberikan gambaran bahwa loyalitas atau “brand Awareness” terhadap Toyota sangat tinggi.

Adanya kesejahteraan ekonomi yang meningkat, diproyeksikan kebutuhan transportasi juga meningkat. Kebutuhan kenyamanan dalam transportasi akan meningkatkan penjualan sedan.

Walaupun mobil “TIMOR” sudah keluar dan kemudian mobil nasional lain akan muncul tetapi pasar sedan tetap tumbuh dengan baik. Masyarakat akan menilai dengan kualitas mobil tersebut, jaringan purna

jualnya. Pemerintah juga memberikan peluang dengan muatan lokal yang lebih tinggi akan mengurangi pajak dan penurunan bea masuk.

### **6.2.3. Depresiasi mata uang**

Toyota Corolla produksinya di Jepang, karena impor tersebut maka mata uang yang digunakan di Jepang adalah Yen akan mempengaruhi perhitungan harga jual. Mata uang Rupiah kita dikaitkan dengan Dollar Amerika Serikat yang terus mengalami kemerosotan. Mata uang rupiah sendiri juga mengalami kemerosotan (depresiasi) terhadap dollar. Menurut penelitian Econith, depresiasi mata uang Indonesia sebesar 5 %. Sehingga dengan adanya apresiasi yen menyebabkan naiknya harga jual rupiah. Kondisi ini mempengaruhi daya beli masyarakat Indonesia. Untuk itu diupayakan penggunaan komponen-komponen dalam negeri.

### **6.3. Prospek Pengembangan Perusahaan**

Atas dasar analisis posisi dan prediksi serta arahan misi perusahaan, maka dapatlah dipertimbangkan beberapa strategi yang dapat diterapkan pada PT. New Ratna Motor dalam rangka meningkatkan volume penjualan dan pada gilirannya dapat meningkatkan pangsa pasar. Mengingat posisi perusahaan dalam matriks ETOP berada pada usaha spekulatif dan matriks SAP pada posisi persaingan strong, maka strategi yang dapat diterapkan pada PT. New Ratna Motor adalah strategi investasi atau sering disebut juga

strategi pertumbuhan atau juga disebut strategi agresif. Implikasi strategi yang dapat dilakukan adalah :

Pengembangan (Modifikasi) produk Toyota Corolla harus selalu dilakukan dengan memperhatikan kepuasan konsumen. Hal ini sudah selalu dilakukan dengan adanya penelitian oleh pemilik merek di Jepang. Karena produk Toyota Corolla itu merupakan produk untuk seluruh dunia, maka untuk Toyota Corolla tujuan Indonesia selalu disesuaikan dengan selera konsumen di Indonesia.

Perluasan pasar keseluruhan, dengan meningkatnya kemakmuran bangsa Indonesia maka pasar bisa dikembangkan ke kabupaten-kabupaten yang selama ini belum ada dealer atau show roomnya. Hal ini disebabkan masih ada daerah potensial yang belum ada dealernya.

Strategi pembedaan (defferentition), terus dilakukan oleh PT. New Ratna Motor dengan promosi dan iklan yang gencar pada media-media yang berpotensi seperti di televisi pada waktu waktu utama (prime time), majalah, surat kabar, radio, baliho, pameran-pameran di pertokoan, dan selebaran (leflet) dengan pesan-pesannya yang menarik. Pelayanan purna jual selalu ditingkatkan dengan pemberian kemudahan dalam mencari suku cadang (spare part) dan perbaikan-perbaikan kendaraan.

#### **6.4. Implementasi Terhadap Bauran Pemasaran**

Dari variabel-variabel bauran pemasaran yang mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan adalah promosi dan distribusi.

Variabel harga signifikan disini mengandung arti bahwa harga mempengaruhi bagi penjualan Toyota Corolla. Harga naik menjadikan penjualan turun, demikian sebaliknya. Apabila harga turun menjadikan penjualan naik. Hal ini bisa terjadi apabila produk tersebut tidak mengalami perubahan dan faktor lain dianggap tetap.

