STRATEGI HYUNDAI DALAM MEMASUKI PASAR MOBIL INDONESIA

Kasus PT. Citra Mobil Nasional (CMN)

THESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan
Program Magister Manajemen

Oleh :

SUMARHADI, SE.

NIM : 940150007
NIRM : 933374010160808

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI
JAKARTA
1995

STRATEGI HYUNDAI DALAM MEMASUKI PASAR MOBIL INDONESIA
Kasus PT. Citra Mobil Nasional (CMN)

Oleh :

SUMARHADI, SE.

NIM : 940150007
NIRM : 933374010160808

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji
pada hari Rabu, 11 Desember 1995
dan dinyatakan telah memenuhi syarat sebagai
Thesis Pascasarjana Magister Manajemen

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing / Penguji

DR. Bambang Tri Cahyono, M.Ec.

Penguji

DR. J.H. Sinaulan

Penguji

DR. Hosni Suradji

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI
1995

Kupersembahkan kepada

Istri dan anak tercinta :

Sayuti Mei Ratiningsih,

kembar :

Hevy Novieadie, Devy Novieadie

dan ragil

Yudhistira Adwi Murti

ABSTRAK

STRATEGI HYUNDAI DALAM MEMASUKI PASAR MOBIL INDONESIA KASUS PT. CITRA MOBIL NASIONAL (CMN)

Nama : Sumarhadi, SE.
Nim : 940150007, Nirm : 933374010160808

TUJUAN STUDI.
Mengetahui pertumbuhan pasar dalam struktur bisnis mobil di Indonesia khususnya sedan, mengetahui posisi bersaing Hyundai pada persaingan pasar sedan di Indonesi, dan mengetahui usaha-usaha yang dilakukan oleh Hyundai untuk meningkatkan pangsa pasar.

METODOLOGI.
Menggunakan metode kwantitatif untuk menganalisis tingkat pertumbuhan pasar mobil di Indonesia, khususnya sedan pada masa yang akan datang. Menggunakan metode kwantitatif, disamping untuk menganalisis posisi bersaing Hyundai pada persaingan pasar sedan di Indonesia, juga menganalisis strategi yang digunakan oleh Hyundai untuk meningkatkan pangsa pasar.

HASIL STUDI.
1. Dari hasil analisis dengan menggunakan trend regresi, ternyata pertumbuhan pasar mobil khususnya sedan mengalami penurunan rata-rata 6000 unit per-tahun (tahun 1995 hingga tahun 1999), namun demikian berdasarkan perkiraan optimis dari para pelaku otobotif, pertumbuhan pasar sedan akan mengalami kenaikan kira-kira 10% pada tahun 1995 dibanding tahun 1994.

2. Ditinjau dari pangsa pasar yang dicapai, Hyundai memperoleh pangsa pasar sebesar 24% (khusus sedan 1600 cc), dengan perhitungan penjualan pada bulan Agustus hingga Oktober 1995 (selama 3 bulan).

3. Dengan strategi daur hidup produk, strategi bersaing dan strategi benchmarking serta melalui berbagai usaha yang dilakukan seperti tujuh fungsi (7 F) sebagai kunci sukses, Hyundai telah berhasil menciptakan sitra produknya di hati masyarakat, terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah pesanan dari para pembeli.

KESIMPULAN DAN SARAN.
1. Sampai dengan tahun 1995, pertumbuhan pasar mobil khususnya sedan mengalami penurunan. Namun demikian justru Hyundai memperoleh pangsa pasar yang cukup berarti dan bahkan permintaan masyarakat terus meningkat sementara stok terbatas.

2. Dengan permintaan masyarakat yang tidak dapat dipenuhi akibat terbatasnya stok, akan menurunkan citra Hyundai. Untuk itu disarankan agar PT. Citra Mobil Nasional meningkatkan kapasitas produksinya agar keinginan masyarakat untuk segera memiliki Hyundai segera terpenuhi. Selain itu, kelebihan permintaan ini merupakan peluang yang sangat baik bagi Hyundai sebelum diambil alih para pesaingnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah S.W.T. yang telah mengkaruniai Rachmat dan hidayah, sehinggga tesis ini dapat penulis selesaikan. Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak DR. Bambang Tricahyono, Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bimbingannya, dan terima kasih pula kepada Bapak Pimpinan PT. Citra Mobil Nasional,Bapak Pimpinan dan staf PT. Wahana Sutra Senjaya (Penyalur Hyundai) serta beberapa dealer berbagai merek mobil yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bantuannya, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Pimpinan FE-UPDM (B), orang tua, istri dan anak-anakku, yang telah memberikan dukungan moril dan materil selama penulisan hingga selesai.

Penulis menyadari, bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu atas kekeliruan yang tidak disengaja, penulis menyampaikan mohon maaf.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat bermanfaat baik bagi dunia akademisi maupun praktisi, dan kritikan-kritikan yang bersifat memperbaiki senantiasa penulis harapkan.

Jakarta, Desember 1995

Sumarhadi.

