

650.8
MAH
a a.1

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. TJAHA SAKTI MOTOR CORPORATION
J A K A R T A**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Nuruddin Mahmud, SE
NIM : C4A098066

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

Laporan Internship berjudul

**ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. TJAHA SAKTI MOTOR CORPORATION JAKARTA**

*Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Nuruddin Mahmud, SE
Telah dipertahankan di depan Dewan penguji
Pada tanggal 17 Mei 2000
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima*

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama / Ketua



Dra. Johanna Maria Kodoatie, G. Dipl. Ec., Mec

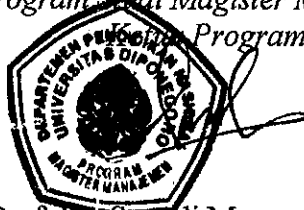
Anggota Penguji



Drs. Sutopo, MS

Semarang, Mei 2000

*Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Program,*



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Dewasa ini kondisi pasar dan mekanismenya yang berkembang telah memasuki era hiperkompetisi. Era ini ditandai oleh adanya pasar yang sangat dinamis, di mana keunggulan-keunggulan bisnis dan strategi begitu cepat dimunculkan dan begitu cepat dirontokkan melalui manuver-manuver strategik yang semakin berkembang dan inovatif.

PT. Tjahja Sakti Motor (PT. TSM) sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) BMW di Indonesia, menyadari persaingan di segmen mobil penumpang -sedan yang diterjuninya semakin ketat. Hal ini ditandai oleh masuknya beberapa jenis sedan untuk kategori **menengah bawah** ke kategori **menengah atas** di segmen pasarnya. Hal ini berarti bahwa perusahaan ini harus bersaing ketat dengan 6 merek lain untuk memperebutkan pangsa pasar yang semakin menipis (yaitu: hanya 200 – 300 unit per bulan).

Studi ini mempunyai 3 tujuan: (1) mengetahui posisi perusahaan dan implementasi strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, (2) mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis dari perusahaan dalam pencapaian tujuan pemasaran yang telah ditetapkan, (3) menawarkan alternatif strategi pemasaran guna memperbaiki strategi pemasaran yang sudah ada.

Data yang digunakan dalam studi ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil Focus Group Discussion (FGD) yang melibatkan para staf manajer dengan agenda pembicaraan pada faktor strategik baik internal dan eksternal yang berpengaruh pada posisi dan strategi pemasaran perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari PT. TSM dan dari berbagai publikasi populer.

Studi ini menggunakan 2 metode analisis. Pertama, Analisis Fenomena Pemasaran digunakan untuk menganalisis pengambilan keputusan pelanggan, daur hidup produk, segmentasi pasar, posisi produk, respon pasar dan perilaku persaingan. Ke dua, Analisis Lingkungan dengan memanfaatkan SWOT Analysis, yaitu untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa (1) total skor faktor-faktor strategik internal (ISFAS) = 3,10 dan total skor faktor-faktor strategik eksternal (ESFAS) = 2,65. Hal ini berarti bahwa posisi perusahaan terletak pada sel IV pada Matrik Internal – Eksternal, sehingga strategi yang tepat diterapkan adalah strategi stabilisasi, yaitu: strategi yang lebih menekankan diri pada konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah berjalan guna peningkatan kinerja perusahaan, (2) Berdasarkan Matrik SWOT direkomendasikan bahwa dari keempat strategi yang ada (SO, ST, WO dan WT), strategi WO (Weakness – Opportunity) **perlu** dijadikan prioritas utama dalam mempertahankan posisi perusahaan pada strategi stabilisasi tersebut, yaitu melakukan konsolidasi dan perbaikan-perbaikan pada komponen internal perusahaan yang menjadi titik kelemahan perusahaan serta memanfaatkan peluang yang ada. Adapun kelemahan perusahaan tersebut adalah proses pengambilan keputusan yang panjang, biaya produksi untuk membayar jasa perakitan yang tinggi, fasilitas manufaktur yang terbatas, dan riset pasar yang tidak independen. Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan adalah potensi pasar yang meningkat, perkembangan teknologi untuk menjadi monopolis dan market leader di kelasnya, pasar yang terus tumbuh, keadaan sosial ekonomi yang mendukung, serta peluang ekspor ke luar negeri.

ABSTRACT

Nowadays, market condition and its developing mechanism have come into hypercompetition era. Dynamic market, where business competitiveness and the strategies have been easily to be developed and to be fallen off via innovatively and well-developed maneuver strategies have identified this era.

PT. Tjahja Sakti Motor Corp. (PT. TSM, hereafter), as a Single Brand Holding Agent of BMW in Indonesia, realizes that competitiveness in his market share of sedan passenger car has been getting tighter. This has been marked by many types of sedan have gone for middle-down car category to middle-up car category in his market segment. In other words, this company should tightly compete with 6 (six) other car's brand to fight for the smaller portion of market share, viz. only 200 – 300 units per month.

This study has three main objectives: (1) to identify the company position and to observe the implementation of the company marketing strategies, (2) to identify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) of the company in achieving the existing market strategies.

This study makes use of primary and secondary data. Focus Group Discussion (FGD) which involved in middle – top managers, has obtained primary data. The discussion topics were internal and external strategic factors that effect the company position and the marketing strategies. Whereas secondary data were gathered from PT. TSM and various popular publications.

This study utilizes 2 analysis methods. First, Marketing Phenomenon Analysis was used for analyzing customer decision making, life cycles product, market segmentation, product position, market response and competitive behavior. Second, Situation Analysis, which makes use of SWOT Analysis, was employed for identifying the company's Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats in accomplishing the company's marketing goals.

The finding of this study suggest that (1) score total of company internal strategies factors (ISFAS) is 3.10 and total score of the company external strategies factors (ESFAS) is 2.65. These mean that the company position is on quadrant IV of Internal and External Matrices, so that the appropriate strategies should be applied are stabilization strategies. These strategies have given more emphasis on consolidation and efficiency improvements in the whole functional company aspects to improve the company performance, (2) Based on SWOT matrices, it has been recommended that from four strategies suggested, viz. SO, ST, WIO, and WT, WO to carry out consolidation and improvements of internal company components, in which these become the weakness points of the company. The weaknesses are long chain of decision-making, high production costs for assembling services, limited manufacture facilities, and no independent market research. Whereas the opportunities that could be captured are the increasing market potency, technology enhancement for becoming monopolist and market leader in his class, the continually growing market, the supportive social and economic condition and export opportunities.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, laporan internship yang diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S – 2 Magister Manajemen ini dapat selesai dengan sebaik mungkin. Adapun judul laporan internship ini adalah : “Analisis Implementasi Strategi Pemasaran Pada PT. Tjahja Sakti Motor Corporation Jakarta”

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Johanna Maria Kodoatie, G. Dipl. Ec., MEc, selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan ikhlas dan sabar berkenan memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk serta bantuan sehingga laporan internship ini dapat selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Seluruh staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
5. Pimpinan beserta segenap staf PT. Tjahja Sakti Motor, selaku nara sumber.
6. Ibu, Bapak, kakak serta adik yang tiada pernah berhenti memberikan dorongan dan doa serta semangat sehingga laporan internship ini dapat selesai.

7. I'en, atas kasih dan kesetiaannya, serta tiada pernah berhenti memberikan dorongan, doa dan semangat hingga laporan internship ini selesai.
8. Teman-teman angkatan IX - B Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
9. Dan seluruh pihak yang membantu hingga selesainya laporan internship ini.

Akhir kata penulis berharap semoga laporan internship ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya untuk lebih disempurnakan, terutama yang berminat pada bidang manajemen pemasaran.

Semarang, Mei 2000

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4. Metode Penelitian	6
1.4.1. Jenis dan Sumber Data	6
1.4.2. Metode Pengumpulan Data	7
1.4.3. Metode Analisis Data	8
1.5. Sistematika Penulisan	15
BAB II LANDASAN TEORI	16
2.1. Pergeseran Paradigma Pemasaran	16
2.2. Pasar, Pemasaran dan Strateginya	20
2.3. Analisis SWOT	25
2.4. Penelitian Terdahulu	28

BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	32
	3.1. Sejarah dan Perkembangan	32
	3.2. Struktur Organisasi dan Personalia	33
	3.3. Produksi dan Penjualan	35
	3.4. Perkembangan Harga	37
	3.5. Distribusi	38
	3.6. Promosi	39
BAB IV	ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN	41
	4.1. Analisis Fenomena Pemasaran	41
	4.2. Analisis Lingkungan	50
	4.2.1. Analisis Lingkungan Internal	51
	4.2.1.1. Faktor-faktor Strategik Internal	51
	4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal	56
	4.2.2.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal	57
	4.3. Matrik Internal Eksternal	62
	4.4. Matrik SWOT	64
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	67
	5.1. Kesimpulan	67
	5.2. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Penjualan Mobil Dalam Negeri (dalam unit)	2
Tabel 1.2	: Pangsa Pasar Sedan Mewah	4
Tabel 1.3	: Contoh Tabel Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor- Faktor Strategik Internal Perusahaan	11
Tabel 2.1	: Orientasi Perusahaan	20
Tabel 3.1	: Penjualan Sedan Mewah di Indonesia	36
Tabel 3.2	: Penjualan BMW Tahun 1995 – 1999 (dalam unit)	36
Tabel 4.1	: ISFAS	52
Tabel 4.2	: ESFAS	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Fenomena yang Mendasari Analisis Strategi	9
Gambar 1.2	: Analisis Strategi Pemasaran	9
Gambar 1.3	: Matrik Internal Eksternal	12
Gambar 1.4	: Matrik SWOT	14
Gambar 2.1	: Analisis SWOT	26
Gambar 3.1	: Struktur Organisasi PT. Tjahja Sakti Motor	34
Gambar 4.1	: Daur Hidup Produk	44
Gambar 4.2	: Matrik Internal – Eksternal PT. Tjahja Sakti Motor	63
Gambar 4.3	: Matrik SWOT PT. Tjahja Sakti Motor	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tujuan setiap perusahaan didirikan pada umumnya untuk mendapatkan keuntungan supaya dapat tetap beroperasi atau dengan kata lain untuk dapat bertahan hidup. Masalah keuntungan selalu terkait dengan suatu jumlah dari volume penjualan produk yang dihasilkan perusahaan tersebut sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Adapun cara untuk memperoleh keuntungan yaitu dengan mengadakan penjualan atas produk yang laku sesuai dengan selera pasar.

Suatu perusahaan harus mampu mengelola produknya dalam menghadapi perubahan-perubahan kebutuhan konsumen yang dipengaruhi beberapa faktor antara lain : faktor pendapatan, faktor pendidikan, faktor selera. Dengan semakin berkembangnya faktor-faktor tersebut, maka sebagai suatu perusahaan yang selalu ingin melayani konsumennya harus memantau perubahan-perubahan dari permintaan konsumen dan lingkungan persaingan. Dari hasil pemantauan keadaan pasar nantinya dapat diketahui kesempatan-kesempatan baru yang berkaitan dengan belum terpenuhinya kebutuhan konsumen serta dapat dikembangkannya suatu produk yang sesuai dengan perkembangan lingkungannya.

Pada saat ini kondisi pasar dan mekanismenya yang berkembang telah memasuki suatu era yang banyak kalangan mengkategorikan sebagai era hiperkompetisi yang ditandai oleh adanya pasar yang sangat dinamis, di mana keunggulan-keunggulan bisnis dan strategi begitu cepat dimunculkan dan begitu

cepat dirontokkan melalui manuver-manuver strategik yang selalu berkembang dan inovatif. Dalam kondisi tersebut strategi pemasaran menjadi sangat penting bagi suatu organisasi, di mana strategi tersebut berorientasi pada kebutuhan dan keinginan dari pelanggan. Jadi pemasaran tidak hanya sekadar menjual produk akhir, tetapi juga meliputi / menyangkut perencanaan, penentuan harga dan distribusi produk.

Pada saat ini, pasar kendaraan bermotor di Indonesia mengalami stagnasi akibat terpuruknya perekonomian dan berlanjutnya ketidakpastian politik di negeri ini. Total penjualan mobil secara nasional mengalami penurunan drastis sebesar 84,9 % dari 386.691 unit pada tahun 1997 menjadi 58.321 unit pada tahun 1998. (lihat Tabel 1.1. di bawah ini).

**Tabel 1.1. Penjualan Mobil Dalam Negeri
(dalam unit)**

Tahun	Kendaraan Niaga/Kategori					Penumpang Sedan	Total
	I	II	III	IV	V		
1996	217.675	52.018	12.330	5.451	647	43.914	332.035
1997	249.939	45.723	12.813	4.390	611	73.215	386.691
1998	38.453	5.967	1.045	805	110	11.941	58.321
1999 *	69.630	7.645	1.232	934	114	9.109	88.664

*) sampai November 1999
Sumber : Gaikindo

PT. Tjahja Sakti Motor Corporation adalah salah satu anggota dari Astra Mobil Group, yang merupakan anak perusahaan PT. Astra International Tbk., yang bergerak dibidang otomotif, khususnya sebagai agen tunggal pemegang merk (ATPM) mobil BMW di Indonesia, menyadari persaingan di segmen mobil

penumpang (*passenger car*) – sedan, saat ini sangat ketat yang ditandai dengan masuknya beberapa sedan kelas menengah bawah ke menengah atas dikarenakan penyesuaian harga yang dilakukan pemegang lisensi merek mobil, menjadi di atas Rp. 300 juta, kini tak kurang dari tujuh merek harus bersaing (Mercedes Benz Seri C, Mitsubishi Gallant, Honda Ciello, Toyota Camry, dan lain-lain) untuk memperebutkan pasar yang jumlahnya mencapai 200 unit hingga 300 unit per bulan. BMW Seri 318i / 320, yang selama tahun 1998 menjadi primadona, sampai September 1999 lalu, baru mencatat penjualan 228 unit atau turun lebih dari 50 %. Perusahaan yang dulunya hanya mempunyai pesaing utama yaitu PT. Star Motors Indonesia, yang merupakan agen tunggal pemegang merek Mercedes Benz di Indonesia. Sekarang ini perusahaan harus berkompetisi dengan enam merek lainnya yang memperebutkan pangsa pasar yang semakin menipis.