Sesuai dengan kenyataan bahwa segmen dari produk Toyota Corolla adalah kelas menengah ke atas dimana faktor harga bukan merupakan keputusan utama untuk pembelian produk, tetapi lebih penting selera, kepuasan dan kenyamanan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, makin menurunnya harga akan meningkatkan penjualan diterima. Sedang hipotesis 2, bahwa meningkatnya saluran distribusi akan mendukung meningkatkan penjualan Toyota Corolla diterima. Sedangkan hipotesis 3, adalah makin meningkatnya promosi akan mendukung meningkatkan penjualan Toyota Corolla diterima.

pembelian produk. Faktor lain seperti kepuasan, prestise, kualitas dan pelayanan purna jual. Apalagi dengan adanya kebijakan “Mobil Nasional” banyak bermunculan merek-merek baru dengan harga relatif murah. Harga Toyota Corolla bisa lebih murah apabila kandungan lokalnya tinggi.

Pihak manajemen PT. New Ratna Motor tidak mempunyai kekuatan (power) untuk mengubah harga yang telah dipatok oleh Toyota Astra Motor. Hanya marginnya saja yang fleksibel, sehingga kalau ingin menurunkan harga akan mengurangi margin.

Pihak manajemen PT. New Ratna Motor mempunyai strategi harga dengan memberikan kemudahan dalam kredit yaitu bunga murah dan biaya 0 %, atau memberikan hadiah yang menarik bagi pembeli.

#### c. Kebijakan distribusi

Menurut hasil uji regresi menunjukkan bahwa banyaknya saluran distribusi mempunyai hubungan positif dalam derajat signifikan dengan penjualan produk. Jumlah dealer dan show room untuk Toyota Corolla lebih banyak dari pada pesaing utamanya.

Sesuai dengan posisi bisnis dari hasil analisis SWOT bahwa pelayanan purna jual adalah baik. Demikian juga lokasi penjualan produk dan suku cadang yang mudah didapat. Variabel-variabel tersebut merupakan kekuatan dari PT. New Ratna Motor dalam pemasarannya.

Dealer, agen adalah ujung tombak dari pemasaran. Setiap satu bulan sekali diadakan pertemuan untuk melakukan pembahasan langkah-langkah dan strategi yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan penjualan. Pada susunan organisasi tampak bahwa untuk mengamankan penjualan dari masing-masing dealer, maka ada pengawasan melalui pembagian daerah operasional I dan daerah operasional II.

Perusahaan harus jeli menempatkan dealer tidak hanya berdasarkan area karesidenan saja, sebab masing-masing daerah mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang mungkin daerah kecil / kodia / kabupaten lebih potensial dari pada daerah lain yang lebih luas areanya. Memperhatikan biaya maka penambahan distribusi adalah meningkatkan volume penjualan. Penambahan dealer harus memperhatikan cost & benefit, untuk itu yang perlu adalah kedekatan konsumen dengan pendekatan yang periodik dari para wiraniaganya dengan konsumen sehingga konsumen mengetahui dengan jelas tentang produk tersebut.

#### d. Kebijakan Promosi

Dari hasil regresi juga menunjukkan bahwa kegiatan aktivitas / frekuensi promosi mempunyai hubungan positif dalam derajat yang signifikan dengan penjualan produk.

Mendasarkan pada hal-hal tersebut di atas dari analisis SWOT dan regresi berganda untuk pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang adalah sebagai berikut :

a. Kebijakan produk

Produk Toyota Corolla mempunyai *image* yang tinggi. Penelitian dan pengembangan di pabriknya Toyota selalu dilakukan. Pihak PT. New Ratna Motor menyampaikan adanya permasalahan-permasalahan tentang produk diajukan ke Agen Tunggal Pemegang Merek Toyota Astra Motor dan Pemegang Merek Toyota di Jepang.