Daftar Isi

Halaman

BAB I.
PENDAHULUAN 1

1. latar Belakang dan Permasalahan 1

2. Pembatasan Masalah 25

3. Tujuan Studi 25

BAB II.
LANDASAN TEORI 27

1. Manajemen Strategik 27

2. Strategi Bersaing 30

3. Strategi Benchmarking 38

4. Segmentasi Pasar 41

5. Daur Hidup Produk 46

BAB III.
METODOLOGI 53

1. Metode Penelitian 53

2. Metode Pengumpulan Data 54

3. Metode Analisis Data 55

BAB IV.
PEMBAHASAN 61

1. Pertumbuhan Pasar Dalam Struktur Bisnis Mobil di Indonesia Khususnya Sedan Pada Masa Mendatang 61

2. Posisi Hyundai Dalam persaingan Pasar Sedan di Indonesia Tahun 1995 67

3. Usaha-Usaha Hyundai (Citra Mobil Nasional) untuk meningkatkan Pangsa Pasar 74

BAB V.
KESIMPULAN DAN SARAN 100

1. Kesimpulan 100

2. Saran 103

DAFTAR PUSTAKA..... 105

LAMPIRAN..... 107-115

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Daftar ATPM dan Merek Mobil di Indonesia	4
2.	Peta penjualan Mobil di Asia	8
3.	Pertumbuhan Ekonomi 1978-2000 Tiga Mega Ekonomi Asia	9
4.	Indikator tiga mega Ekonomi Asia	10
5.	Produksi Mobil Kategori I s/d V dan sedan tahun 1991 s/d 1994	12
6.	Pangsa Pasar (Market Share) Mobil Kategori 1 s/d V dan sedan tahun 1991 s/d 1995	13
7.	Hasil Survei Wheels/Which Car Peringkat Kualitas Sedan Dunia 1995	21
8.	Peta Posisi 10 Besar Konglomerat di Indonesia	23
9.	Hipotesa Pangsa Pasar	34
10.	Empat Jenis Perilaku Pembeli	45
11.	Penjualan dan Pangsa Pasar Kendaraaan Tahun 1994 di Indonesia	73
12.	Kelompok sedan 1600-2000 CC dan Harga Jual Tahun 1995	75
13.	Kelompok Sedan 1600 CC dan Harga Jual Tahun 1995	76
14.	Kenaikan Harga Jual Beberapa Kendaraan Merek Jepang Selama 1 Semester (Juni s/d November 1995)	82
15.	Wilayah Pemasaran dan Jumlah Penyalur Resmi Hyundai	88
16.	Pangsa Pasar Hyundai dan Urutan Peringkat Perolehan Pangsa Pasar Sedan 1600 CC	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar — Halaman

1. Kelima Kekuatan Bersaing yang menentukan kemampulabaan..... 31

2. Kenggulan Bersaing..... 32

3. Rantai Nilai Generik..... 35

4. Empat Strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan..... 50

BAB I

PENDAHULUAN

IPWI

BAB I

P E N D A H U L U A N

1. Latar Belakang dan Permasalahan.

Pada pertengahan tahun 1995 ini, pertumbuhan industri otomotif di Indonesia benar-benar menakjubkan. Bukan soal kapasitas bersaing, tetapi kuantitas merek dan jenis yang terus bermunculan.

Selain merek-merek buatan Amerika yang pernah menikmati kejayaan pasarnya di tahun 60-an, merek-merek lain seperti yang diproduksi Korea, Malaysia dan bahkan Australia sudah siap memasuki pasar otomotif di Indonesia. Masing-masing mempunyai sejarah keunggulan sendiri-sendiri, akan tetapi semuanya itu salah satunya bertolak dari naiknya mata uang Yen terhadap Dollar AS yang juga berakibat pada nilai tukar mata uang negara-negara lain.

Dalam kondisi seperti ini, yaitu suatu keadaan dimana konsumen di Indonesia idealnya merasa diuntungkan, karena konsumen mempunyai kebebasan memilih dan menentukan sendiri merk apa saja yang disukai. Mirip dalam mekanisme pasar bebas.

Kondisi itu sendiri sebetulnya dimulai dari munculnya Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 1994. Yang mana semua pelaku atau produsen otomotif yang baru, boleh untuk bersaing, selama mau menjadikan Indonesia sebagai basis perkembangan otomotif. Dengan sendirinya, kebijakan itu

mengarah pada persaingan pasar bebas, dimana setiap merek boleh bertarung. Sehingga pada pertengahan tahun 1995 mulai menampakkan hasilnya. Terlepas bahwa PP. tersebut belum diimbangi dengan pengurangan-pengurangan pajak tidak langsung kendaraan bermotor, namun sinyal awal dari pemerintah Indonesia untuk bersaing dalam pasar bebas ini mendapat tanggapan dari Korea, Malaysia dan Amerika yang melakukan revitalisasi, yang ditandai dengan keikutsertaan mereka dalam Jakarta Auto Expo (JAE) tanggal 15-23 Juli 1995 yang diselenggarakan oleh GAIKINDO.

Pada pameran ini, ditampilkan antara lain; merk Hyundai dan Daewoo dari Korea, merek Opel tipe Fantasia, Corsa dan Opel Blazer dari Jerman dan merk baru lainnya dari Amerika.

Selain Hyundai dan Daewoo dari Korea, Proton Saga dari Malaysia dan KIA dari Korea, telah siap melakukan terobosan pasar sebagai kompetitor baru bagi merek-merek lama yang 90% dikuasai oleh produk-produk merek Jepang. Akibatnya persaingan yang akan terjadi menjadi semakin ketat dan bahkan strategi yang akan disusunpun menjadi ketat pula.

Baik merek Hyundai, Daewoo, KIA dan Proton Saga yang telah memulai strateginya untuk masuk pasar otomotif Indonesia, akan menghadapi musuh atau pesaingnya yang tidak lain adalah merek-merek Jepang yang telah menguasai pasar hampir 20 tahun lamanya.

Jika kita asumsikan bahwa masuknya pendatang baru, dapat membuat orang dalam (produsen Indonesia, merek-merek Jepang) menjadi lebih solid, tampaknya tidak berlaku untuk di Indonesia. Sebab orang-orang dalam itu sendiri yang nota bene pemegang merek-merek Jepang, tengah berada dalam tingkat persaingan yang ketat. Tabel 1, memperlihatkan dominasi merek-merek produk Jepang.