Dalam segmen pasar yang diterjuni oleh perusahaan yaitu pangsa pasar mobil penumpang - sedan menengah atas (*upper mid class passenger car*) dan sedan kelas atas (*upper / luxury class*), BMW menguasai 1/3 pangsa pasar atau 31%, pada tahun 1998, diikuti oleh Mitsubishi Gallant (16%) dan Mercedes Benz (8%). Tetapi pada tahun 1999, BMW hanya meraih 16%, Mercedes Benz (7%), dan Mitsubishi Gallant meraih 34%. Posisi BMW sebagai *market leader* telah digeser oleh Mitsubishi Gallant. Sedangkan dalam kelas *luxury car* (diatas 2000 cc), BMW meraih pangsa pasar sebesar 27%, sedangkan Mercedes Benz meraih 31% pada tahun 1998, pada tahun 1999, BMW meraih 21%, sedangkan Mercedes Benz meraih 22%. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 1.2. sebagai berikut.

Tabel 1.2. Pangsa Pasar Sedan Mewah (%)

<i>Kelas Menengah Atas (upper mid class : 1600 - 2000 cc)</i>		
Merek Mobil	1998	1999
BMW Seri 318i	21	9
BMW Seri 323i	10	7
Mercedes Benz C180	1	1
Mercedes Benz C230	7	6
Honda Cielo	13	19
Audi A4	9	2
Volvo 850	1	1
M. Gallant (VR, V6)	16	34
Peugeot 406	8	11
Lainnya	14	10
<i>Kelas Atas (upper luxury class : > 2000 cc) - Pesaing BMW Seri 5</i>		
Merek Mobil	1998	1999
BMW Seri 5	27	21
Mercedes Benz E Class	31	22
Nissan Infinity	8	4
Volvo 960	15	5
Toyota Crown	10	43
Lainnya	9	5
<i>Kelas Atas (upper luxury class : > 2000 cc) - Pesaing BMW Seri 7</i>		
Merek Mobil	1998	1999
BMW Seri 7	4	3
Mercedes Benz S Class	5	3
Lainnya	91	94

Sumber PT. Tjahja Sakti Motor

Sehubungan dengan kondisi yang telah disebutkan di atas, PT. Tjahja Sakti Motor dihadapkan pada kondisi hiperkompetisi, di mana kondisi pasar yang terus berubah, bertambahnya pesaing sehingga persaingan di pasar sedan menengah atas semakin ketat, serta perubahan perilaku konsumen.

Namun mengingat semakin ketatnya persaingan yang dihadapi dan yang akan dihadapi, antara lain turunnya pangsa pasar perusahaan, perlu kiranya untuk menganalisis dan mengembangkan strategi pemasaran yang ada dan supaya lebih sesuai dengan kondisi persaingan yang dihadapi baik untuk sekarang maupun yang akan datang.

1.2. Perumusan Masalah

PT. Tjahja Sakti Motor Corporation sejak berdiri sampai berkembang hingga sekarang ini dalam kondisi pasar yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk mengembangkan *market share* yang sebelumnya sangat potensial menjadi berkurang atau bahkan tidak mampu bertahan di pasarnya. Akibat yang fatal apabila perusahaan tidak menyadari perubahan tersebut dan tidak melakukan perubahan terhadap strategi pemasarannya, maka pasar yang selama ini telah dikuasainya ada kemungkinan akan semakin sempit atau bahkan dikuasai oleh pesaingnya.

Strategi pemasaran perusahaan saat ini adalah berfokus pada *customer satisfaction*, sebab persaingan yang semakin ketat dan pangsa pasar yang semakin menipis, sangat sulit bagi perusahaan untuk mencari pelanggan baru, dan tujuan perusahaan '*retention of current customer*' atau dalam kata lain 'mempertahankan pelanggan' menjadi sangat penting, sehingga dalam operasionalnya perusahaan melakukan strategi layanan purna jual (*after sales service*), yaitu BMW Layanan VIP, Layanan 24 Jam, Kontrak Service, Layanan Service Seri 7, Jaminan Mutu Suku Cadang, dan Jaminan Pengadaan Suku Cadang, yang menurut perusahaan, saat ini belum ada pesaing yang menyediakannya.

Dari hasil uraian di atas apabila perusahaan ternyata merasa perlu untuk mengubah strategi pemasaran yang telah ada, maka perlu kiranya dirumuskan alternatif strategi pemasaran yang sesuai bagi perusahaan. Strategi pemasaran yang bagaimanakah yang mampu mengakomodasi perubahan lingkungan untuk dimensi sekarang dan yang akan datang.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui posisi perusahaan dan implementasi strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman bisnis dari perusahaan di dalam pencapaian tujuan pemasaran yang telah ditetapkan.
3. Menawarkan alternatif strategi pemasaran guna memperbaiki strategi pemasaran yang sudah ada atas dasar kecocokan antara faktor internal perusahaan (melalui kekuatan dan kelemahan perusahaan) dan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman bagi perusahaan).

Sedangkan kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan dapat dijadikan pertimbangan dan masukan dalam menyusun kebijakan yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan, khususnya pengambilan keputusan tentang strategi pemasaran yang akan diterapkan.
2. Bagi pihak lain untuk lebih mengenal permasalahan khususnya masalah yang berorientasi pada pengambilan keputusan pada industri otomotif.

1.4. Metode Penelitian

1.4.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam studi ini dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Data Primer

Merupakan data yang secara langsung dikumpulkan sendiri oleh peneliti di lapangan. Dalam hal ini data primer berupa :

- Faktor-faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi perusahaan

2. Data Sekunder

Merupakan data yang tidak diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti atau data yang diperoleh dalam bentuk publikasi. Adapun data yang digunakan adalah :

- Data Penjualan dan *Market Share* PT. Tjahja Sakti Motor Tahun 1995 – 1999
- Data Produksi Tahun 1995 – 1999
- Data Penjualan Mobil Penumpang (*Passenger Car*) Dalam Negeri Tahun 1995 - 1999

1.4.2. Metode Pengumpulan Data

Baik untuk jenis data primer maupun jenis data sekunder yang digunakan dalam penulisan ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik komunikasi langsung atau wawancara yaitu dengan jalan mengadakan komunikasi secara langsung dengan subyek dari obyek penelitian. Wawancara yang dimaksud adalah dengan menggunakan cara FGD (*Focus Group Discussion*) yang prosesnya melakukan tanya jawab lisan kepada sekumpulan karyawan yang berada pada level direktur, manajer, supervisor (diantaranya : *managing director, marketing*

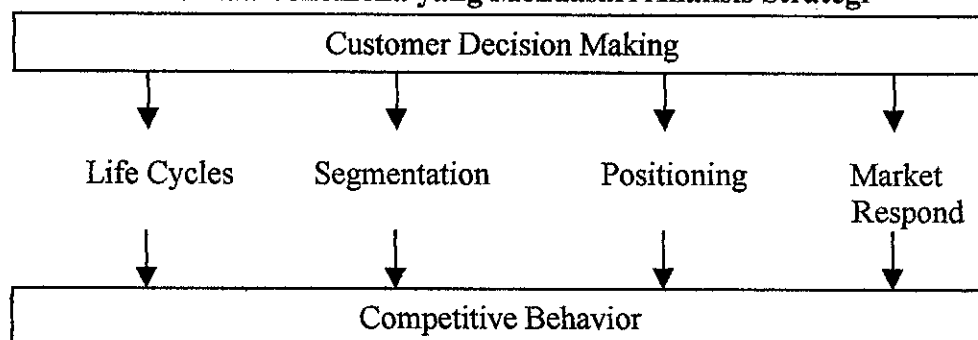
manager, senior advisor, customer service development, after sales manager, area manager DKI, area manager outside DKI, promotion staff, personnel dan general administration manager), atau lebih tepat disebut diskusi, dengan agenda pembicaraan yang berfokus pada pengaruh masing-masing faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman). Hasil diskusi tersebut kemudian disimpulkan dalam forum tersebut, untuk dijadikan dasar dalam penentuan rating nilai pengaruh strategik internal dan eksternal perusahaan terhadap kondisi perusahaan.

1.4.3. Metode Analisis Data

Dalam menganalisis strategi yang dilakukan oleh PT. Tjahja Sakti Motor, maka digunakan analisis data yang bersifat kualitatif. Proses analisis implementasi strategi pemasaran dalam perusahaan adalah dengan cara melihat fenomena-fenomena pemasaran pada perusahaan, kemudian dilakukan analisis internal berupa pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan serta analisis eksternal yang berupa pengidentifikasian peluang dan ancaman. Selain kedua analisis tersebut, dilakukan pula analisis perusahaan dan kemampuannya. Dari ketiga analisis ini kemudian dilakukan diagnosa untuk menentukan strategi pemasaran.

Hubungan dari ketiga analisis fenomena dengan strategi pemasaran digambarkan sebagai berikut :

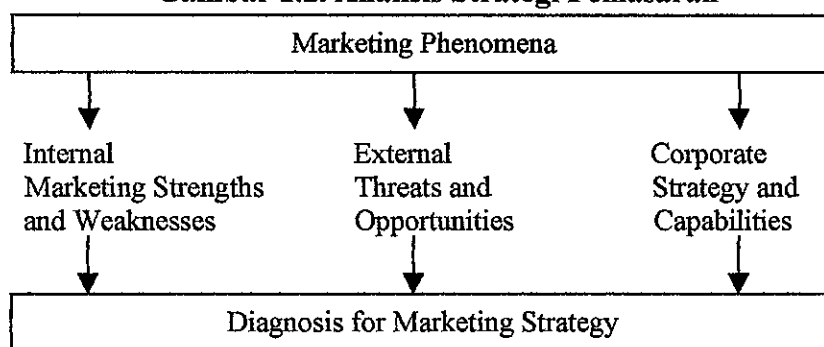
Gambar 1.1. Fenomena yang Mendasari Analisis Strategi



Sumber : Glen L. Urban & Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis, and Decisions*, p. 176.

Untuk mengetahui fenomena pemasaran yang ada pada perusahaan maka dilakukan analisis *life cycles*, *segmentation*, *product positioning*, dan *market respond*. Selanjutnya dari keempat fenomena ini dijadikan dasar untuk penentuan *competitive behaviour* di pasar produk perusahaan. Setelah itu dilakukan analisis strategi pemasaran seperti yang tergambar sebagai berikut :

Gambar 1.2. Analisis Strategi Pemasaran



Sumber : Glen L. Urban & Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis, and Decisions*, p. 12.

Untuk mengkuantifikasikan analisis tersebut di atas dilakukan langkah sebagai berikut. Setelah FGD (*Focus Group Discussion*) dilakukan dengan pihak manajemen perusahaan, kemudian dilakukan pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden untuk penentuan rating bobot

kepentingan faktor-faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Daftar pertanyaan diisi oleh responden yang telah dipilih sebagai anggota sampel dengan tujuan untuk memperoleh data yang relevan dengan penelitian. Skala yang digunakan adalah skala dengan bentuk evaluasi katagorikal / skala rating. Untuk membentuk skala terdapat beberapa pendekatan, namun yang akan digunakan adalah pendekatan analisis item. Dalam pendekatan ini, akan dibuat suatu jarak antara responden yang melakukan pilihan pada obyek dengan skor tertinggi dengan pilihan pada obyek dengan skor terendah. Melalui pendekatan ini digunakan skala likert, yang mempunyai bentuk pilihan jawaban sebagai berikut :

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 5 = sangat setuju | 2 = tidak setuju |
| 4 = setuju | 1 = sangat tidak setuju |
| 3 = cukup setuju | |

Dengan menggunakan skala likert, pertanyaan yang relevan dengan tujuan survei ini akan dituliskan seperti contoh berikut ini.

Contoh daftar pertanyaan.

• Faktor Strategik Internal Perusahaan

A. Faktor-faktor Kekuatan (*Strengths*)

1. Menurut pendapat saudara, loyalitas pelanggan pada produk perusahaan sekarang ini, merupakan kekuatan perusahaan :
 - a. sangat setuju
 - b. setuju
 - c. cukup setuju
 - d. tidak setuju
 - e. sangat tidak setuju dst.

(lihat Lampiran 2).

Selanjutnya, daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden selaku anggota sampel ditabelkan agar dapat dilakukan pengolahan rating bobot

kepentingan masing-masing faktor-faktor strategik internal dan eksternal perusahaan, dengan menggunakan cara sebagai berikut :

Tabel 1.3. Contoh Tabel Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor-faktor Strategik Internal Perusahaan

Nomor Responden	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	Total
1	5	4	4	3	$\Sigma R1$
2										$\Sigma R2$
.										.
.										.
9										$\Sigma R9$
Total	$\Sigma S1$	$\Sigma S2$	$\Sigma S3$	$\Sigma S4$	$\Sigma S5$	$\Sigma W1$	$\Sigma W2$	$\Sigma W3$	$\Sigma W4$	Σ
Rating Bobot Kepentingan	$\Sigma S1 : \Sigma$	$\Sigma S2 : \Sigma$	$\Sigma S3 : \Sigma$	$\Sigma S4 : \Sigma$	$\Sigma S5 : \Sigma$	$\Sigma W1 : \Sigma$	$\Sigma W2 : \Sigma$	$\Sigma W3 : \Sigma$	$\Sigma W4 : \Sigma$	1

Pengolahan data primer di atas dilanjutkan terus sampai seluruh daftar pertanyaan yang diisi responden terdata, sehingga seluruh pertanyaan yang berisi faktor-faktor strategik dapat diolah rating bobot kepentingannya masing-masing. (lihat Lampiran 1).

Sedangkan untuk kolom rating nilai, untuk masing-masing faktor diberi skala mulai dari 4 (sangat baik), 3 (di atas rata-rata), 2 (rata-rata), dan 1 (di bawah rata-rata), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan dan peluang) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contoh, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan pesaing utama, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah pesaing utama, nilainya adalah 4.

(Sumber : Freddy Rangkuti, 1999, h. 24 – 25).

Setelah semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan tersusun (baik internal maupun eksternal yang terangkum dalam Tabel ISFAS dan Tabel ESFAS), kemudian dianalisis dengan menggunakan model Matrik Internal Eksternal (Matrik IE) dan Matrik SWOT. Model Matrik IE ini dikembangkan dari model General Elektrik (GE-Model). Matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan informasi dari tabel ISFAS dan ESFAS. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Gambar 1.3. Matrik Internal – Eksternal

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI INTERNAL			
		KUAT 4.0	RATA-RATA 3.0	LEMAH 2.0	1.0
TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	TINGGI 3.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan	
	MENENGAH 2.0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan	
	RENDAH 1.0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	XI Likuidasi	

Sumber : Freddy Rangkuti, 1999, "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis", h. 151.

Keterangan:

- I : Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal.
- II : Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal.
- III : Strategi *turnaround*
- IV : Strategi stabilitas

- V : Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas
- VI : Strategi divestasi
- VII : Strategi diversifikasi konsentrik
- VIII : Strategi diversifikasi konglomerat
- IX : Strategi likuidasi atau bangkrut

Gambar diatas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
3. *Retrechment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Setelah itu dilakukan analisis dengan model matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut adalah gambar matrik SWOT :

Gambar 1.4. Matrik SWOT

ISFAS ESFAS	STRENGTHS (S) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) • Tentukan 5 - 10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) • Tentukan 5 - 10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti, 1999, "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis", h. 31-32.