Warna produk, mesin yang handal, interior yang lega perlu mendapat perhatian karena menurut data empirik variabel tersebut pada Honda Civic Ferio agak unggul. (Lampiran-9). Pada analisis SWOT juga nampak nilai keiritan bahan bakar agak rendah, untuk itu perlu diupayakan agar bisa lebih irit.

b. Kebijakan harga

Menurut hasil uji regresi, harga signifikan. Harga turun akan menyebabkan meningkatnya volume penjualan, demikian pula sebaliknya, namun ini dengan asumsi faktor lainnya tetap, juga dengan asumsi produk tersebut belum ada perubahan. Perlu diingat segmen Toyota Corolla adalah di kelas menengah ke atas sehingga harga tidak selalu mempengaruhi keputusan

Kegiatan promosi sangat mendukung untuk berhasilnya peningkatan penjualan dan pengembangan perusahaan. Frekuensi promosi yang dilakukan PT. New Ratna Motor sudah attractive / gencar melebihi dari pesaingnya.

Kegiatan tersebut tetap harus dilaksanakan dan lebih digencarkan. Sebagai ujung tombak adalah para wiraniaga (salesman) yang jumlahnya lebih besar dari pada wiraniaga (salesman) pesaingnya.

Wiraniaga (Salesman) pada PT. New Ratna Motor dibagi beberapa tingkat di bawah Sales Manajemen :

Adapun sales manajemen tingkatnya sebagai berikut :

- Sales Supervisor : Pegawai Tetap
- Sales Senior : Pegawai Tetap
- Sales Junior : Pegawai Kontrak
- Sales Counter : Pegawai Kontrak

Jumlah Wiraniaga (salesman) tergantung besar kecilnya daerah dealer.

Dalam organisasi penjualan, selain ke seluruh dealer juga ada penjualan khusus ke Pemerintah yang dinamakan GSO (Government Sales Order).

Di PT. New Ratna Motor pada unit GSO (Government Sales Order) ditugaskan 4 (empat) Wiraniaga (Salesman). Diperlukan keuletan promosi, juga pendekatan dari manajemen dan salesman yang handal untuk bisa

mendapatkan order dari GSO (Government Sales Order). Pendekatan (Lobbying), promosi yang lebih gencar akan membantu untuk mendukung peningkatan penjualan. Order dari GSO (Government Sales Order), misalnya Pemda, BPD (Bank Pembangunan Daerah), Departemen Kesehatan, Departemen Pertambangan dan lain-lain. GSO (Government Sales Order) merupakan suatu peluang yang harus bisa diambil karena ini bersifat rutin.

#### e. Kebijakan Pemanfaatan Ceruk Pasar

Toyota Corolla dan pesaingnya bergantian menjadi pemimpin pasar di kelas sedan elegant / small. Toyota Corolla dan Honda Civic sama-sama kuat dan berlomba-lomba untuk menang. Keduanya sama-sama unggul, ada elemen-elemen yang sedikit lebih unggul Toyota Corolla namun ada juga elemen yang sedikit lebih unggul Honda Civic.

Bagi konsumen menengah ke atas, dua merek itu merupakan alternatif pilihan utama untuk keputusan membeli mobil sedan elegant / small, hal itu terlihat pada pangsa pasar kedua merek tersebut yang tinggi.

Dua merek tersebut menggenggam pangsa pasar  $\pm 60\%$  dari sedan elegant / small. Berarti setiap dua sedan elegant / small, 1 sedan adalah Toyota Corolla atau Honda Civic. Persaingan yang sama-sama kuat ini sangat menarik. Untuk memenangkan persaingan perlu diamati relung pasar dengan mengembangkan keunggulan spesifik.

Nasihat strategis dalam melakukan manajemen pada persaingan yang ketat agar mendapat manfaat disampaikan oleh Bince Henderson pendiri Boston Consulting Group.

Pendapatnya ialah : agar perusahaan mengembangkan keunggulan spesifiknya dibandingkan dengan pesaingnya. Karena persaingan yang demikian kompetitif antara dua merek yang sama-sama punya atribut-atribut produk unggul yang hampir tidak kelihatan perbedaannya.

Perlu dipikirkan bagi manajemen PT. New Ratna Motor sesuatu hal sebagai “unique advantage” (keunggulan spesifik) untuk bisa menghadapi persaingan tersebut Toyota mengembangkan jaringan pelayanan lengkap melalui Auto 2000, ACC (Astra Credit Company) dan Mobil 88.