Trend Yendaka, dimana nilai mata uang terus meningkat terhadap dollar Amerika, menyebabkan harga-harga mobil Jepang tidak lebih murah daripada mobil-mobil Amerika maupun Eropa, ternyata tidak banyak berpengaruh terhadap harga para Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Jepang, sebab hanya berkisar 2-3 % kenaikan harga-harga mobil merek Jepang di Indonesia. Dengan kenaikan ini manajemen penjualan mobil Jepang masih sangat kompetitif dibanding dengan ATPM negara-negara lain. Hal ini antara lain disebabkan oleh Intrastruktur yang telah dibangun dan sudah begitu kuat dalam bentuk jaringan.

Tabel 1

Daftar ATPM dan Merk Mobil di Indonesia

No.	ATPM	MEREK
1.	ASTRA	Toyota, Daihatsu, Isuzu, Nissan Diesel, BMW, Pegeot Renault dan Fiat.
2.	INDOMOBIL	Suzuki, Mazda, Hino, Volvo Nissan, Datsun dan VW.
3.	KRAMA YUDHA	Mitsubishi
4.	IMORA	Honda
5.	BIMANTARA	Mercedes Benz dan Ford.
6.	Lain-lain	Citroen, Land Rover, Daf, Chrisler, dll.

Sumber : Gaikindo.

Persaingan ketat ini tidak akan mengendorkan investasi para produsen yang lebih dahulu ada dan mapan, akan tetapi justru mendorong semakin derasnya investasi.

Pasar Asia seperti Indonesia, Malaysia, Filipina, Taiwan dan Thailand saat ini memang menjurus ke oligopoli, bahkan monopoli.

Jika dilihat lebih jauh, bahwa kondisi persaingan yang ketat antara merek-merek mobil ini tidak hanya terjadi di Indonesia. Di kawasan Asia lain (meliputi Korea Selatan, Taiwan, Malaysia, Filipina, Thailand, Singapura), telah banyak dipasok oleh para produsen Eropa untuk mobil mewah dan Jepang untuk mobil Subcompact dan compact. Bahkan sejalan dengan boom yang terjadi di kawasan ini termasuk Indonesia, kompetisi menjadi kian sengit dengan masuknya

produsen AS dan produsen lokal ke pasar.

Di sisi lain, di kawasan ini yang juga sebagai tujuh pasar utama Asia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dengan jumlah penjualan diperkirakan mencapai 5,3 juta unit mobil pada tahun 1995 ini.

Ini suatu alasan dimana walaupun kondisi persaingan di kawasan ini sangat ketat, tetapi tidak akan mengendurkan investasi para produsen yang lebih dahulu bercokol, tetapi justru mendorong semakin derasnya investasi oleh negara-negara seperti Jepang, terutama di tengah apresiasi Yen sekarang ini dengan menargetkan memasok hingga 5,3 juta unit mobil ke pasar mobil Asia.

Walaupun beberapa Pasar Asia seperti Indonesia, India, Malaysia, Filipina, Taiwan dan Thailand sekarang ini memang menjurus ke Oligopoli, bahkan Monopoli atas sejumlah produsen mobil Jepang yang nyaris tidak menyisakan ruang gerak lagi ke produsen baru untuk menembus, namun kondisi ini tak mampu menyurutkan niat para produsen baru negara lain untuk mencoba menerobos, terlihat dari masuknya nama-nama baru yang merencanakan investasi secara besar-besaran di kawasan ini, karena melihat begitu besarnya pasar Asia dan prospek Asia yang cerah.

Sekarang, apa yang bisa dilakukan oleh para investor baru itu, menurut para pengamat, hanya mencoba merebut sedikit pangsa pasar yang dimiliki Jepang atau produsen lain yang

sudah mapan. Bahkan mereka lakukan juga di Indonesia, yang disebut-sebut menjadi semacam satelit Jepang di Asia dan yang sebenarnya telah mengalami kelebihan kapasitas (over capacity).

Di Indonesia, para produsen mobil Jepang dewasa ini menguasai pangsa sekitar 99 persen pasar mobil komersial ukuran besar, dan 81 persen pasar untuk jenis mobil dengan ukuran lebih kecil. Posisi ini diperkirakan akan tetap aman dalam beberapa tahun mendatang, karena dengan memanfaatkan ketentuan persyaratan investasi yang longgar, Jepang sendiri terlihat terus berusaha semakin memperkuat cengkramannya. Caranya antara lain adalah, meningkatkan kepemilikan saham di perusahaan-perusahaan perakit mobil lokal, secara agresif melakukan investasi di pabrik-pabrik baru, memperkenalkan model-model baru dan secara aktif mendukung keinginan pemerintah untuk mengembangkan industri komponen Regional ASEAN. Intinya bahwa Jepang menekankan investasi sumber daya di semua tahapan, mulai dari pengembangan hingga ke produksi dan pemasaran. Itu sebabnya sejumlah pendatang baru akhirnya mundur karena frustasi setelah gagal mencapai skala produksi yang bisa menjamin mereka tetap bisa survive di Indonesia. Renault menghentikan produksinya tahun 1991 di Indonesia, dan begitu juga Opel di tahun 1989. Hal yang sama juga terjadi di sektor kendaraan komersial ukuran lebih besar, dimana dalam kurun waktu enam tahun terakhir Holden, menyerah dalam persaingan ini. Bahkan Fiat pun di akhir tahun 1994 terpaksa dilepas oleh kelompok Astra

Internasional, yang kemudian diambil alih oleh Indauda Putra Nasional Motor untuk dicoba-coba dikembangkan lagi.