Keterangan :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan, dipaparkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan, serta metode penelitian.

Bab II : Landasan Teori, berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan strategi pemasaran dan teori yang mendukung penerapan strategi pemasaran untuk PT. Tjahja Sakti Motor Corporation sesuai dengan permasalahan yang dipaparkan.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan, dipaparkan secara umum gambaran perusahaan yang meliputi sejarah berdirinya sampai dengan keadaan perusahaan saat ini.

Bab IV : Analisis Data, dipaparkan pembahasan masalah yang ada dan memberikan masukan serta solusi yang lebih baik bagi kemajuan strategi pemasaran yang telah ada.

Bab V : Kesimpulan dan Saran, dipaparkan kesimpulan hasil penelitian dan saran serta rekomendasi.

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam situasi persaingan yang ketat dewasa ini, setiap perusahaan perlu melakukan koordinasi dari setiap fungsi-fungsi yang ada. Fungsi-fungsi tersebut antara lain meliputi : operasi / produksi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, riset dan pengembangan. Kesemua fungsi tersebut sama pentingnya karena merupakan suatu sistem. Akan tetapi dalam kaitannya dengan upaya memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer driven market*), maka pertimbangan pemasaran akan menjadi perhatian utama.

Hanya perusahaan yang mampu memuaskan konsumen yang akan tetap mampu bertahan dalam persaingan ini. Persoalan dan tugas bagian pemasaran semakin berat, tetapi dibalik itu terdapat pula kesempatan yang makin luas. Pemasaran tidak lagi hanya bertugas sebagai penjual, tetapi juga memiliki peranan yang jauh lebih mendalam dalam pengambilan keputusan manajerial yaitu mulai dari sebelum pembuatan desain produk sampai setelah produk tersebut dijual (*after sales service*). Pemasaran harus mampu mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, mampu memantau kepuasan konsumen, dan mampu memberi keuntungan yang maksimum bagi perusahaan lewat apa yang dijualnya.

2.1. Pergeseran Paradigma Pemasaran

Pada masa sekarang ini dengan meningkatnya persaingan dan perubahan dalam perilaku konsumen, kebutuhan dan keinginan konsumen semakin beragam,

menyebabkan terjadinya pergeseran dalam paradigma pemasaran. Basu Swasta (1995) mengemukakan bahwa *mass marketing* (pemasaran massal) tidak lagi efektif untuk dapat mengatasi tingkat persaingan yang tajam dan selera konsumen yang semakin beragam. Sehingga secara bertahap telah tergantikan oleh *target marketing*, yang lebih memfokuskan pada kelompok pelanggan sasaran yang lebih kecil, tidak bersifat massal dan setiap orang dianggap membutuhkan 1 macam produk.

Perubahan ini menuntut adanya penyesuaian orientasi perusahaan terhadap pasar seperti yang diungkapkan oleh Phillip Kotler (1994), yaitu :

1. Orientasi Produksi

Menurut konsep produksi, konsumen akan menyukai produk yang tersedia secara luas dan rendah harganya. Manajer-manajer organisasi yang berorientasi pada produksi akan mengkonsentrasikan pada pencapaian efisiensi produksi yang tinggi dan pencapaian cakupan distribusi yang luas. Pada situasi ini perusahaan bisa sukses karena memang belum ada pesaing dan tidak ada perubahan lingkungan. Pembeli harus menerima produk standar yang dibuat dan membeli produk di tempat yang ditentukan.

2. Orientasi Produk

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang memberikan kualitas dan prestasi yang paling baik. Manajer pada organisasi yang berorientasi pada produk ini akan memfokuskan energi pada pembuatan produk yang baik dan perbaikannya secara terus menerus.

- Orientasi Penjualan

Konsep penjualan menyatakan bahwa konsumen apabila dibiarkan sendiri biasanya tidak akan membeli banyak produk perusahaan tersebut. Karena itu perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang gencar, yang menitikberatkan pada cara penjualan yang persuasif, perbaikan produk dan promosi masal. Di samping itu, perusahaan dapat berhasil karena posisi pesaing yang masih lemah dan perubahan lingkungan yang masih kecil.

3. Orientasi Pemasaran

Konsep pemasaran mengatakan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah pada penentuan kebutuhan dan keinginan dari *target market* dan pada pemberian kepuasan yang diinginkan konsumen dengan lebih efektif dan efisien daripada pesaing. Perusahaan dengan posisi ini tidak menjual ke pasar secara keseluruhan, melainkan memilih segmen pasar yang paling efektif untuk dilayani. Hal ini disebabkan tingkat persaingan sudah semakin tinggi, perubahan lingkungan berlangsung secara kontinu dan para pelanggan memiliki banyak pilihan karena informasi yang semakin transparan. Perusahaan juga tidak hanya sekadar membuat produk yang lebih baik, tetapi yang lebih penting lagi, produk tersebut berbeda dari produk lain yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan promosi dilakukan secara seimbang baik kepada pelanggan maupun penyalur.

Secara lebih khusus lagi, Hermawan Kertajaya (1995) memberikan perhatian kepada orientasi pemasaran dan menganalisisnya secara mendalam dengan memperhatikan kondisi pasar yang semakin tinggi intensitas

persaingannya. Ia membagi kondisi lanjutan dari orientasi pemasaran ke dalam 2 golongan yaitu :

1. Orientasi *Market Driven*

Perusahaan menjadi spesialis dan hanya melayani sebuah atau beberapa segmen pasar. Kunci sukses perusahaan adalah menyediakan produk khusus. Pada kondisi ini, pelanggan diperlakukan seperti klien dengan kebutuhan khusus. Bila sebuah produk ingin dipakai untuk melayani beberapa segmen pasar, maka ada beberapa elemen pemasaran yang dibuat berbeda.

2. Orientasi *Customer Driven*

Perusahaan seperti ini memberikan pelayanan khusus secara individual lewat produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. *Database* yang diperbarui merupakan alat penting untuk melakukan *marketing relationship*, yaitu komunikasi dua arah untuk saling bertukar informasi terus menerus. Hal ini perlu dilakukan bila perusahaan ingin sukses dalam situasi persaingan yang kacau, di mana pesaing seringkali tidak kelihatan dan perubahan seringkali mengejutkan. Bisnis apapun pada situasi ini dianggap sebagai bisnis jasa karena perusahaan menganggap dirinya sebagai *service provider* yang melayani partnernya.

Secara ringkas, orientasi perusahaan di pasar dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1. Orientasi Perusahaan

Perusahaan	Produsen	Penjual	Pemasar	Spesialis	Pemberi Jasa
Orientasi Perusahaan	Orientasi Produksi	Orientasi Penjualan	Orientasi pemasaran	Market Driven	Customer Driven
Faktor-faktor Kunci Sukses	Operasi yang efisien	Penjualan secara persuasif	Efektivitas pasar	Memilih ceruk pasar	Database yang baik
	Standar produk	Tampilan produk	Diferensiasi produk	Spesialisasi produk	Produk yang bersifat individual
	Distribusi masal		Promosi yang seimbang	Komunikasi yang terintegrasi	Komunikasi yang interaktif

Sumber : Hermawan Kertajaya (1995, hal. 69).

Pergeseran paradigma inilah yang mengharuskan perusahaan menerapkan suatu strategi yang tepat secara keseluruhan, baik keuangan, SDM, operasi/produksi, dan pemasaran. Strategi pemasaran yang tepat tidak terlepas dari bagaimana manajemen dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan fenomena-fenomena apa yang mewarnai kegiatan pemasaran.

2.2. Pasar, Pemasaran dan Strateginya

Rhenald Kasali (1998) dalam bukunya “Membidik Pasar Indonesia Segmentasi, Targeting, dan Positioning” mengemukakan bahwa yang disebut pasar adalah sebuah potensi daya beli, yaitu jumlah calon konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan daya beli. Setiap produk dan merek suatu produk memiliki pasar yang berbeda-beda. Misalnya, majalah *Gadis* diperuntukkan bagi kaum wanita remaja, berusia 13 – 20 tahun, tinggal di daerah perkotaan dan memiliki orang tua yang berpenghasilan tertentu. Sementara itu majalah *Femina*,

yang juga ditujukan kepada kaum wanita, memilih pasar wanita dewasa (berusia 20-50 tahun), berorientasi kepada karier dan intelektualitas. Jadi segmentasi pasar kedua majalah ini benar-benar berbeda.

Sedangkan yang dimaksud dengan pemasaran adalah merupakan fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi sekarang dan mengukur seberapa besarnya, menentukan target mana yang paling baik dilayani oleh perusahaan, dan menentukan berbagai produk, jasa dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. Manajemen pemasaran merupakan kegiatan yang terencana untuk mencapai hasil dari pertukaran, sesuai dengan yang diinginkan dari pasar yang menjadi sasaran. Perkembangan kebutuhan dan keinginan dari para konsumen, mendorong perkembangan konsep pemasaran yang lebih sempurna dalam mencapai tujuan organisasi, keuntungan, pertumbuhan dan kontinuitas usaha, dengan tetap memberikan kepuasan kepada konsumen.

Alternatif konsep pemasaran yang akan diterapkan dalam lingkungan pemasaran guna melayani kepuasan yang diinginkan oleh konsumen, akan mendorong untuk mempelajari kekuatan dan perubahan-perubahan lingkungan pemasaran agar dapat memanfaatkan peluang pemasaran secara optimal, dan dapat menghindari ancaman bagi perusahaan.

Selanjutnya kunci sukses suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan untuk dapat melakukan adaptasi pada saat yang tepat terhadap lingkungan pasar yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Perubahan tersebut dapat memberikan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Menurut Freddy Rangkuti (1999 : 49), unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu :

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

a. *Market Segmentation*

Market Segmentation adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu :

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- a. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaliknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya (merek yang telah melekat kuat di benak konsumen). Jika *brand equity* ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Ke dua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing, dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam mengembangkan strategi pemasaran yang akan dipilih, seorang manajer menghadapi sejumlah besar pilihan. Setiap tujuan atau sasaran dapat dicapai melalui berbagai cara. Adapun tujuan strategi pemasaran terbagi menjadi tiga, yaitu :

- meningkatkan volume penjualan
- memperkuat pangsa pasar
- menaikkan laba penjualan

Sedangkan ketiga tujuan atau sasaran diatas dapat dicapai melalui tiga strategi persaingan generik (Michael Porter, 1993) yaitu :

- Keunggulan biaya secara keseluruhan
- Diferensiasi
- Fokus

Menurut Porter, perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi yang sama dan ditujukan untuk pasar atau segmen sasaran yang sama membentuk kelompok strategis. Perusahaan yang melaksanakan strategi tersebut dengan paling baik akan memperoleh laba paling besar. Jadi perusahaan yang memiliki biaya paling rendah di antara perusahaan-perusahaan yang melaksanakan strategi biaya rendah akan tampil paling baik.

Dalam proses perumusan strategi pemasaran dikenal 3 tahapan, yaitu :

1. Analisis Strategis

Pada tahap ini, dimulai dari pengertian mengenai batasan-batasan perilaku pembuatan keputusan konsumen, kemudian diintegrasikan dengan fenomena

pemasaran yang meliputi *life cycles*, segmentasi, *positioning* dan respon pasar. Selanjutnya perilaku pesaing dianalisis.

2. Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam konteks yang lebih luas, tahap-tahap pembuatan keputusan meliputi : spesifikasi sasaran, perumusan program, komitmen sumber daya, perencanaan yang detail. Sasaran ini ditentukan untuk produk atau pasar dan pangsa pasar yang akan dicapai serta hasil finansial yang diharapkan. Dalam perumusan program, terdapat alternatif-alternatif program yang dibuat untuk menentukan sasaran yang harus dievaluasi secara sistematis untuk memilih alternatif yang terbaik bagi alokasi sumber daya perusahaan.

3. Implementasi strategi

Untuk menerapkan program dan rencana-rencana strategis, perlu menerjemahkan strategi-strategi ke dalam taktik yang detail. Setelah taktik dispesifikasi, perencanaan dan anggaran yang detail harus ditetapkan sehingga hasilnya dapat diukur dan dibandingkan dengan sasaran eksplisit. Sistem pendukung keputusan sering digunakan dalam proses ini. Selanjutnya proses pengawasan harus bertindak sebagai mekanisme umpan balik bagi revisi taktik yang diperlukan dan mungkin sebagai modifikasi bagi strategi dan sasaran awal.

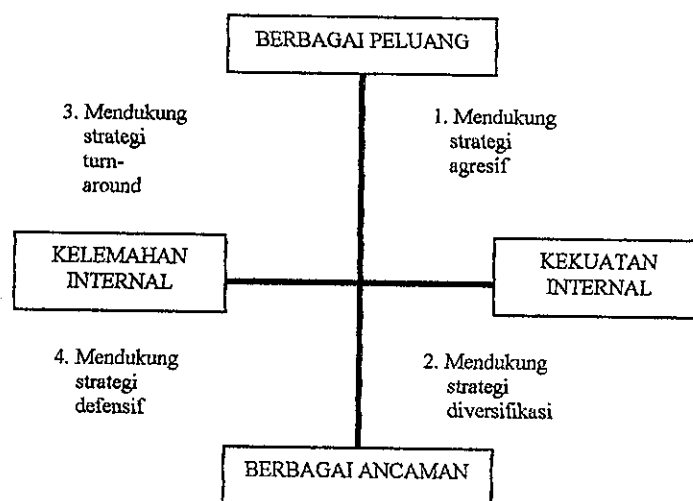
2.3. Analisis SWOT

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis

perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Analisa SWOT merupakan cara yang baik untuk mengetahui dimanakah posisi perusahaan terhadap pesaing dekatnya dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis SWOT akhirnya dapat diketahui strategi apakah yang tepat yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengimbangi strategi yang diterapkan oleh pesaingnya. (lihat Gambar 2.1)

Gambar 2.1. Analisis SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti (1999, hal. 19)

Penelitian yang telah dilakukan oleh Freddy Rangkuti menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

Kuadran 1. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana perusahaan tersebut memiliki kombinasi faktor eksternal dan internal yang mendukung peluang dan kekuatan. Sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2. Dalam kuadran ini, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal meskipun menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk atau pasar.