Bagi PT. New Ratna Motor sebagai main delaer di Jawa Tengah Dan DI. Yogyakarta juga perlu mendirikan jaringan tersebut.

Manajemen PT. New Ratna Motor pada bulan Oktober 1996 ini telah membuka “Usaha Andalan” di Jl. Majapahit Semarang yang berusaha dalam jual beli mobil bekas. Hal ini akan lebih baik lagi kalau dilengkapi dengan persewaan yang khusus Toyota. Manajemen PT. New Ratna Motor juga bisa mengembangkan usahanya dengan pendanaan seperti ACC (Astra Credit Company)

Seperti yang dilakukan pemain baru otomotif Bimantara yang melakukan open day service selama 24 jam, maka PT. New Ratna Motor juga bisa membuka service tersebut mengingat demikian banyaknya pemilik mobil Toyota sehingga service harus ditingkatkan. Untuk strategi mempertahankan loyalitas konsumen dan kepuasan konsumen perlu peningkatan pelayanan.

Juga penting bahwa dalam persaingan yang demikian ketat dan kompleks, perusahaan harus selalu mengembangkan keunggulan yang dipandang spesifik khas lain dari yang lain.

Kekuatan yang spesifik untuk menghadapi Honda Civic yang demikian canggih teknologinya, nyaman, kuat, selain mengembangkan produk sebaik-baiknya maka harus dihadapi hal lain yang spesifik seperti jaringan distribusi yang luas, spare part murah dan mudah.

Keunggulan spesifik ini yang harus dikembangkan terus juga promosi-promosi yang gencar dan menarik.

## **BAB VII**

### **P E N U T U P**

#### **7.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada keseluruhan uraian hasil analisis pengembangan strategi bauran pemasaran Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor Semarang, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Bahwa penyebab penurunan pangsa pasar Toyota Corolla di PT. New Ratna Motor disebabkan faktor eksternal yaitu adanya pesaing baru yang hadir di kelas 1600 cc seperti : Honda City, Bimantara Nenggala dan adanya pembelian mobil Ford untuk taxi, juga adanya peningkatan pangsa pasar Honda Civic Ferio. Sedangkan faktor Internalnya menurut penilaian konsumen dan data empirik pada th. 1996 untuk produk Toyota Corolla, warna produk, keiritan bensin kenyamanan/kelegaan, keunggulan teknologi kurang unggul dibanding pesaing utamanya Honda Civic.
- Berdasarkan keunggulan kompetitif elemen internal dan instrumen analisis SAP, posisi PT. New Ratna Motor dalam kondisi persaingan STRONG (Kuat). Dengan memperhitungkan elemen eksternal dengan instrumen analisis ETOP, posisi PT. New Ratna Motor dalam kondisi usaha spekulatif.

- Berdasarkan analisis SWOT maka posisi perusahaan terletak pada posisi invest/pertumbuhan. Dengan posisi tersebut perusahaan dapat dikembangkan melalui pengembangan produk, pengembangan pasar, pengembangan model baru dan pengembangan kegiatan lainnya.
- Dari uji analisis regresi ternyata bahwa harga *signifikan* dengan volume penjualan. Segmen Toyota Corolla adalah kalangan menengah ke atas, sehingga selain harga, variabel lain yang berperan dalam menaikkan volume penjualan adalah kepuasan dan sesuai selera konsumen.
- Hasil uji regresi distribusi dengan volume penjualan memperlihatkan bahwa *signifikan* dan positif, maka kebijakan peningkatan distribusi akan mendukung peningkatan volume penjualan.
- Hasil uji regresi promosi dengan volume penjualan memperlihatkan hasil yang *signifikan* dan positif, maka kebijakan promosi yang dilakukan agresif akan mendukung peningkatan penjualan.

## 7.2. Saran-saran

PT. New Ratna Motor harus dapat mencari keunggulan yang spesifik untuk bisa tetap bertahan menghadapi pesaing yang sama kuat.