Selain Opel, yang pada awal tahun 1995 kembali memasuki pasar Indonesia, produsen baru yang mencoba menerobos pasar Indonesia terutama berasal dari Korea Selatan Hyundai Motor Corp., Daewoo dan Kia motor Co yang merencanakan mengawali produksinya secara besar-besaran di Indonesia pada tahun 1995, begitu juga segera disusul oleh Seat and Skoda dan Proton Saga dari Malaysia.

Daewoo Corp., yang telah meluncurkan produknya, yaitu Daewoo Espero kelas 2000 cc bulan September 1995, telah menegaskan komitmennya menjadikan Indonesia sebagai basis industri mereka untuk kepentingan pasar Asean. Walaupun mereka menyadari bahwa pasar dikuasai oleh mobil Jepang , namun Daewoo berharap sedikitnya memperoleh 10 % pangsa pasar atas mobil kelas menengah ke atas, dan secara bertahap memperoleh pangsa pasar sendiri yang lebih besar.

Sebagaimana Malaysia, Indonesia adalah contoh negara yang mengalami pertumbuhan double digit, dimana penjualan meningkat dari 210 ribu unit (angka aktual) di tahun 1993, dan meningkat menjadi sekitar 275 ribu unit lebih di tahun 1994. Kecenderungan ini masih terus berlanjut hingga tahun 1995 ini, dengan penjualan diperkirakan mencapai 360 ribu unit (lihat Tabel 2).

Tabel 2

Peta Penjualan Mobil di Asia
(dalam ribuan unit)

NO.	NEGARA	1993 AKTUAL	1994 PROYEKSI	1995 RAMALAN
1.	Jepang	4.877	4.912	5.300
2.	Korea Selatan	1.435	1.567	1.723
3.	Cina	1.260	1.370	1.500
4.	Taiwan	546	577	600
5.	Thailand	456	485	516
6.	Indonesia	210	281	360
7.	Malaysia	167	199	219
8.	Filipina	83	103	110

Sumber : The Nihon Keizai Shibun.

Peningkatan penjualan di Indonesia ini, terutama terjadi untuk jenis mobil komersial atau mobil penumpang yang meliputi 80 persen dari total permintaan, serta didorong oleh turunnya pajak untuk mobil penumpang dari 35 persen menjadi 20 persen tahun 1993.

Pasar Indonesia itu sendiri dewasa ini mampu menyerap sekitar 275.000 kendaraan per tahun, bahkan diperkirakan meningkat lagi menjadi 600.000 unit pertahun menjelang tahun 2000. Angka permintaan ini diperkirakan tumbuh sekitar 17 persen per tahun antara tahun 1993 hingga menjelang tahun 2000.

Selain Malaysia, Indonesia sekarang ini bisa dikatakan telah memasuki tahap dimana penjualan mobil diperkirakan akan tetap meningkat, meskipun (misalnya) terjadi kelesuan ekonomi.

Pertumbuhan penjualan mobil yang meningkat ini salah satunya tidak terlepas dari pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus meningkat antara tahun 1993 hingga tahun 2000, dimana Indonesia merupakan Tiga Mega Ekonomi Asia. Selain Cina dan India, sebagaimana dilaporkan oleh Lembaga Sekuritas CREDIT LYONNAIS SECURITIES (CLS), dimana angka pertumbuhan ekonomi luar biasa itu akan tetap bisa dipertahankan (Tabel 3).

Dari sisi pertumbuhan Ekonomi, meskipun tertinggal dari Cina, Indonesia dinilai yang paling stabil dan unggul dengan garis proyeksi pertumbuhan terlihat sebagai kurva mulus.

Tabel 3

Pertumbuhan Ekonomi 1978 - 2000.

	Rata-rata 1995-200	Rata-rata 1988-1993	Rata-rata 1978-1993
Cina	7,8	8,9	9,1
India	6,0	5,3	5,5
Indonesia	7,6	6,8	5,5

Sumber : CLS.

Selanjutnya, untuk melihat pertumbuhan ekonomi dari Tiga Mega ekonomi Asia, dapat diukur melalui Indikator Tiga Mega ekonomi Asia (lihat Tabel 4).

Tabel 4.
Indikator Tiga Mega ekonomi Asia

Indikator	Cina	India	Indonesia
GDP(milyar $ AS)			
1993	544,60	280,00	144,71
1994	502,08	323,00	163,76
1995*	642,66	362,00	181,21
1996*	803,33	396,00	198,66
Pertumbuhan GDP Riil (%)			
1993	13,40	4,00	6,00
1994	11,80	5,30	7,34
1995*	11,00	6,00	6,80
1996*	10,00	6,50	6,50
Penduduk (juta jiwa)			
1993	1.204,60	901,46	189,13
1994	1.221,50	919,76	193,01
1995*	1.238,60	938,40	196,34
1996*	1.255,90	957,48	199,73
Inflansi (%)			
1993	18,00	6,40	9,77
1994	24,20	10,40	9,24
1995*	18,00	8,00	9,00
1996*	15,00	9,00	8,08
Ekspor (milyar $ AS)			
1993	91,76	21,55	36,82
1994	121,24	24,20	39,50
1995*	141,32	27,50	45,00
1996*	162,52	31,00	50,00
Impor (milyar $ AS)			
1993	103,95	22,76	28,09
1994	115,70	25,20	33,00
1995*	141,00	31,00	37,70
1996*	165,00	36,00	41,50
Posisi Neraca Transaksi Berjalan (milyar $ AS)			
1993	-11,90	-3,03	-2,00
1994	0,10	-1,74	-2,80
1995*	-3,00	-4,50	-3,00
1996*	0,50	-5,50	-4,00
Cadangan Devisa (milyar $ AS)			
1993	21,20	9,81	12,40
1994	51,60	19,39	12,05
1995*	45,00	24,00	13,50
1996*	40,00	27,00	14,00
Utang Luar Negeri (milyar $ AS)			
1993	83,50	78,00	78,00
1994	98,00	81,30	87,60
1995*	112,00	84,00	95,00
1996*	125,00	85,50	110,00
Kurs Mata Uang terhadap Dollar AS **)			
1993	5,80	31,38	2.110,00
1994	8,45	31,40	2.201,00
1996*	8,50	34,00	2.392,00

Keterangan : *)angka proyeksi **)angka akhir tahun.
Sumber : Political & Economic Risk Consultancy,Ltd,1995.