Kuadran 3. Pada kuadran ini perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, *Apple Computer* menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran 4. Pada kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang diterapkan adalah strategi defensif.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan strategi pemasaran otomotif telah banyak dilakukan, diantaranya yang dilakukan oleh Pascale T. Richard (1991), Gasperz (1998), Teddy Pawitra (1986), Xafier Gilbert dan Paul Strebel (1991), Augusty Tae Ferdinand (1990), serta Asia Market Intelligence (AMI) dan BMW Asia (1999).

Industri otomotif dilihat dari sudut produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM, seharusnya mengikuti strategi dari *Honda Effect*, yang intinya, industri otomotif dianalisis dan dikaitkan dengan keinginan konsumen, hal ini dikemukakan oleh Pascale, T. Richard (1991). Maksud dari *Honda Effect* ini adalah pertama, mengkaitkan kehilangan pangsa pasar akan membawa penurunan keuntungan (*market share loss and profitability decline*), dan ke dua, skala ekonomis itu dikaitkan dengan teknologi yang diinginkan oleh konsumen, dan distribusi dari produk itu sendiri, dan pada akhirnya dikaitkan dengan industrinya (*scale economy disadvantages in technology, distribution, and manufacturing*), artinya unit yang diproduksi tidak mencapai titik impas karena produk motor Honda tidak diminati oleh konsumen. Jika konsumen menginginkan produk tersebut, produk yang diminta akan melebihi titik impas, dengan demikian teknologi

tersebut tidak menguntungkan bagi konsumen. Hal ini ditindaklanjuti dengan permintaan yang rendah, kemudian teknologinya sudah diminati oleh konsumen akan tetapi saluran distribusinya tidak menjangkau konsumen, hal ini menyebabkan konsumen tidak mengenal produk tersebut, dan yang terakhir, faktor teknologi dan distribusi pada akhirnya menyangkut posisi dari industrinya.

Menurut penelitian dari Gasperz (1998), melalui suatu survei yang dilakukannya, didapati bahwa alasan para pelanggan (*customer*) meninggalkan suatu perusahaan karena meninggal (1%), pindah domisili (3%), membentuk kelompok lain (5%), pesaing lebih baik (9%), kualitas produk mengecewakan (14%), dan respon terhadap permintaan pelanggan yang tidak memuaskan dan tidak ada perbaikan (68%). Artinya, sebagian besar alasan kepindahan para pelanggan lebih banyak disebabkan dari faktor internal perusahaan, dan hanya sedikit disebabkan karena lebih baiknya perusahaan sejenis. Dengan kata lain, seandainya perusahaan dapat selalu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) di dalam kinerja internalnya, loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) pada perusahaan tersebut dapat terjaga.

Penelitian mengenai fenomena bisnis otomotif di Indonesia yang dikemukakan oleh Teddy Pawitra (1986) menyatakan bahwa kegiatan bisnis industri kendaraan bermotor Indonesia memerlukan suatu paradigma yang disebut "Paradigma bisnis industri otomotif Indonesia", yang isinya : Kinerja bisnis otomotif merupakan fungsi dari peraturan pemerintah, pemilik merek di luar negeri (prinsipal), Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM). Pertama, peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berkaitan dengan kendaraan

bermotor antara lain karena terlalu cepat dikeluarkan dan kurang konsisten dengan tujuan industrialisasi. Ke dua, peranan pemilik merek di luar negeri (prinsipal) sangat dominan karena mereka menguasai hampir semua aspek yang berkaitan dengan kendaraan bermotor selain statusnya sebagai perusahaan multinasional dan raksasa industri otomotif, sehingga mereka bertindak sebagai saluran komando dalam hubungan bisnis otomotif. Ke tiga, posisi ATPM 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.

Menurut Augusty Tae Ferdinand (1990), dalam penelitiannya yang berjudul "An Analysis of Marketing Instruments in the Competitive Market, An Applied Study of the Japanese Automobile Industry" mengemukakan bahwa perusahaan otomotif di Jepang membangun strategi kompetisinya berdasarkan 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.

Asia Market Intelligence (AMI) dan BMW Asia (1999) dalam penelitiannya tentang *customer satisfaction*, menyatakan bahwa penjualan kendaraan bermotor dalam hal ini BMW dipengaruhi oleh kepuasan konsumen pada waktu membeli mobil (*sales performance*) dan *men-service* mobil (*service performance*). Keduanya membentuk *customer loyalty*. Konsumen yang loyal terhadap produk

perusahaan hanya dapat diraih lewat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), seperti falsafah penjualan BMW : “mobil pertama dijual oleh *salesman*, namun yang kedua dan seterusnya dijual oleh teknisi”. Jadi perusahaan harus selalu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) atau peningkatan terus menerus pada pelayanan setelah transaksi terjadi (*after sales service*) agar loyalitas pelanggan dapat terjaga lewat kepuasan pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan perusahaan.

Dari beberapa penelitian di atas tampak bahwa yang menjadi fokus utama perhatian dalam strategi pemasaran otomotif adalah pertama, kehilangan pangsa pasar akan berakibat penurunan keuntungan, ke dua, loyalitas pelanggan yang harus selalu dijaga seteah transaksi penjualan terjadi, ke tiga, membangun strategi kompetisi berdasarkan aktivitas yang dilakukan pesaing terdekat. Dengan begitu cukup beralasan jika studi penelitian ini juga memperhatikan hal-hal tersebut di atas, agar dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan fenomena-fenomena apa yang mewarnai kegiatan pemasaran, khususnya pemasaran industri otomotif.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah dan Perkembangan

PT. Tjahja Sakti Motor Corporation (TSM) adalah salah satu anggota dari Astra Mobil Group, yang merupakan anak perusahaan PT. Astra International, yang bergerak di bidang otomotif, khususnya sebagai agen tunggal pemegang merk mobil (ATPM) BMW. Perusahaan ini beralamatkan di Jalan Gaya Motor Selatan No. 1, Sunter II, Jakarta Utara 14330.

PT. Tjahja Sakti Motor didirikan pada tahun 1967 sebagai agen tunggal mobil Morris dari Inggris. Tahun 1974, Dr. H.M.N.M. Hasjim Ning, Drs. Sugianto Sastrosatomo dengan beberapa rekan masuk ke PT. Tjahja Sakti Motor untuk menekuni bisnis mobil di Indonesia. Selanjutnya tahun 1976, PT. Tjahja Sakti Motor resmi ditunjuk sebagai agen tunggal BMW di Indonesia, dan pada tahun 1977 mobil BMW 520i/E12 merupakan produk pertama yang diluncurkan dari pabrik perakitan di Jakarta.

Pada tahun 1985, PT. Tjahja Sakti Motor bergabung di dalam Astra MVD (*Motor Vehicle Division*), sedangkan pemasarannya dipegang oleh Astra MVD (sekarang dikenal sebagai Astra Mobil). Tahun 1991, PT. Tjahja Sakti Motor mendapat penghargaan "*The Highest Sales in Asia Pacific*" di antara 24 negara pengimpor BMW. Tahun 1992, BMW menangani bisnis mobil bekas bergaransi secara serius dengan membuka 2 outlet baru di Jakarta. PT. Tjahja Sakti Motor mendapat penghargaan "*Service Manager of The Year*", penghargaan di antara 70

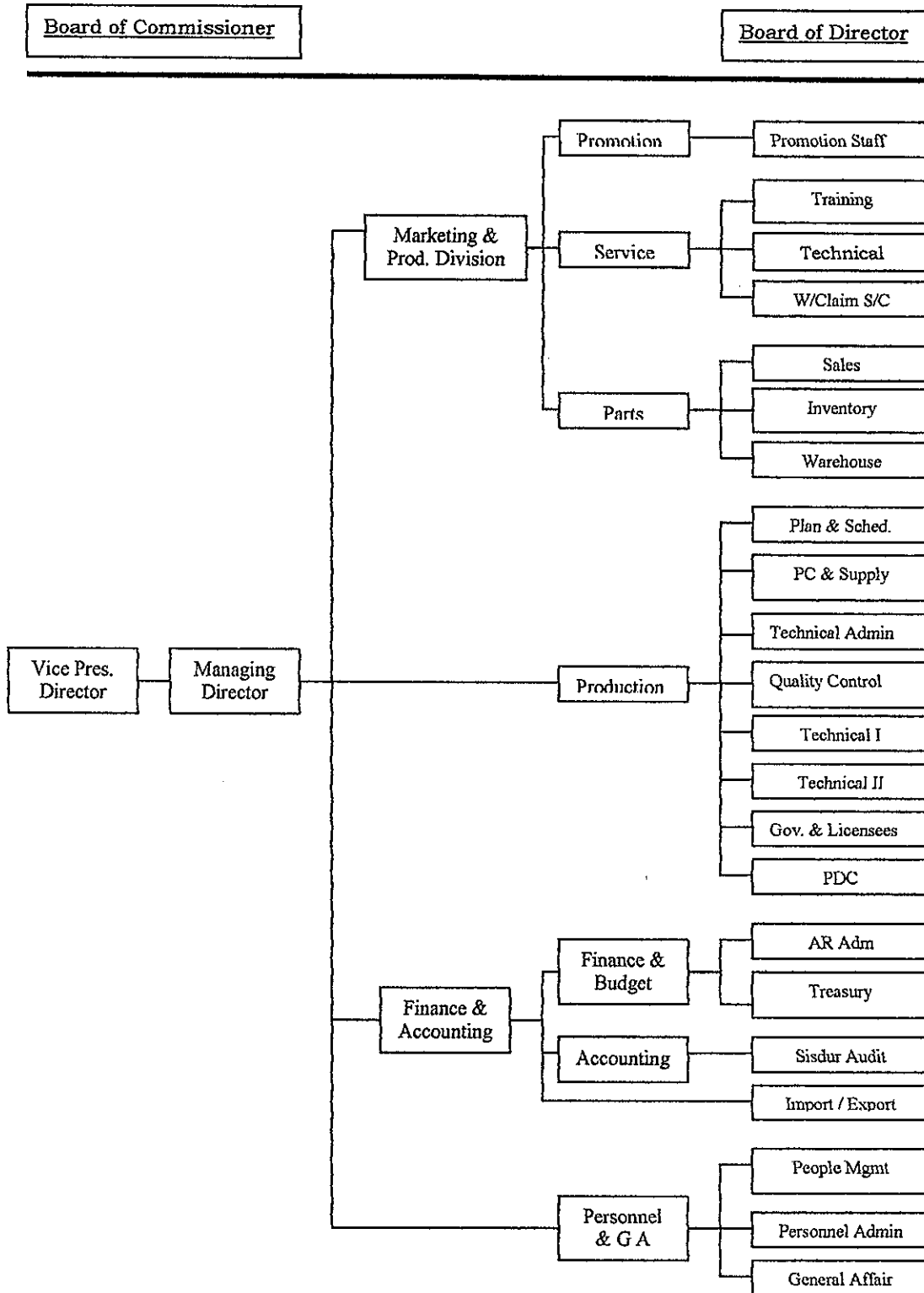
negara pengimpor BMW. Pada Tahun 1994, BMW Indonesia mendapat 2 penghargaan penting dari BMW Asia, atas prestasi yang dicapainya, yaitu *sales growth* tertinggi di Asia, dan *market share* nomor 2 tertinggi di dunia. Dan di tahun 1995, PT. Tjahja Sakti Motor meluncurkan seri 7 terbarunya. Mobil ini termasuk dalam *Top Luxury Car*. Pada tanggal 29 September 1995, PT. Tjahja Sakti Motor meluncurkan mobilnya ke 20.000, yaitu BMW 730iLA, dan di tahun ini pula perusahaan ini memperoleh *market share* nomor 2 tertinggi di dunia.

3.2. Struktur Organisasi dan Personalia

Struktur organisasi merupakan susunan dan hubungan antar kelompok bagian dan posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi juga mencerminkan pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan hubungan bagaimana berbagai tingkatan aktivitas berkaitan satu sama lain, dan pada tingkat tertentu juga menunjukkan tingkat spesialisasi dari aktivitas kerja. Selain itu struktur organisasi juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

Struktur organisasi PT. Tjahja Sakti Motor Corporation dapat dilihat pada gambar 3.1. Dari gambar 3.1 diketahui bahwa struktur organisasi PT. Tjahja Sakti Motor berbentuk garis, di mana kekuasaan dan tanggung jawab pada tiap-tiap tingkat dimulai dari *vice president director* sampai dengan bawahan. Setiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya.

**Gambar 3.1. Struktur Organisasi
PT. Tjahja Sakti Motor Corporation**



Sumber : PT. Tjahja Sakti Motor Corporation

PT. Tjahja Sakti Motor ditunjang oleh 500 personil yang tersebar di beberapa kantor cabang Astra di seluruh Indonesia. Di lini produksi yang terdiri dari 100 orang karyawan, diterapkan prinsip Kendali Mutu Terpadu demi menjamin kinerja teratas pada tenaga pelaksana. Berkat kinerja demikian dan didukung oleh program pelatihan yang terancang baik, mutu CKD (Complete Knock Down) produksi BMW di Indonesia berhasil mencapai tingkat teratas di antara sesama negara pengimpor BMW.

3.3. Produksi dan Penjualan

PT. Tjahja Sakti Motor bertindak sebagai importir mobil BMW, baik CKD (Complete Knock Down) maupun CBU (Complete Built Up) dari BMW AG Jerman. Untuk mobil BMW dalam bentuk CKD dirakit terlebih dahulu, kemudian dipasarkan, sedangkan dalam bentuk CBU, langsung dipasarkan ke cabang-cabang Astra Mobil dan dealer-dealer yang ditunjuk ke seluruh Indonesia.

Tahun 1997, PT. Tjahja Sakti Motor sebagai agen tunggal BMW di Indonesia mendapat penghargaan "*BMW Sales Award*" untuk wilayah Asia, dari BMW AG Jerman, karena perusahaan ini sukses memasarkan 4.114 unit sedan BMW. Angka tersebut menunjukkan pula bahwa BMW adalah sedan paling laku di segmen mobil mewah domestik (lihat Tabel 3.1 berikut ini).