- Memberikan informasi kepada pihak Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) PT. Toyota Astra Motor (T.A.M) dan PT. Toyota di Jepang bahwa menurut penilaian konsumen dan data empirik ternyata warna produk, kehandalan mesin, kelegaan/kenyamanan dari Toyota Corolla kalah unggul dibanding pesaing utamanya Honda Civic. Pilihan warna pada Honda Civic lebih banyak, meriah dan menarik seperti warna ungu, warna jambon, warna emas. Juga perlu diperhatikan untuk pengembangan faktor keiritan bensin. Dengan adanya merk baru seperti Honda City, Bimantara Nenggala dengan harga relatif murah, maka untuk menurunkan harga bisa dilakukan dengan menambah kandungan lokal.
- Meningkatkan distribusi dengan pendekatan kepada konsumen melalui pemberian informasi secara teratur tentang produk, kemudahan pembelian, pelayanan purna jual 24 jam dengan menambah bengkel, toko yang menjual suku cadang, lembaga pendanaan / kredit, menambah dealer pada daerah potensial dengan memperhatikan biaya.

- Meningkatkan kegiatan-kegiatan promosi yang efektif di tempat-tempat yang sering dikunjungi oleh golongan menengah ke atas seperti pusat perbelanjaan dengan memperhatikan biaya promosi, dan peningkatan Wiraniaga (salesman) yang handal terus dilakukan. Wiraniaga sebagai ujung tombak pemasaran harus yang mempunyai pengetahuan yang luas pada bidang otomotif, handal, jujur, ulet dan pandai melakukan pendekatan (lobby) terutama pada GSO (Government Sales Order) untuk meningkatkan penjualan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), 1979, SRI Internasional, Strategic Plann For The Indonesian Automotive Industry, BPPT, Jakarta.
- B. Macchiette & A. Roy, 1993, Affinity marketing : what is it and how does it works, Journal of Product & Brand Management.
- Ferdinand Augusty Tae, 1990, Thesis An Analysis of Marketing Instruments in The Competitive Market, An applied study of the Japanese Automobile Industry, Jepang.
- Jain, C.S. , 1990, Marketing Planing And Strategy, 3 rd ed., South Westren Publishing Coy, Boston.
- Jauch, Lawrence R., dan Glueck, William F. , 1993, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, terj. Murad dkk., Erlangga, Jakarta.
- Julian Luthan, 1976, Masalah dan Prospek Industri Perakitan Kendaraan Bermotor, dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia (M & UI), Edisi 22, Jakarta.
- K. Piattie & S. Piattie, 1993, Sales Promotion - playing to win, Journal of Marketing Management.
- Keron Bhattacharya, 1988, A. Management Accountant's Role in SWOT Analysis, Journal Management Accounting, vol.66, London.
- Kotler, Philip, 1995, Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1, Jakarta, Erlangga.
- M. Rafiq & P.K. Ahmed, 1993, Scope of internal marketing : defining the boundary between marketing and HRM, Journal of Marketing Manajement.
- Nick Janosi, 1989, Strategic Plan is Key to Success, Journal American Printer, Vol :203.
- Nigel Piercy & William Giles, 1989, Marking SWOT Analysis Work, Journal Marketing Intelligence & Planing, vol : 7.
- Pawitra, Teddy, 1986, The Automobile Marketing Channels in Indonesia : A. Study of It Significance Toward the distribution system, Disertasi Doktor, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Porter, Michael E. , 1992, Competition Strategic, atau Strategik Bersaing terj. Agus Maulana Ir, MSM, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, Metode Penelitian Survey, Jakarta, LP3ES.
- Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa dan Konteks, UUP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Urban, Glen L, and Steven H. Star, 1991, Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis and Decision, Englewood Cliffs, Printice-Hall Inc.
- W. Muller & A. Hermann, 1993, A Framework for Strategic Marketing in high-tech Industries, Journal of International Marketing and Marketing Research.
- Xavier Gibert and Paul Strebel, 1991, "Developing Advantage", The Strategy Process, Sec, ed Henry Mintz Berg, James Brian Quinn, Princite-Hall Internasional, Inc, New York.