Selanjutnya, mengapa dimasa mendatang Asia (termasuk Indonesia) akan menjadi basis pasok mobil-mobil Jepang di Asia? Bahkan produsen Korea seperti Hyundai Corp. telah memulai produksi tahun ini di Indonesia.

Selain pasar yang sangat besar dan terus bertambah, alasan utama para produsen mobil dunia seperti Jepang memilih negara berkembang seperti Asia sebagai basis produksi utama untuk memasok Asia, adalah kelebihan negara-negara tersebut sebagai basis ekspor-impor, karena upah buruh dan ongkos produksi lain yang murah.

Karena alasan ini pula mereka tidak hanya membangun pabrik-pabrik baru di kawasan ini, tetapi juga mulai merelokasikan pabrik-pabrik yang sudah da di negara asalnya ke negara-negara berkembang Asia.

Fenomena ini, khususnya Jepang, terutama dipicu oleh apresiasi tajam Yen terhadap dollar AS dan berbagai mata uang lain baru-baru ini.

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang di kawasan Asia ini, tidak terlepas dari sasaran pasar bagi produsen mobil dunia, bahkan produsen-produsen baru seperti Korea pun mulai menerobos pasar Indonesia. Kondisi ini jelas akan menambah maraknya dan ketatnya persaingan pasar otomotif

Indonesia. Jika sebelum hadirnya produsen-produsen baru (seperti dari Korea, Malaysia dan lain-lain) masuk, terdapat 25 merk lebih dari 20 ATPM, dengan masuknya produsen-produsen baru ini, jumlah merk yang beredar akan menjadi 30 merk lebih dari sekitar 25 lebih ATPM.

Dari lebih 30 merk tersebut terdiri dari berbagai jenis kendaraan, mulai dari kategori I, II, III, IV, V hingga sedan, dimana produksinya dari tahun ke tahun terus meningkat.

Untuk memberikan gambaran tentang produksi mobil di Indonesia (sebelum masuknya produk-produk baru dari Korea, Malaysia, dan lain-lain), antara tahun 1991-1994 ditampilkan dalam Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5.

Produksi mobil kategori I s/d.V dan sedan
Tahun 1991 s/d. 1994. (unit)

kategori	Tahun				
	1991	1992	1993	1994 *)	1994**)
I s/d V	207.763	142.886	172.006	256.655	278.895
Sedan	46.974	29.368	31.582	39.564	43.161
Total	254.737	172.234	203.588	296.219	322.056

Keterangan: *) Januari s/d. November 1994.
**) Prognosa 1994.
Sumber : Gaikindo, diolah.

Selanjutnya, apakah total produksi sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 5 di atas dapat terserap oleh pasar yang ada? Apakah tidak terjadi kelebihan penawaran dengan total produksi tersebut ? Tabel 6 menampilkan pangsa pasar (Market Share) mobil kategori I s/d. V dan sedan tahun 1991 s/d. 1995.

Tabel 6

Pangsa Pasar (Market Share) Mobil Kategori I s/d V dan sedan tahun 1991 s/d 1995

Kategori	Tahun					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995*)
I s/d V	218.093	215.570	139.528	178.453	254.569	313.200
Sedan	56.510	45.774	30.006	32.231	36.425	46.800
Total	161.583	261.344	169.534	210.694	290.994	360.000

Keterangan : *) Perkiraan
Sumber : Gaikindo

Walaupun terjadi penurunan pangsa pasar yang menyolok yaitu dari 261.344 unit pada tahun 1991 menjadi 169.534 unit pada tahun 1992 (akibat kebijaksanaan yang ketat pada tahun 1991) namun mulai tahun 1993 meningkat lagi secara drastis sebesar 290.994 unit pada tahun 1994. Jika angka perkiraan tahun 1995 itu bisa terealisasi menjadi sekitar 360.000 unit, maka peningkatan pertambahan pangsa pasar menjadi sangat berarti bagi pelaku otomotif di Indonesia untuk tetap berebut pasar melalui persaingan yang semakin ketat.

Apapun alasannya, pertumbuhan pangsa pasar ini tidak lepas dari sukses yang diraih atas perekonomian Indonesia. Walaupun terdapat keadaan yang kurang menguntungkan, akibat keterbatasan kemampuan dalam menggerakkan pembangunan di samping beban pembangunan itu sendiri yang amat besar, isu devaluasi misalnya, tidak pernah reda sejak 1986, namun dalam perkembangannya, Indonesia telah mampu berswasembada beras tahun 1984. Kegiatan ekonomi juga mulai beragam, hingga sektor-sektor jasa. Indikator-indikator ekonomi-pun mulai membaik.

Menko Indag Hartarto dalam sambutan Seminar Sektoral tanggal 15 Agustus 1995, memberikan gambaran optimis terhadap laju pertumbuhan ekonomi Indonesia yang di patok pada rata-rata 7 persen selama PJP II bisa dilipat gandakan menjadi 2.500 dollar AS atau empat kali lipat dibanding pendapatan perkapita saat ini yang besarnya 884 Dollar AS.