Tabel 3.1. Penjualan Sedan Mewah di Indonesia

MEREK	TAHUN						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
BMW	1.573	2.898	3.152	3.522	4.104	908	525
Mercedes	861	2.883	3.936	3.829	3.367	444	600
Volvo	231	572	716	688	723	134	74

Sumber : Gaikindo

Saat ini, pemasaran BMW di kawasan Asia Pasifik dikoordinasikan oleh BMW Asia yang berkedudukan di Singapura, yang membawahi 23 negara termasuk Indonesia. Berikut adalah Tabel Penjualan BMW di Indonesia untuk tahun 1995 – 1999 :

**Tabel 3.2. Penjualan BMW Tahun 1995 - 1999
(dalam unit)**

Tahun	Seri 3	% (+/-)	Seri 5	% (+/-)	Seri 7	% (+/-)	Total	% (+/-)
1995	2597	-	437	-	118	-	3152	-
1996	3006	16	364	-17	152	29	3522	12
1997	2855	-5	1077	196	172	13	4104	17
1998	681	-76	200	-81	27	-84	908	-78
1999	431	-37	74	-63	20	-26	525	-42

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan Tabel 3.2 di atas, terjadi penurunan yang tajam di tahun 1998 dan 1999, namun begitu, BMW Indonesia tentu masih patut berbangga. Sebab, persaingan di segmen mobil mewah di Indonesia memang sangat ketat. Berdasarkan data dari Gaikindo, dari total seluruh mobil yang terjual di Indonesia sepanjang 1997 yang lalu (386.681 unit), pangsa pasar mobil penumpang (*passenger car*) atau mobil jenis sedan cuma sekitar 22 persen. Dan dari porsi yang sedikit itu, pangsa pasar sedan mewah hanya sekitar 20 persen, sepertiga dari 20 persen diraih oleh BMW, sedangkan pesaing terdekat yaitu Mercedes Benz

hanya meraih 8 persen, posisi Mercedes Benz sebagai pesaing terdekat digantikan oleh Mitsubishi Galant yang berhasil meraih pangsa pasar sebesar 16 persen.

3.3. Perkembangan Harga

Dampak dari krisis ekonomi, khususnya akibat melemahnya rupiah, sangat terasa terhadap harga mobil. Rata-rata harga mobil naik dua-tiga kali lipat. Sebelum krisis, mobil-mobil seharga di atas Rp. 50 juta hingga Rp. 100 juta sudah sangat bagus, misalnya Nissan Terano dan Opel Blazer. Sekarang harganya sudah berkisar di atas angka Rp. 200 juta.

Mobil BMW yang dipasarkan di Indonesia terdiri dari seri 3, 5, dan 7. Sebelum krisis, harga BMW seri 3 sekitar Rp. 150 juta, sekarang naik sekitar dua-tiga kali lipat. Hal ini diakibatkan oleh melemahnya nilai rupiah. Harga masing-masing seri (per Februari 2000) adalah sebagai berikut :

- BMW 318I	Rp. 352.000.000
- BMW 528I	Rp. 604.000.000
- BMW Z3 – 2.0	Rp. 550.000.000
- BMW 323 CIA	Rp. 625.000.000
- BMW 328 CIA	Rp. 695.000.000
- BMW 728 IA	Rp. 875.000.000

(Harga diatas adalah *off the road* Jakarta).

Sumber : PT. Tjahja Sakti Motor

Menurut Ir. Soehari Sargo, pengamat bisnis otomotif, yang dikutip Majalah Eksekutif (Januari – Februari 2000, h. 92 – 102) menyatakan, kenaikan harga yang tajam ini belum dibarengi dengan kenaikan daya beli riil masyarakat. Perlu waktu bagi masyarakat untuk menyesuaikan daya belinya. Kecepatan penyesuaian struktural ini sangat tergantung pada seberapa cepat pertumbuhan ekonomi. Tahun 2000 ekonomi diramalkan tumbuh antara 2% hingga 3,5%. Dengan tingkat

pertumbuhan yang relatif rendah itu, sulit mengharapakan pasar otomotif pulih dalam waktu singkat. Menurutnya pula, paling cepat baru selepas tahun 2005 pasar otomotif Indonesia bisa kembali menyamai penjualan pra-krisis ekonomi, yang mencapai puncaknya tahun 1997 yaitu 386.691 unit.

3.4. Distribusi

Peluang pasar PT. Tjahja Sakti Motor terbuka lebar, setelah bergabung dengan PT. Astra International pada pertengahan 1980-an yang telah dikenal sebagai perusahaan otomotif yang memiliki jaringan pemasaran dan layanan purna jual yang kuat dan luas serta tersebar di seluruh Indonesia.

Saat ini perusahaan memasarkan mobil BMW melalui PT. Astra International – *BMW Sales Operation* (Astra Mobil) yang memiliki 17 cabang penjualan dan 14 dealer BMW yang tersebar di seluruh Indonesia, yaitu :

- DKI Jakarta : 13 buah (5 cabang penjualan dan 8 dealer, yang terdiri dari ruang pameran dan bengkel)
- Bandung : 2 buah (1 cabang penjualan dan 1 dealer, yang terdiri dari ruang pameran dan bengkel)
- Semarang : 1 buah cabang penjualan yang terdiri dari ruang pameran dan bengkel
- Solo : 1 buah cabang penjualan yang terdiri dari ruang pameran dan bengkel
- Yogyakarta : 1 buah cabang penjualan + bengkel
- Surabaya : 4 buah (2 cabang penjualan dan 2 dealer yang terdiri dari ruang pameran dan bengkel)

- Malang : 1 buah dealer dengan ruang pameran dan bengkel
- Denpasar : 1 buah dealer dengan ruang pameran dan bengkel
- Medan : 1 buah dealer dengan ruang pameran dan bengkel
- Palembang : 1 buah cabang penjualan dengan ruang pameran dan bengkel
- Balikpapan : 1 buah cabang penjualan dengan ruang pameran dan bengkel
- Pontianak : 1 buah cabang penjualan dengan ruang pameran dan bengkel
- Manado : 1 buah cabang penjualan dengan ruang pameran dan bengkel
- Ujung Pandang : 2 buah cabang penjualan dengan ruang pameran dan bengkel.

3.5. Promosi

Hubungan antara penjualan dan pemasaran bisa pula ditinjau dari bauran promosi yang ada dalam kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Dalam kegiatan promosi terdapat komunikasi yang menyadarkan calon konsumen akan adanya produk perusahaan. Promosi ini sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam pemasaran produk atau jasanya.

PT. Tjahja Sakti Motor dalam memasarkan produknya memberikan informasi kepada konsumen melalui promosi yang berupa :

- periklanan : dalam bentuk liflet, sponsorship, iklan melalui media cetak maupun elektronik
- *personal selling* : berupa pengarahan pada konsumen (sales force) serta dalam bentuk presentasi penjualan, penawaran pada instansi pemerintah dan perusahaan swasta

- publikasi : melalui pemberitaan-pemberitaan tentang produk terbaru BMW, penerimaan magang bagi pelajar untuk mendalami teknologi otomotif
- *event-event* : mengadakan peristiwa khusus (*exhibition*) di pusat perbelanjaan atau *mall* untuk mempromosikan produk baru BMW dan meningkatkan penjualan, serta ikut berpartisipasi dalam pameran yang diadakan oleh Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia).

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang analisis implementasi strategi pemasaran di PT. Tjahja Sakti Motor dengan menggunakan analisis sebagai berikut : analisis fenomena pemasaran yang ada pada perusahaan, analisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, dan analisis strategi pemasaran perusahaan dengan menggunakan model matrik internal eksternal dan model matrik SWOT.

4.1. Analisis Fenomena Pemasaran

Dalam menganalisis fenomena pemasaran yang ada pada perusahaan, maka dilakukan analisis terhadap faktor-faktor pengambilan keputusan pelanggan, daur hidup produk, segmentasi dan respon pasar. Hal tersebut dijelaskan dibawah ini :

1. Pengambilan keputusan pelanggan

PT. Tjahja Sakti Motor sangat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pelanggan di dalam menentukan pembelian, karena kesuksesan dari pemasaran perusahaan berdasarkan pada kemampuan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Proses pengambilan keputusan oleh pelanggan dipengaruhi oleh input yang berupa informasi yang diterimanya, kemudian menentukan keputusan untuk membeli atau tidak. Dalam mengambil keputusan pembelian konsumen akan selalu mengevaluasi secara rinci alternatif produk dari perusahaan lain. Di PT.

Tjahja Sakti Motor dalam memberikan informasi kepada konsumen melalui promosi berupa :

- periklanan : dalam bentuk brosur, liflet, sponsorship, dan iklan melalui media cetak maupun elektronik. Sebagai contoh, tema untuk iklan bagi produk yang dijual untuk tahun 1999 adalah sebagai berikut :
 - BMW Seri 3 : “*The New Icon of Recognition*”
 - BMW Seri 5 : “*The Best of The Best*”
 - BMW Seri 7 : “*Ultimate Individuality & Luxury*”
 - Layanan Purna Jual (*After Sales Service*), yang terdiri dari :
 - BMW – Layanan VIP (*BMW VIP Service*)
 - BMW – Layanan 24 Jam (*BMW 24 Hours Service*)
 - BMW – Kontrak Servis (*BMW Service Contract*)
 - BMW – Layanan Eksklusif Seri 7 (*BMW 7 Series Exclusive Service*)
 - BMW – Layanan Mutu Suku Cadang (*BMW Parts Warranty*)
 - BMW – Jaminan Pengadaan Suku Cadang (*BMW Parts Delivery*)
- *personal selling* : berupa pengarahan-pengarahan pada konsumen melalui tenaga penjualan (*sales force*), dalam bentuk presentasi penjualan, penawaran pada instansi pemerintah maupun swasta.
- publisitas : melalui pemberitaan-pemberitaan tentang partisipasi PT. Tjahja Sakti Motor kepada masyarakat antara lain : memberikan bea siswa, pelatihan / magang bagi mahasiswa / pelajar tentang otomotif khususnya mobil BMW, peluncuran produk baru.

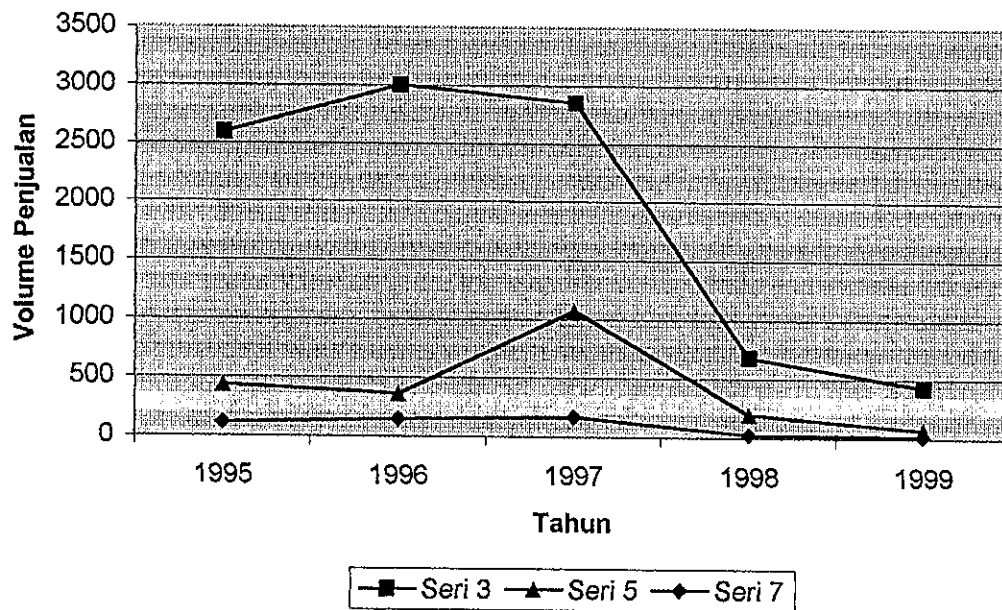
Menurut pihak manajemen PT. Tjahja Sakti Motor, selama ini yang paling dominan dalam pengambilan keputusan pelanggan untuk memutuskan membeli atau tidak produk perusahaan adalah layanan purna jual, sebab konsumen mobil mewah tidak mau dipusingkan oleh lamanya waktu tunggu untuk memesan suku cadang. Perusahaan memberi jaminan tersedianya suku cadang paling lama 2 X 24 jam (apabila lebih dari 2 X 24 jam, maka pelanggan tidak dikenakan biaya atas suku cadang yang dipesan / cuma-cuma). Hal ini dapat dilakukan sebab ada dukungan tersedianya suku cadang yang lengkap baik di Indonesia dan di Singapura. Dalam hal ini, belum ada pesaing yang dapat menyediakannya. Keunggulan inilah yang menjadikan pertimbangan konsumen untuk membeli mobil BMW dibandingkan dengan mobil mewah lainnya.

2. Daur Hidup Produk

Produk dari PT. Tjahja Sakti Motor terdiri dari 3 tipe, yang masing-masing mempunyai seri yang berbeda-beda, yaitu : BMW Seri 3, BMW Seri 5, dan BMW Seri 7. Masing-masing seri mempunyai karakteristik produk sendiri-sendiri, baik itu kapasitas mesin, eksterior maupun interior mobil.

Daur hidup produk (*product life cycles*) mobil BMW seri 3, 5, dan 7 adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1.
Daur Hidup Produk



Ketiga seri di atas berada pada tahap daur hidup produk (*product life cycles*) yang hampir sama, yaitu tahap penurunan (*decline*). Tahap ini dapat dilihat pada gambar di atas yang menunjukkan pertumbuhan penjualan yang menurun pada semua seri, baik itu seri 3, 5, maupun 7.

Penurunan penjualan secara drastis terjadi pada tahun 1998, yaitu total penjualan dari 4108 unit pada tahun 1997 menjadi 908 unit. Prosentase penurunan penjualan yang terbesar dialami oleh BMW Seri 7 sebesar 84 % (dari 172 unit menjadi hanya 27 unit), kemudian BMW Seri 5 sebesar 81 % (dari 1077 unit menjadi 200 unit), dan BMW Seri 3 sebesar 76 % (dari 2855 unit menjadi 681 unit). (Lihat Tabel 3.2., h. 36).

Penurunan penjualan yang terjadi menurut pihak manajemen disebabkan oleh krisis moneter yang terjadi di Indonesia yang mengakibatkan

terdepresiasinya nilai rupiah terhadap dolar Amerika, sehingga harga jual meningkat hampir 3 kali lipat dibandingkan harga sebelum tahun 1998. Di samping itu, situasi politik dan keamanan yang belum stabil mengakibatkan konsumen menunda untuk membeli mobil. Tingginya suku bunga deposito sampai 70 % per tahun (1998) juga menyebabkan banyak orang berbondong-bondong menginvestasikan uangnya di deposito, daripada membeli mobil baru. Penurunan volume penjualan yang tajam bukan disebabkan telah jenuhnya produk di pasar, tetapi karena krisis moneter.