Jika pada saat sekarang ini, dengan GNP sekitar US $ 800 perkapita, pangsa pasar mobil bisa mencapai sekitar 360.000 unit, maka dapat dipredeksi lebih dari 600.000 unit pertahun jika GNP mencapai US $ 1000 hingga US $ 2.500 perkapita.

Melihat pangsa pasar yang demikian besar di Indonesia, dan dengan diperbolehkannya pelaku baru industri otomotif masuk ke Indonesia dengan Peraturan Pemerintah No. 20 tahun 1994, produsen otomotif Korea Selatan dan Malaysia ingin masuk pasar Indonesia memanfaatkan peluang ini. Bahkan beberapa produsen otomotif (seperti Opel) yang pernah gagal dan

menghentikan produksinya di tahun 1989, kini telah mulai memasarkan produk barunya, walaupun disadari bahwa kondisi persaingan semakin ketat, yang didominasi oleh merk-merk produk Jepang seperti Toyota, Honda, Mitsubshi, Suzuki dan lain-lain.

Apakah produsen atau pelaku otomotif baru tersebut mampu menerobos pasar yang telah dikuasai oleh merk-merk Jepang? Jawabnya adalah : setiap produk memiliki keunggulan masing-masing dan ini juga sangat tergantung dari tiap-tiap para produsen mobil baru tersebut dalam usahanya untuk menarik simpati konsumen Indonesia.

Penulis sangat tertarik untuk melihat berbagai strategi yang dilakukan oleh salah satu produsen otomotif Korea Selatan, yaitu Hyundai Motor Company (HMC) induk perusahaan Hyundai, yang di Indonesia diageni oleh PT. Citra Mobil Nasional (CMN), di bawah panji Bimantara Automotive salah satu Sub Holding Bimantara Citra.

Melihat sejarahnya, pada dasa warsa 1990-an, Hyundai Motor Cooperation (HMC) membentangkan cara pandang baru dalam menghadapi kompetisi teknologi dan pemasaran mobil pada abad ke-21. Itu merupakan hasil sementara dari proses suatu kerja keras yang telah dibangun sejak dasa warsa 1950-an, pada saat semenanjung Korea berada dalam sejarahnya yang paling pahit; perang saudara dari tahun 1950-1953.

Untuk menegaskan falsafah perusahaan yang telah diuji selama

40 tahun itu, HMC telah memperkenalkan produk barunya dalam Seoul Motor Show '95 yang berlangsung pada tanggal 4-10 Mei 1995. Pameran mobil akbar ini merupakan suatu tonggak baru setelah HMC sukses besar dalam operasi penjualannya. Pada tahun 1994 misalnya, HMC telah mencatat rekor baru bagi sejarah permobilan Korea, ketika HMC berhasil menjual produknya ke pasar lebih dari 1 Juta unit kendaraan. Pada bulan September 1994, ekspor komulatifnya melampaui target 3 Juta unit dalam kurun waktu 18 tahun lebih 3 bulan, sejak HMC mengekspor pertama kali, ke Ekuador pada tahun 1976.

Dalam usahanya mengembangkan pasar luar negeri, dengan tipe Pony, Hyundai mengekspor pertama kali sebanyak 5 unit ke Ekuador pada tahun 1976, yang kemudian disusul ekspor ke Timur Tengah, Amerika Selatan dan Afrika dengan total penjualan sebesar 1.017 unit yang bernilai ekspor US $ 2,5 juta.

Pada tahun 1980, HMC melipat gandakan produksinya dan tahun 1985 menerobos pasar Amerika Utara. Dalam catatan pasar otomotif Amerika, sebagai eksportir baru, Korea Selatan merupakan pemecah rekor pemasukan barang ke daratan Amerika, dengan volume ekspornya pada tahun 1986 mencapai 298.702 unit jenis Excel.

Pada tahun 1988, lahir model baru yaitu Hyundai Sonata, dimana kehadirannya dapat memenuhi kehendak pembeli di dalam negerinya, dan juga digemari di seluruh dunia. Belajar dari rangkaian sukses Sonata ini, HMC terus gigih merancang

model-model baru antara lain : Excel model baru, Scoupe, Elentra, Accent, Pro Accent, Grandeur, Marcia dan Avante.

Pertumbuhan Hyundai yang demikian pesat ini, pada awalnya banyak di bantu oleh industriawan mobil Jepang seperti Mitsubishi sebagai prinsipalnya. Hal ini bisa dilihat dari produksi pertamanya, Nissan Blue Bird dan Corona.

Dari segi teknologi, produsen mobil Korea seperti halnya HMC ini cenderung bersifat konservatif, artinya tipe yang di kembangkan terbatas pada yang umumnya digemari di dunia.

Seiring dengan perkembangan zaman dan meningkatnya kemampuan rekayasa teknologi, Hyundai pada periode 1965-1975 telah mencanangkan program produksi nasionalnya, yaitu dengan merilis kendaraan sub kompak yang telah sepenuhnya menggunakan komponen lokal, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Korea. Namun kemudian produknya diekspor ke negara lain dan harganyapun lebih murah dibanding harga mobil Jepang.

Kemampuan Hyundai dalam penguasaan teknologi, dimana seluruh rangkaian pengerjaan, lebih banyak dikerjakan Robot tidak hanya terbatas pada produk mobil saja, melainkan juga alat-alat berat lainnya seperti traktor, truk angkutan barang, trailer, bus-bus besar serta pabrik kapal dengan berbagai jenis, mulai dari kapal tangker, kapal-kapal penumpang dan kapal nelayan, yang juga diekspor.

Hyundai tidak hanya bergerak dalam bidang otomotif dan

perkapalan. Perusahaan ini termasuk Konglomerat terbesar di Korea Selatan.

Hyundai adalah industri otomotif terbesar di Korea Selatan dengan pangsa pasar 46% disusul KIA 27%, Daewoo 16% serta Syamyong dll 11%. Total produksi pada tahun 1994, Hyundai mencapai lebih dari 1.117.000 unit, 722.900 unit untuk kebutuhan dalam negeri.

Keberhasilan Hyundai dan produsen mobil Korea Selatan lainnya tidak hanya sampai disini. Perannya dalam menentukan pasar otomotif dunia, tidak bisa lagi dianggap main-main. Korea Selatan pada tahun 1994 sudah mampu memproduksi 2,37 juta unit kendaraan atau 6,7 persen dari total produksi dunia yang jumlahnya mencapai 35,203 juta unit. Produsen mobil Korea Selatan masuk peringkat kelima produsen otomotif dunia setelah Jepang (7,82 juta unit/22,2%), AS (6,62 juta unit/18,89%), Jerman (4.08 juta unit/11,6%) dan Perancis (3,16 juta unit/19%). Kabarnya tahun 1995 ini, Korea Selatan malah akan menggeser posisi Perancis, dengan peningkatan produksinya lebih dari 40 persen.

Hyundai Motor CO. sendiri misalnya, sudah beberapa tahun menyerbu AS, melalui 500-an dealernya di 49 negara bagian dengan merk Excel, Sonata dan Elentra. HMC kini telah menjadi simbol industri raksasa yang bukan hanya menyerbu pasar AS, akan tetapi juga membangun pabrik perakitan mobil di Kanada dan Afrika.

Di Australia, Hyundai Excel (built-up) pada tahun 1994 mampu meraih penjualan 2.352 unit, menggeser posisi sedan mini Jepang (Corolla) yang meraih penjualan sekitar 2.254 unit.

Selain itu Hyundai sudah mendapatkan pasaran luas di Malaysia, AS, beberapa negara Eropa, Jepang dan kini Indonesia menjadi salah satu target pasar berikutnya.

Elantra, sebagai produk baru, oleh Hyundai telah di posisikan satu tingkat diatas Excel, walaupun harganya lebih murah. Dengan Elentra inilah Hyundai memulai membuka dan memasarkan produknya di Indonesia.

Dilihat dari segi harga, merk-merk Hyundai lebih murah antara 30-35 % dibanding harga produk negara-negara lain seperti AS, bahkan Jepang yang kini menghadapi dampak Yendaka.

Apa sebabnya mobil-mobil Korea Selatan ini termasuk Hyundai harganya lebih murah ?

Jawabnya, antara lain pertama bahwa Korea Selatan merupakan satu dari lima negara produsen baja terbesar dunia, selain Jepang, AS, RRC dan beberapa negara bekas Uni Soviet. Pohang Iron Steel Company dari Korea Selatan merupakan produsen baja terbesar kedua di dunia yang dikenal sangat agresif memperluas investasi ke negara-negara lain termasuk Indonesia. Produsen-produsen baja Korea Selatan lainnya adalah ; Dongkuk Steel Mill dan Sammi Metal Product atau KIA Steel.

Kedua, selain produsen baja, Korea Selatan juga sebagai produsen petrokimia penghasil plastik. Oleh sebab itu, Korea Selatan memiliki keunggulan yang sulit ditandingi dalam penyediaan bahan baku utama produk otomotif, yaitu baja/besi dan plastik. Karena dua bahan baku utama sudah dikuasai dengan diproduksi secara efisien, maka keunggulan ini menjadi kekuatan yang disegani dalam industri otomotif.

Sebab lainnya adalah, produsen otomotif Korea Selatan melalui strategi awal yang baik, yaitu ketika mengembangkan industri otomotifnya, Korea Selatan merangkul produsen Jepang dan AS sebagai prinsipalnya untuk membangun industri otomotifnya. Hyundai misalnya, merangkul Mitsubshi dan Daewoo merangkul General Motor dari AS. Dengan cara itu Korea Selatan bisa melakukan lompatan cepat baik alih teknologi maupun membangun rancang bangun dan desain otomotif, sehingga setelah merasa cukup memiliki kemampuan, para produsen mobil Korea Selatan meninggalkan para prinsipalnya dan berganti peran menjadi pesaing bagi produsen dari Jepang dan AS. Hasil survei Wheels/Which Car, menunjukkan Hyundai Excel berada pada peringkat ke-13, sementara Mitsubishi Lancer pada peringkat ke-18 (lihat Tabel 7).

Hyundai, selain harganya lebih murah, pengalaman produsen otomotif ini di bebagai negara, mungkin dapat menjadi perbandingan untuk melihat prospeknya di pasar Indonesia.

Tabel 7

Hasil Survei Wheels/Which Car
Peringkat Kualitas Sedan Dunia 1995

Merek	Peringkat	Merek	Peringkat
Honda Accord	1	Hyundai Excel	13
Subaru Liberty	2	Ford Festiva	14
Mazda Protege	3	SEAT Ibiza	15
Ford Laser	4	Suzuki Swift	16
Honda Civic	5	Proton Wira	17
Toyota Comry	6	Mitsubshi Lancer	18
BMW 318i	7	Mitsubshi Magna	19
Nissan Pulsar	8	Holden Barina	20
Toyota Corolla	9	Daewoo Espero	21
Mazda 121	10	Daewoo 1,5 i	22
Holden Comodore	11	Daihatsu Charade	23
Ford Falcon	12		

Sumber : Newsweek, Ed. 20 Juni 1995.