3. Segmentasi

PT. Tjahja Sakti Motor membagi segmennya yaitu berdasarkan demografi dan psikografi. Pembagian segmen tersebut dibedakan untuk mobil BMW seri 3, 5, dan 7, yaitu :

- **BMW Seri 3.** Mobil ini didisain untuk memenuhi kriteria di bawah ini :
 - Demografi : Laki-laki (80%) atau perempuan (20%), umur 35 – 45 tahun, pendapatan Rp. 200 juta per tahun, profesional / level direktur / pengusaha sukses.
 - Psikografi : Menikah, memiliki kartu kredit emas, telepon selular, olah raga golf, percaya diri tinggi, selalu dinamis, mempunyai berbagai macam mobil mewah, mengutamakan merek, senang berpergian.
- **BMW Seri 5.** Mobil ini didisain untuk memenuhi kriteria sebagai berikut :
 - Demografi : Laki-laki, umur 40 – 55 tahun, pendapatan Rp. 400 juta per tahun, minimal presiden direktur perusahaan menengah.

- Psikografi : Menikah, anak sekolah di luar negeri, memiliki kartu kredit emas dan telepon selular, main golf, percaya diri tinggi, dinamis, mengutamakan merek, selalu menggunakan sopir.
- **BMW Seri 7.** Mobil ini didisain untuk memenuhi kriteria sebagai berikut :
 - Demografi : Laki-laki, umur 50 tahun ke atas, pendapatan kurang lebih Rp. 1 milyar per tahun, pemilik perusahaan besar.
 - Psikografi : Menikah, anak sekolah di luar negeri, menggunakan sopir, dinamis, tinggal di rumah mewah, menggunakan fasilitas *first class* dalam berpergian, mengutamakan merek.

Dari ketiga segmen tersebut di atas, pengguna atau konsumen terbesar adalah pengguna atau konsumen BMW seri 3 (80%), BMW Seri 5 (15%), dan konsumen BMW seri 7 adalah yang terkecil, yaitu (5%). BMW Seri 3 menempati peringkat penjualan terbesar dikarenakan harga jualnya yang termurah di antara seri 5 dan 7, di samping kapasitas mesin dan fasilitas yang ditawarkan pun lebih sedikit dibandingkan dengan seri 5 dan 7, seperti jok kulit, kelengkapan interior dan eksterior.

4. Posisi Produk

Dalam memposisikan produknya, PT. Tjahja Sakti Motor memposisikan pada produk berkualitas tinggi. Dari segi harga, produk PT. Tjahja Sakti Motor memposisikan diri pada harga yang lebih kompetitif dibanding pesaing utama, yaitu PT. Star Motor Indonesia yang merupakan agen tunggal pemegang merek (ATPM) Mercedes Benz di Indonesia, yang mempunyai image yang kuat sebagai simbol dari kesuksesan dan kekayaan seseorang (*still being the symbol of*

successful and rich person). Selain daya tahan dan tingkat keselamatan tinggi yang ditawarkan produk BMW, perusahaan juga memberikan jaminan *after sales service*, yaitu BMW – Layanan VIP (*BMW VIP Service*), BMW – Layanan 24 Jam (*BMW 24 Hours Service*), BMW – Kontrak Servis (*BMW Service Contract*), BMW – Layanan Eksklusif Seri 7 (*BMW 7 Series Exclusive Service*), BMW – Layanan Mutu Suku Cadang (*BMW Parts Warranty*), BMW – Jaminan Pengadaan Suku Cadang (*BMW Parts Delivery*), yang kesemuanya itu dilakukan dengan tujuan untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen, supaya tercapai *customer satisfaction*, dan untuk mendukung program pemasaran (*marketing support*).

Selama ini pesaing utama BMW yaitu Mercedes Benz belum menyediakan layanan yang ditawarkan BMW seperti di atas, terutama layanan kontrak servis dan jaminan pengadaan suku cadang, sebab layanan ini sangat mahal investasinya dan membutuhkan infrastruktur yang baik dan luas (jaringan bengkel dan dukungan suku cadang).

5. Respon Pasar

Berdasarkan data penjualan mobil BMW tahun 1995 – 1999, penjualan terus meningkat, kecuali pada tahun 1998 sampai 1999 menurun tajam, hal ini juga menimpa semua industri otomotif, dikarenakan krisis ekonomi dan situasi keamanan yang belum stabil. (Lihat Tabel 3.2., h. 36).

Seperti yang tertera dalam Tabel 1.2. (h. 3), pangsa pasar BMW (*market share by brand*) turun dari 8% pada tahun 1998 menjadi 3% pada tahun 1999 dari total pangsa pasar mobil penumpang (*passenger car*).

Dalam pangsa pasar mobil penumpang - sedan menengah atas (*upper mid class passenger car*), BMW menguasai 1/3 pangsa pasar atau 31%, pada tahun 1998, diikuti oleh Mitsubishi Gallant (16%) dan Mercedes Benz (8%). Tetapi pada tahun 1999, BMW hanya meraih 16%, Mercedes Benz (7%), dan Mitsubishi Gallant meraih 34%. Posisi BMW sebagai *market leader* telah digeser oleh Mitsubishi Gallant.

Sedangkan dalam kelas *luxury car* (di atas 2000 cc), BMW meraih pangsa pasar sebesar 27%, sedangkan Mercedes Benz meraih 31% pada tahun 1998, pada tahun 1999, BMW meraih 21%, sedangkan Mercedes Benz meraih 22%. (Sumber : data primer yang diolah).

Berdasarkan hal tersebut di atas, menunjukkan bahwa respon pasar mobil BMW Seri 3 (untuk kategori mobil penumpang sedan menengah atas) untuk tahun 1999 menurun cukup signifikan, dilihat dari pangsa pasar yang diraih pada tahun 1998 sebesar 31% turun menjadi 16% pada tahun 1999. Demikian pula untuk BMW Seri 5 dan 7 (mobil penumpang sedan kelas atas), respon pasar juga menurun, hal ini dapat dilihat dari penurunan pangsa pasar dari 27% pada tahun 1998 menjadi 21% pada tahun 1999.

Upaya yang telah dilakukan perusahaan adalah mempertahankan pelanggan yang ada dengan melakukan perbaikan terus menerus pada layanan purna jual. Berdasarkan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu "Provide The Best Customer Satisfaction" dan "One Step Ahead of Competitor in Customer Satisfaction" maka disusun strategi pemasaran yang mengutamakan kepuasan pelanggan. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut :

- memberikan kepuasan maksimum bagi pelanggan
- memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan
- menyadari bahwa setiap pelanggan adalah unik, yaitu memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda
- membina dan menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan yang telah ada agar loyal terhadap produk dari PT. Tjahja Sakti Motor, dengan pengiriman media komunikasi antar pengguna BMW lewat BMW Magazine, mengadakan acara BMW Fiesta, Turnamen Golf BMW, dan lain-lain.

6. Perilaku Persaingan

Di segmen sedan mewah tak kurang dari 6 merek bersaing ketat dengan BMW untuk mendapatkan pangsa pasar yang semakin sempit. Pesaing untuk mobil BMW seri 3 *adalah* : Mercedes Benz C class (180, 200, 230), Mitsubishi Gallant (VR, V6), Honda Accord, Peugeot 406, Audi A4, dan Volvo 850/S70. Pesaing BMW seri 5 *adalah* : Mercedes Benz E (230, 320), CT (320), Volvo 960 (2.3, 3.0), Toyota Crown, dan Nissan Infinity. Sedangkan pesaing BMW seri 7 *adalah* Mercedes Benz S320. (Sumber : PT. Tjahja Sakti Motor).

Sementara itu di kelas kendaraan penumpang sedan menengah atas (*upper mid class passenger car*) terdapat tiga pemain utama yang memperoleh pangsa pasar terbesar di kelasnya yaitu BMW Seri 3, Mitsubishi Gallant, dan Mercedes Benz Seri C. Sayangnya posisi *market leader* yang dipegang oleh BMW di tahun 1998 telah digeser oleh Mitsubishi Gallant di tahun 1999. Sedangkan di segmen sedan mewah kelas atas (*luxury car*), posisi *market leader* dipegang oleh Mercedes Benz.

4.2. Analisis Lingkungan

Pada sub bab ini akan dibahas analisis lingkungan yang berpengaruh pada kelangsungan perusahaan, yang terdiri dari analisis internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer pemasaran PT. Tjahja Sakti Motor, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan disusun kemudian dilakukan FGD dengan pihak manajemen perusahaan. Adapun peserta FGD terdiri dari pimpinan dan staf perusahaan yang berjumlah 9 orang : *managing director, marketing manager, senior advisor, customer service development, after sales manager, area manager DKI, area manager outside DKI, promotion staf, personel & general administration manager*). Materi FGD berfokus pada :

- penentuan sejumlah faktor strategik internal, yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- pengkategorisasian faktor-faktor strategi eksternal ke dalam faktor peluang dan ancaman.
- analisis deskriptif tentang perbandingan antara kinerja dan kompetensi perusahaan pada saat ini dengan kinerja dan kompetensi perusahaan pada waktu yang lalu yang berdasarkan pada sejumlah faktor strategik internal dan eksternal yang telah ditentukan sebelumnya sebagai faktor yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan perusahaan.
- penyusunan daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal, baik peluang maupun ancaman yang paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan pada persaingan industri yang diterjuninya.

4.2.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah seluruh bagian / divisi / tingkatan organisasi yang melakukan aktivitas perusahaan. Kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan, disebut sebagai *critical success factor*, atau dalam terminologi manajemen strategik disebut sebagai faktor-faktor strategik internal. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal dapat juga dikatakan sebagai analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal.

4.2.1.1. Faktor-faktor Strategik Internal

Dalam analisis internal dilakukan identifikasi terhadap sejumlah kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan (faktor-faktor strategik internal).

Faktor-faktor tersebut adalah loyalitas pelanggan, layanan purna jual, kualitas produk, sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman, serta jaringan distribusi (merupakan kekuatan perusahaan), sedangkan faktor-faktor kelemahan perusahaan adalah kemampuan pengambilan keputusan, biaya produksi, fasilitas manufaktur, dan riset pasar.

Berikut ini hasil dari FGD untuk penyusunan faktor-faktor strategik internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 4.1. ISFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING NILAI	BOBOT X RATING NILAI
KEKUATAN :			
• Loyalitas Pelanggan	0.20	4	0.80
• Layanan Purna Jual	0.15	4	0.60
• Kualitas Produk	0.15	4	0.60
• SDM yang Terampil dan Berpengalaman	0.10	3	0.30
• Jaringan Distribusi	0.10	3	0.30
KELEMAHAN :			
• Kemampuan Pengambilan Keputusan	0.10	2	0.20
• Biaya Produksi	0.10	2	0.20
• Fasilitas Manufaktur	0.05	1	0.05
• Riset Pasar	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		3.10

Sumber : Hasil Focus Group Discussion dengan pihak manajemen PT. Tjahja Sakti Motor Jakarta

Faktor-faktor Kekuatan (*Strengths*) perusahaan :

- **Loyalitas Pelanggan.** Menurut pihak manajemen, dalam hal ini manajer pemasaran, menyatakan bahwa berdasarkan *customer database* perusahaan, pelanggan terbesar adalah orang lama yang ingin memperbarui mobilnya (sudah pernah memiliki mobil BMW) sekitar 70 %, sedangkan sisanya adalah orang yang belum pernah memiliki mobil BMW, dan orang yang ingin mengganti merek mobil lamanya. Jadi pembeli terbesar mobil BMW adalah pelanggan yang loyal terhadap BMW, hal ini terbukti dari keterangan tersebut di atas. Dengan demikian loyalitas pelanggan merupakan aset / faktor

kekuatan strategis yang perlu dijaga (*maintained*) keberadaannya. Tidak mengherankan jika loyalitas pelanggan di beri rating 4 dan memperoleh bobot tertinggi sebagai faktor strategi internal penentu.

- **Layanan Purna Jual.** Layanan purna jual yang ditawarkan perusahaan selama ini belum ada pesaing yang menirunya, layanan meliputi antara lain :
 - ◆ BMW – Layanan 24 Jam (*BMW 24 Hours Service*), adalah layanan darurat siaga 365 hari setahun, 7 hari seminggu, 24 jam sehari. Mekanik ahli BMW siap memberikan layanan darurat secara gratis hingga pelanggan selalu merasa aman dan nyaman.
 - ◆ BMW – Kontrak Servis (*BMW Service Contract*), adalah layanan perlindungan dan pemeliharaan serta perbaikan gratis untuk pemakaian BMW secara wajar, sehingga pelanggan terbebas dari resiko pengeluaran tak terduga untuk biaya perawatan maupun perbaikan selama setahun penuh.
 - ◆ BMW – Layanan Eksklusif Seri 7 (*BMW 7 Series Exclusive Service*), adalah layanan eksklusif seri 7 yang cukup menghubungi telepon yang telah ditentukan, seorang konsultan servis BMW akan datang melayani pelanggan : mengambil, memperbaiki dan mengantarkan mobil pengganti untuk kondisi tertentu. BMW juga menyediakan mobil pengganti untuk kondisi tertentu.
 - ◆ BMW – Layanan Mutu Suku Cadang (*BMW Parts Warranty*), adalah bentuk layanan jaminan mutu suku cadang selama 1 tahun penuh bagi suku cadang asli yang dibeli dan dipasang di bengkel resmi BMW. Bila

selama masa jaminan suku cadang yang dibeli rusak, akan diganti dengan suku cadang baru secara cuma-cuma / gratis.

- ◆ BMW – Jaminan Pengadaan Suku Cadang (*BMW Parts Delivery*), adalah bentuk layanan jaminan suku cadang 2 X 24 jam meliputi 500 jenis suku cadang sesuai daftar dan ketentuan bengkel resmi BMW, bila lebih dari waktu yang dijanjikan, suku cadang tersebut gratis bagi pelanggan.
- **Kualitas Produk.** Dengan diterapkannya prinsip Kendali Mutu Terpadu demi menjalin kinerja teratas dan didukung oleh program pelatihan yang terancang baik, mutu CKD (*Complete Knock Down*) atau perakitan produksi BMW di Indonesia mencapai tingkat teratas di antara sesama negara pengimpor BMW. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengakuan dan pujian dari Departemen Mutu BMW AG di kantor pusat Munich – Jerman, untuk mutu kerja yang tinggi. Jadi mutu mobil BMW rakitan dalam negeri telah diakui oleh BMW pusat di Jerman dan setara dengan mutu dari BMW lain di dunia yang terjamin kualitasnya.
- **Sumber Daya Manusia yang Terampil dan Berpengalaman.** PT. Tjahja Sakti Motor selalu meningkatkan kemampuan SDM dengan melakukan pelatihan bagi karyawan. Training yang dilakukan di perusahaan adalah *technical training* dan *non technical training*. *Technical training* ditujukan kepada bagian servis (mekanik, *service advisor*) terutama bila ada peluncuran produk baru yang tentunya mesin, spesifikasi, interior maupun eksterior sama sekali baru. *Non technical training* ditujukan kepada karyawan non teknik ; pelatihan yang dilakukan di antaranya *refreshment program* (untuk bagian

penjualan), *salesmanship* (untuk tenaga penjualan), *leadership* (untuk *branch manager, manager, sales supervisor*).

- **Jaringan Distribusi.** PT. Tjahja Sakti Motor dalam memasarkan produknya melalui PT. Astra International Tbk. – BMW Sales Operation yang memiliki jaringan distribusi yang tersebar di 11 kota di Indonesia (Jawa, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi, yang meliputi 17 cabang penjualan dan 14 dealer). Baik cabang penjualan maupun BMW ini mendapat perlakuan yang sama, baik untuk dukungan BMW maupun penerapan peraturan dan persyaratan standar operasional mereka. Untuk menjaga jalur komunikasi yang baik, PT. Tjahja Sakti Motor secara rutin melakukan temu dealer dalam bentuk formil maupun non formil.

Faktor-faktor Kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan :

- **Kemampuan Pengambilan Keputusan.** Semakin besar organisasi, prosedur pengambilan keputusan semakin panjang, dikarenakan banyak sekali pertimbangan dan masukan, namun hasil yang diperoleh lebih matang. Hal ini juga berlaku bagi manajemen PT. Tjahja Sakti Motor. Dalam pengambilan keputusan, manajemen perusahaan tidak dapat memutuskan sendiri, sebab PT. Tjahja Sakti Motor merupakan anak perusahaan dari PT. Astra International Tbk, dan mempertimbangkan juga masukan dari PT. Astra International – BMW Sales Operation sebagai distributor tunggal di Indonesia.
- **Biaya Produksi.** Biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar jasa perakitan yang dilakukan oleh PT. Gaya Motor. Biaya

produksi yang cukup tinggi ini mengurangi margin keuntungan perusahaan. (sekitar 25% dari harga pokok produk dikeluarkan untuk biaya produksi).

- **Fasilitas Manufaktur.** Selama ini fasilitas perakitan masih jadi satu dengan PT. Gaya Motor, yang juga anak perusahaan PT. Astra International Tbk, sehingga jika ada lonjakan permintaan tidak dapat langsung dipenuhi karena terbatasnya kapasitas produksi. Sementara itu, PT. Gaya Motor tidak hanya merakit mobil BMW saja, melainkan mobil lain, seperti Peugeot, Isuzu, Daihatsu, yang juga merupakan divisi otomotif PT. Astra International Tbk.
- **Riset Pasar.** Selama ini PT. Tjahja Sakti Motor belum pernah mengadakan riset pasar sendiri dan hanya mengandalkan hasil riset yang dilakukan oleh divisi otomotif PT. Astra International Tbk, sehingga hasil riset belum seperti yang diharapkan perusahaan (lebih spesifik pada riset pasar pada segmen yang diterjuni perusahaan : konsumen BMW).

4.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi kegiatan perusahaan, yang di dalamnya mengandung unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan, perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrollable*), sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja seluruh perusahaan dalam suatu industri. Misalnya peraturan pemerintah tentang bea masuk impor komponen, dibolehkannya impor mobil dalam bentuk utuh (CBU).

4.2.2.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal

Faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan industri bisa merupakan faktor peluang namun bisa juga menjadi ancaman perusahaan. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal perusahaan, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternal untuk kemudian dikategorisasikan ke dalam peluang dan ancaman perusahaan.

Faktor-faktor yang merupakan peluang (*opportunities*) bagi perusahaan adalah besarnya pasar, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar, sosial dan ekonomi, dan globalisasi, sedangkan yang merupakan ancaman (*threats*) bagi perusahaan adalah perang harga, meningkatnya persaingan, perubahan selera konsumen, dan bisnis CBU (*Complete Built Up*).

Berikut ini hasil dari FGD untuk penyusunan faktor-faktor strategi eksternal yang paling berpengaruh terhadap perusahaan yang terangkum dalam tabel ESFAS.

Tabel 4.2. ESFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING NILAI	BOBOT X RATING NILAI
PELUANG :			
• Potensi Pasar	0.10	4	0.40
• Perubahan Teknologi	0.15	4	0.60
• Pertumbuhan Pasar	0.15	4	0.60
• Sosial dan Ekonomi	0.05	3	0.15
• Globalisasi	0.05	2	0.10
ANCAMAN :			
• Perang Harga	0.10	2	0.20
• Meningkatnya Persaingan	0.20	2	0.40
• Perubahan Selera Konsumen	0.15	1	0.15
• Bisnis CBU (<i>Complete Built Up</i>)	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.65

Sumber : Hasil Focus Group Discussion dengan pihak manajemen PT. Tjahja Sakti Motor Jakarta

Faktor-faktor Peluang (*Opportunities*) perusahaan :

- **Potensi Pasar.** Berdasarkan data dari Gaikindo, pasar kendaraan penumpang - sedan untuk tahun 1999 adalah 10,3 % dari total kendaraan niaga I. Melihat tingkat penjualan dalam beberapa bulan terakhir yang stabil pada angka 12.000 – 13.000 unit sebulan, maka proyeksi penjualan tahun 2000 akan lebih baik dari tahun 1999. Gaikindo memperkirakan total penjualan tahun 2000 adalah 160.000 unit, naik sekitar 80 % dari tahun 1999, dengan syarat : situasi keamanan, politik, dan ekonomi relatif stabil, tersedianya fasilitas kredit kepemilikan mobil, dan turunnya suku bunga.

- **Perubahan Teknologi.** Dengan adanya perubahan teknologi yang sangat pesat, khususnya teknologi otomotif, baik itu teknologi rancang bangun maupun mesin, proses produksi dari *prototype* (desain rancangan) sampai dengan produk jadi, maka semakin cepat pula waktu yang dibutuhkan dan desain mobil yang disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen dapat terwujud. Hal ini menjadi peluang bagi perusahaan, dan konsumen tidak perlu menunggu dalam waktu yang lama untuk memperoleh mobil yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya, juga keamanan dan kenyamanan berkendara, karena dengan teknologilah semuanya itu dapat terwujud.
- **Pertumbuhan Pasar.** Pertumbuhan pasar merupakan peluang bagi perusahaan di masa yang akan datang. Menurut manajemen PT. Tjahja Sakti Motor, pertumbuhan pasar otomotif di negara berkembang seperti Indonesia biasanya dua kali pertumbuhan ekonomi (GDP). Sebab, mobil di Indonesia bukan hanya alat transportasi biasa, tetapi juga melayani munculnya pemukiman baru, daerah baru, dan infrastruktur baru.
- **Sosial dan Ekonomi.** Faktor ini berpeluang bagi perusahaan, apalagi keadaan sosial dan ekonomi sekarang ini menuju ke tahap pemulihan (*recovery*), yang ditandai dengan situasi keamanan, politik, ekonomi relatif stabil dengan turunnya suku bunga dan kegiatan perekonomian mulai pulih. Hal ini di tunjukkan dengan adanya trend penjualan yang terus meningkat sejak November 1999 sampai sekarang, dan juga mulai tersedianya fasilitas kredit kepemilikan mobil. Daya beli masyarakat mulai menunjukkan perbaikan.

- **Globalisasi.** Faktor ini merupakan peluang juga menurut manajemen perusahaan, dikarenakan terbukanya peluang untuk ekspor produk ke luar negeri, bukan hanya untuk pasar Asia, tetapi juga dunia, sebab mutu produk BMW yang dirakit di Indonesia telah diakui oleh kantor pusat BMW AG Munich – Jerman.

Faktor-faktor Ancaman (*Threats*) perusahaan :

- **Perang Harga.** Faktor ini dipandang manajemen sebagai ancaman bagi perusahaan, sebab PT. Tjahja Sakti Motor tidak bisa seenaknya menetapkan harga / memberikan diskon khusus kepada pelanggan. Hal ini dikarenakan pihak prinsipal dari BMW pusat telah menetapkan harga jualnya, disamping itu PT. Astra International – BMW Sales Operation sebagai distributor tunggal juga ikut menentukan harga jual produk di Indonesia. Jadi, jika ada perang harga antar Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) untuk mendongkrak penjualan, pihak manajemen PT. Tjahja Sakti Motor merasa sulit untuk menyesuaikan karena pertimbangan di atas.
- **Meningkatnya Persaingan.** Persaingan di segmen kendaraan penumpang (*passenger car*) jenis sedan semakin tajam. Pada tahun 1998, pesaing utama perusahaan adalah hanya Mercedes Benz, posisi *market leader* sedan mewah saling bergantian antara BMW dengan Mercedes, tetapi akhir tahun 1999, posisi *market leader* dipegang oleh Mitsubishi Gallant (untuk kelas kendaraan penumpang sedan menengah atas). Sekarang hampir tujuh merek sedan berkompetisi di segmen ini (BMW, Mercedes Benz, Mitsubishi, Toyota,

Honda, dan lain-lain), sedangkan pasar semakin sempit yang hanya sekitar 200 – 300 unit per bulan.

- **Perubahan Selera Konsumen.** Hal ini juga merupakan ancaman perusahaan, karena di jaman suku cadang yang harganya melangit sekarang ini, banyak konsumen (hampir 30%) beralih ke kendaraan merk Jepang (Toyota, Mitsubishi, dan lain-lain) yang suku cadangnya terkenal murah dan mudah didapat di mana-mana. Konsumen tidak mau repot-repot hanya karena menunggu suku cadang yang datangnya tidak dapat dipastikan, dan tentunya harganya juga sangat mahal.
- **Bisnis CBU (*Complete Built Up*).** Sejak pemerintah mengeluarkan ijin impor utuh (CBU) mobil dari luar negeri, sekarang ini banyak sekali importir yang mengusahakan mobil *built up* untuk dijual di Indonesia. Perbedaan harga antara mobil CKD (Complete Knock Down) atau rakitan dengan mobil impor utuh (CBU) hanya sekitar 5% - 10% saja. Konsekuensinya, harga mobil rakitan dalam negeri akan turun, padahal investasi yang ditanamkan untuk mendirikan fasilitas perakitan sangat mahal dan belum kembali. Secara teoritis, konsumen akan memilih mobil impor (CBU). Hal inilah yang menjadi ancaman perusahaan. Di samping itu, perusahaan yang mengimpor mobil CBU bukan dari pihak ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek), dan tidak menyediakan layanan purna jual. Pihak ATPM, secara tidak langsung mempunyai tanggung jawab purna jual pada konsumen, baik itu mobil resmi keluaran ATPM ataupun bukan. Gejala ini yang dikhawatirkan oleh pihak perusahaan, karena ikut

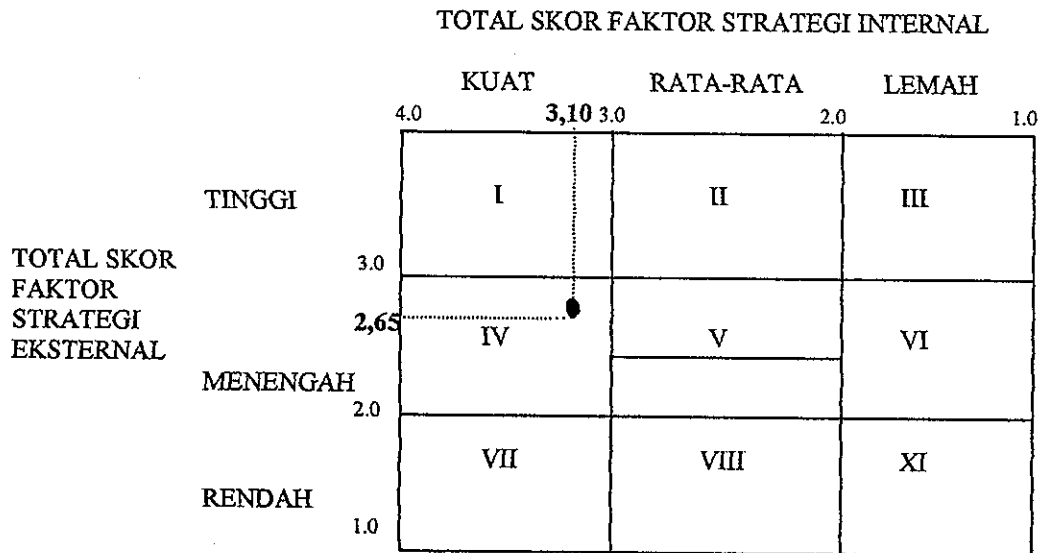
bertanggung jawab pada layanan purna jual merek mobil yang diageninya, tetapi konsumen tidak membeli mobil dari pihak perusahaan (TSM).

4.3. Matrik Internal Eksternal (Matrik IE)

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Elektrik (GE-Model). Matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan informasi dari tabel ISFAS dan ESFAS. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Setelah diketahui total skor faktor strategik internal dan total skor faktor strategik eksternal yaitu total skor ISFAS = 3,10 dan ESFAS = 2,65, maka posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal PT. Tjahja Sakti Motor dapat diketahui, yaitu pada sel IV, yaitu strategi stabilitas. Berikut adalah letak posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal PT. TSM yang terdapat dalam gambar 4.2. di bawah ini.

Gambar 4.2.
Matrik Internal – Eksternal PT. Tjahja Sakti Motor



Sumber : PT. Tjahja Sakti Motor

Strategi stabilitas yang dimaksud adalah menetapkan strategi yang tidak mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, agar pangsa pasar yang telah diraih dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Strategi itu diantaranya : melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) pada pelayanan terhadap pelanggan baik sebelum maupun sesudah transaksi (*pre and after sales service*), memperlakukan pelanggan berbeda satu sama lain karena perusahaan menyadari bahwa setiap pelanggan adalah unik (memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda). Oleh karena itu layanan kepada pelanggan hendaknya ditingkatkan agar tercipta *customer loyalty*, yaitu pelanggan akan selalu membeli atau mengkonsumsi produk perusahaan walaupun pesaing menawarkan produk dan layanan yang sama dengan yang ditawarkan perusahaan.

4.4. Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah merupakan matrik yang disusun dengan menggunakan variabel faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yang terlebih dahulu diidentifikasi dalam daftar rincian faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Matrik ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis Matrik SWOT. Keunggulan Matrik SWOT ini adalah dapat dengan mudah memformulasikan strategi yang diperoleh berdasarkan gabungan internal dan eksternal faktor. Ada 4 alternatif strategi yang dapat disarankan, yaitu Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threat*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), dan Strategi WT (*Weakness-Threat*).

Strategi yang diterapkan di PT. Tjahja Sakti Motor adalah stabilitas, artinya, strategi yang menekankan diri pada konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah berjalan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Artinya, prioritas utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan konsolidasi dan perbaikan-perbaikan pada komponen internal perusahaan yang merupakan faktor kelemahan perusahaan dengan maksud, apabila kelemahan perusahaan dapat diminimalkan, perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian penjualan, pangsa pasar dan tingkat keuntungan dapat tetap dipertahankan, bahkan mungkin

dapat ditingkatkan secara otomatis, seiring dengan semakin diminimalkannya kelemahan perusahaan.

Analisis dengan menggunakan model Matrik SWOT ini menggunakan data yang diperoleh dari Tabel ISFAS dan ESFAS.

Gambar 4.3. Matrik SWOT

ISFAS	STRENGTHS (S) <ul style="list-style-type: none"> - Loyalitas pelanggan - Layanan Purna Jual - Kualitas produk - SDM yang Terampil dan Berpengalaman - Jaringan Distribusi 	WEAKNESSES (W) <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan pengambilan keputusan - Biaya produksi - Fasilitas manufaktur - Riset pasar
ESFAS		
OPPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> - Potensi pasar - Perubahan teknologi - Pertumbuhan pasar - Sosial dan ekonomi - Globalisasi 	STRATEGI SO <ul style="list-style-type: none"> - Perluasan pangsa pasar - Perluasan jaringan distribusi - Memelihara kualitas serta mutu pelayanan 	STRATEGI WO <ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan teknologi untuk <i>minimize cost</i> produksi dan manufaktur - mempertahankan posisi <i>market leader</i>
THREATS (T) <ul style="list-style-type: none"> - Perang harga - Meningkatnya persaingan - Perubahan selera konsumen - Bisnis CBU (<i>Complete Built Up</i>) 	STRATEGI ST <ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan strategi harga - Meningkatkan <i>brand loyalty</i> 	STRATEGI WT <ul style="list-style-type: none"> - Lebih memperhatikan kualitas dan mutu pelayanan terhadap konsumen - Menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif

Dengan pemikiran tersebut di atas, maka alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis yang paling tepat dan menjadi prioritas pertama adalah strategi WO. Strategi yang dimaksud adalah menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, diantaranya :

- pemanfaatan teknologi untuk *minimize cost* produksi dan manufaktur. Biaya produksi dan manufaktur yang dapat di tekan dengan pemanfaatan teknologi,

menjadikan harga jual produk dapat lebih murah. Sehingga produk dapat lebih kompetitif di pasar dan meraih peluang yang semakin besar.

- mempertahankan posisi *market leader*. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan : pengembangan produk dan pelayanan pelanggan baru, efektivitas distribusi dan pengurangan biaya.

Apabila strategi ini pada perkembangannya dapat berjalan dengan baik, perusahaan dapat mengembangkannya dengan strategi WT (strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman) dan strategi ST (strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman) sebagai langkah lanjutan untuk mendukung strategi WO yang telah dilakukan. Dan jika melalui strategi ini perusahaan dapat memberikan kinerja yang semakin membaik, perusahaan dapat pula melakukan strategi WO sebagai pendukung.

Jadi alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis telah dapat ditentukan yaitu melakukan strategi WO sebagai prioritas pertama. Aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan berkenaan dengan strategi tersebut dapat dilihat pada sel strategi WO pada matrik SWOT pada gambar 4.3. di atas.

Masing-masing strategi memiliki karakteristik tersendiri. Hendaknya dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain.

BAB V

KESIMPULAN dan SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada saat ini kondisi pasar dan mekanismenya yang berkembang telah memasuki suatu era yang dikategorikan sebagai era hiperkompetisi, yang ditandai oleh adanya pasar yang sangat dinamis, di mana keunggulan-keunggulan bisnis dan strategi begitu cepat dimunculkan dan begitu cepat dirontokkan melalui manuver-manuver strategik yang selalu berkembang dan inovatif. PT. Tjahja Sakti Motor Corporation (TSM) adalah salah satu anggota dari Astra Mobil Group, yang merupakan anak perusahaan PT. Astra International Tbk, yang bergerak dibidang otomotif, khususnya sebagai agen tunggal pemegang merk mobil (ATPM) BMW, menyadari persaingan di segmen mobil penumpang – sedan saat ini sangat ketat, kini tak kurang tujuh merek bersaing, antara lain BMW, Mercedes Benz, Mitsubishi Gallant, Honda Ciello, untuk memperebutkan pasar yang jumlahnya mencapai 200 unit hingga 300 unit per bulan.
2. Fenomena pemasaran yang ada di PT. Tjahja Sakti Motor yang menjadi dasar untuk menganalisis kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis perusahaan adalah : pengambilan keputusan pelanggan, daur hidup produk, segmentasi, posisi produk, respon pasar, dan perilaku persaingan.

3. Faktor—faktor internal perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan (*strengths and weaknesses*) perusahaan yang merupakan hasil dari *focus group discussion* (FGD) dengan pihak manajemen perusahaan adalah loyalitas pelanggan, layanan purna jual, kualitas produk, sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman, jaringan distribusi. Hal-hal tersebut merupakan kekuatan perusahaan, sedangkan kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah : kemampuan pengambilan keputusan, biaya produksi, fasilitas manufaktur, dan riset pasar.
4. Faktor - faktor eksternal perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman (*opportunities and threats*) perusahaan yang diidentifikasi berdasarkan *focus group discussion* (FGD) dengan pihak manajemen perusahaan adalah potensi pasar, perubahan teknologi, pertumbuhan pasar, sosial dan ekonomi, dan globalisasi. Hal-hal tersebut merupakan peluang yang dihadapi perusahaan, sedangkan ancaman yang akan dihadapi perusahaan adalah perang harga, meningkatnya persaingan, perubahan selera konsumen, dan bisnis CBU (Complete Built Up).
5. Strategi pemasaran yang telah diterapkan perusahaan berdasarkan misi dan visi perusahaan bertumpu pada tercapainya kepuasan pelanggan (*provide the best customer satisfaction*) yang kemudian diterjemahkan pada misi perusahaan yaitu selalu berusaha menjadi terdepan dari pesaing dalam memuaskan pelanggan, dan diwujudkan dalam bentuk layanan eksklusif BMW, yaitu : BMW Layanan 24 Jam, Kontrak Service, Layanan Service Seri

- 7, Jaminan Mutu Suku Cadang, dan Jaminan Pengadaan Suku Cadang, yang menurut perusahaan, saat ini belum ada pesaing yang menyediakannya.
6. Berdasarkan hasil total skor faktor strategik internal (ISFAS) = 3,10 dan total skor faktor strategik eksternal (ESFAS) = 2,65, maka posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal PT. Tjahja Sakti Motor dapat diketahui, yaitu pada sel IV, yaitu strategi stabilitas. Artinya, PT. Tjahja Sakti Motor sebagai pemimpin kendaraan penumpang – sedan mewah di Indonesia, sebagai agen tunggal pemegang merek (ATPM) mobil BMW, menerapkan strategi stabilisasi, yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, agar pangsa pasar yang telah diraih dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Hal ini disadari bahwa perusahaan *market leader* biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi.
7. Berdasarkan matrik SWOT, terdapat 4 set alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Ke empat alternatif strategi itu adalah :
- Strategi SO : perluasan pangsa pasar, perluasan jaringan distribusi, memelihara kualitas serta mutu pelayanan
 - Strategi WO : pemanfaatan teknologi untuk *minimize cost* produksi dan manufaktur, mempertahankan posisi *market leader*.
 - Strategi ST : menetapkan strategi harga, meningkatkan *brand loyalty*.

- Strategi WT : lebih memperhatikan kualitas dan mutu pelayanan terhadap konsumen, menetapkan strategi bisnis baru yang lebih efisien dan efektif.

Prioritas utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan konsolidasi dan perbaikan-perbaikan pada komponen internal perusahaan yang merupakan faktor kelemahan perusahaan dengan maksud, apabila kelemahan perusahaan dapat diminimalkan, perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian penjualan, pangsa pasar dan tingkat keuntungan dapat tetap dipertahankan, bahkan mungkin dapat ditingkatkan secara otomatis, seiring dengan semakin diminimalkannya kelemahan perusahaan.

5.2. Saran

1. Mengingat semakin ketatnya persaingan dalam pasar yang diterjuni perusahaan, maka manajemen PT. Tjahja Sakti Motor hendaknya selalu waspada terhadap segala perubahan yang terjadi dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan, mengidentifikasinya, dan membandingkannya dengan faktor-faktor internal perusahaan, agar perusahaan dapat memaksimalkan sumber daya perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam, dan mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader* di pasar sedan mewah di Indonesia. Hal ini dapat dilakukan dengan mengeliminir kelemahan-kelemahan pada perusahaan, diantaranya :

- a. mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memotong jalur birokrasi, khususnya untuk pengambilan keputusan taktis operasional yang membutuhkan keputusan yang segera (*urgent*),
 - b. mengurangi biaya produksi dalam hal jasa perakitan dengan melakukan efisiensi besar-besaran sehingga *margin* keuntungan perusahaan dapat ditingkatkan,
 - c. menginvestasikan dana untuk meningkatkan fasilitas manufaktur sehingga jika ada lonjakan permintaan dapat langsung dipenuhi agar pelanggan tidak menunggu terlalu lama untuk mendapatkan produk perusahaan,
 - d. melakukan riset pasar sendiri yang tentunya hasil yang diperoleh lebih akurat dan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan, sehingga perusahaan dapat segera menggunakan hasil riset tersebut sebagai pertimbangan pengambilan keputusan manajemen.
2. Untuk mempertahankan posisi *market leader*, manajemen PT. Tjahja Sakti Motor harus senantiasa memperhatikan pesaing. Strategi untuk menghadapi pesaing adalah sebagai berikut :
- a. Memperhatikan gerak langkah pesaing.
 - b. Mengamati celah-celah pesaing yang masih terbuka.
 - c. Mempelajari dan memperhatikan nilai suatu barang yang dihasilkan oleh pesaing dan membandingkannya dengan perusahaan.
 - d. Mengestimasi reaksi apa yang akan dilakukan pesaing terhadap tindakan yang dilakukan perusahaan.

Hal-hal tersebut di atas dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain : perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) pada pelayanan terhadap pelanggan baik sebelum membeli produk maupun setelah membeli produk perusahaan (*after sales service*). Jangan sampai layanan yang ditawarkan perusahaan, khususnya layanan *after sales service* mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini perlu dilakukan karena kunci utama suksesnya industri otomotif terletak pada layanan *after sales service*, baik itu dukungan suku cadang maupun dukungan teknisi sebagai wujud pertanggungjawaban pihak ATPM kepada pelanggan.

3. Untuk mencapai kinerja unggul jangka panjang, maka diperlukan kesungguhan untuk mencapainya. Hal tersebut dapat dicapai dengan melalui empat cara, yaitu :
 - a. Keputusan mengenai apa, berapa banyak dan bagaimana cara memasarkan dan memproduksi yang efisien, harus memperhatikan input yang dipakai di samping memperhatikan jumlah dan kualitas yang berprinsip pada pemenuhan permintaan konsumen.
 - b. Perusahaan harus beroperasi secara progresif, dengan mengambil manfaat atas peluang yang tersedia serta menggunakan segenap kemampuan ilmu dan teknologi untuk meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dan hasil produksi.
 - c. Perusahaan harus beroperasi secara maksimal atas sumber dayanya, khususnya sumber daya manusia.

- d. Dalam memasarkan produk di berbagai daerah pemasaran, tingkatan pendapatan penduduk harus mendapat perhatian utama, untuk menentukan harga yang kompetitif dan stabil.
4. Perusahaan perlu menganalisis situasi secara periodik melalui analisis SWOT guna mewujudkan strategi yang tepat dan baik.
5. Mengadakan pembenahan pemasaran, yaitu dengan cara :
 - a. Melakukan segmentasi pelanggan yang lebih tepat agar mempunyai program pemasaran yang benar, sehingga biaya pemasaran dapat ditekan.
 - b. Membangun distribusi intensif, yaitu menambah jaringan pemasaran yang tersebar tetapi hanya memusatkan perhatiannya pada produk PT. Tjahja Sakti Motor.
 - c. Membangun 'kesadaran' (*awareness*) dan kepentingan di pasar masal, yaitu dengan :
 - e. Berusaha terus menemukan kebutuhan-kebutuhan pasar yang belum terlayani.
 - f. Melakukan promosi dan iklan yang gencar guna menciptakan pengetahuan dan preferensi konsumen yang kuat.
 - d. Pemberian pelayanan yang lebih baik kepada konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Asia Market Intelligence (AMI). 1999. *BMW Customer Report 1999*. Jakarta, Indonesia.
- Augusty Tae Ferdinand, 1990. *An Analysis of Marketing Instruments in the Competitive Market, An Applied Study of the Japanese Automobile Industry, Japan*. Thesis Shiga University Japan.
- Basu, S. dan Irawan. 1992. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty. Yogyakarta.
- BMW Magazine. 1999. *PT. Tjahja Sakti Motor : Menghadirkan BMW bagi yang Aktif dan Dinamis*. September. Hal. 44 – 47.
- Eksekutif. 2000. *Meraba Pasar Otomotif Tahun 2000*. Januari – Februari. Hal. 92 – 102.
- Gazpers, Vincent. 1998. *Production Planning and Inventory Control*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama dan Vincent Foundation, Jakarta.
- Hermawan Kartajaya. 1995. “ Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000”. *Jurnal Kelola*. Universitas Gadjah Mada. No. 9/IV/1995.
- Kotler, Philip. 1983. *Marketing Management, Analysis, Palnning, Implementation, and Control*. Seven Edition. (Alih Bahasa Drs. Jaka Wasana, MSM, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, Jilid 1 dan 2, Pernerbit Erlangga Jakarta, Edisi ketujuh).
- Pascal T. Richard. 1991. *The Honda Effect, Strategic Process, Concept, Contexts, Cases*. Sec. Ed. Henry Mintz Berg and James Brian Quinn.
- Porter, Michael E. 1993. *Competitive Strategy*. (Alih Bahasa Ir. Agus Maulana, MSM, Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Penerbit Erlangga, Cetakan keenam).
- Rhenald Kasali. 1998. *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Teddy Pawitra. 1986. *The Automobile Marketing Channels in Indonesia : A Study of it Significance Toward the Distribution System*. Disertasi Doktor Universitas Airlangga (tidak dipublikasikan).

Xavier Gilbert and Paul Strebels, 1991. "Developing Advantage", *The Strategic Process*. Sec. Ed. Henry Mintz Berg, James Brian Quinn. New York. Prentice Hall International, Inc. pp. 82-84.

Urban, L. Glen and Stars. 1991. *Advanced Marketing Strategy : Phenomena, Analysis, and Decision*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.