Hyundai, melalui Agen Tunggalnya Citra Mobil Nasional (CMN), pada hari Jumat malam tanggal 14 Juli 1995, meluncurkan produk terbarunya Elantra, sedan kelas menengah 1600 cc, dengan harga 30 % lebih murah dibanding mobil-mobil produk Jepang sekelasnya, seperti Mitsubishi Lancer, Honda Genio, Corolla Great, Mazda Lantis, Opel Optima, dan lain-lain.

Citra Mobil Nasional (CMN), sebagai Agen Tunggal HMC di Indonesia, pada tahap awal baru melakukan pekerjaan perakitan. Dengan investasi sebesar US $ 44 juta atau sekitar 100 milyar rupiah, diharapkan mampu memproduksi 20.000-an unit per tahun. Untuk proyeksi sampai dengan Desember 1995 diperkirakan dapat memproduksi 1500 unit.

Sampai dengan saat ini, karyawan yang ada di pabrik perakitan Pondok Ungu sekitar 240 orang, dan 60 orang di kantor. Selain itu sedikitnya ada 15 orang tenaga Korea yang

bertugas sebagai tenaga pelatih mengenai bagaimana merakit dan mengontrol kualitas Hyundai.

Dari sekitar 300-an karyawan yang ada, 20 orang diantaranya telah memperoleh pendidikan/training hampir dua bulan di pabrik Hyundai Ulsan, sebagai tenaga inti.

Dengan usaha-usaha penguasaan teknologi perakitan melalui training di Ulsan Korea Selatan itu, diharapkan lambat laun pekerjaan perakitan dapat dikerjakan oleh tenaga-tenaga dari bangsa sendiri.

Jika dilihat dari daur hidup produknya, Hyundai Elantra adalah pada tahap perkenalan dimana lazimnya tingkat pertumbuhan penjualan lamban, bahkan keuntungan yang diperolehnya pun relatif kecil dan mungkin bisa merugi.

Menghadapi siklus yang lama pada masa perkenalan ini (terutama dalam membentuk citra produk di hati konsumen), tentunya perlu dukungan yang kuat berupa kemampuan perusahaan dalam menyediakan dana yang besar. Perluasan distribusi, promosi dan pelayanan purna jual pada masa perkenalan ini jelas diperlukan adanya dana yang besar. Sanggupkah PT Citra Mobil Nasional (CMN) mengatasi konsekuensi-konsekuensi ini ?

PT Citra Mobil Nasional (CMN), sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Hyundai, merupakan ATPM yang dipayungi oleh Bimantara Automotif, salah satu sub holding Bimantara Citra yakni perusahaan yang masuk dalam Bimantara Group yang

merupakan urutan ke-7 dari sepuluh besar kolongmerat di Indonesia.

Tabel 8

Peta Posisi 10 Besar Konglomerat
di Indonesia

NO.	NAMA KONGLOMERAT	1993 (dalam miliar rupiah) Volume Penjualan (Estimasi)	1994 Asset (Estimasi)	Bisnis Utama
1.	Salim Group	16.640	30.400	Perbankan
2.	Sinar Mas Group	6.190	14.620	Properti
3.	Barito Pasific Group	3.800	5.800	Perkayuan
4.	Lippo Group	3.240	7.080	Perbankan
5.	Astra Group	4.680	7.49	Otomotif
6.	Gajah Tunggal	1.750	7.50	Manufaktur
7.	Bimantara Group	2.020	4.560	Distributor
8.	Dharmala Group	2.480	6.000	Properti
9.	Djarum Group	2.532	2.100	Manufaktur
10.	Humpuss	1.422	1.125	Perdagangan

Sumber : Conglomeration Indonesia edisi ke-21 PDBI (diolah).

Dari tabel 8 di atas dapat dilihat peta kekuatan bisnis di Indonesia pada 10 besar korporasi raksasa.

Membangun jaringan pemasaran produknya, CMN telah melakukan secara bertahap sebagaimana yang pernah dilakukan pendahulunya merek Jepang melalui kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Lampung, dan lain-lain.

Masalahnya adalah, dapatkah CMN menanamkan citra produknya di hati masyarakat sementara image masyarakat tentang kualitas produk Korea ini masih berada di bawah produk Jepang, dan dengan strategi penetapan harga yang murah, apakah dapat menerobos persaingan pasar otomotif di Indonesia.

Disamping itu, Hyundai Elantra sebagai sedan kelas menengah (1500-2000 cc) akan menghadapi beberapa merek lain yang lebih dulu mapan seperti Corolla Great, Honda Civic Genio, Mitsubishi Lancer 1,6 cc dan 1,8 cc DOHC, Mazda lantis 1,8 cc, Honda Accord Ceilo (2000), Mitsubishi Galant V6/VR 2000 cc dan masih banyak lagi merk lain sekelasnya. Kiat-kiat apa yang akan dilakukan oleh CMN dalam menghadapi pasar yang sangat kompetitif ini?

Apakah Hyundai akan menggeser pangsa pasar kendaraan niaga atau serba guna yang harganya tidak jauh dari harga Elantra, seperti Kijang Grand, Isuzu Phanter, Suzuki Escudo atau Vitara dan lain-lain, seperti yang pernah di ungkapkan oleh pengamat pasar otomotif (Silih Agung Wasesa) ?

Masalah lain yang perlu dipertimbangkan oleh Hyundai adalah perilaku konsumen otomotif di Indonesia, yang telah terlanjur dimanjakan oleh mobil Jepang. Seperti diungkapkan oleh orang-orang yang telah lama di dunia jual-beli mobil, bahwa sebelum membeli mobil non-Jepang, seseorang harus menanyakan beberapa hal penting, yaitu : kualitas produknya, pemakaian bahan bakar irit, nilai jual kembali dan bagaimana memperoleh suku cadangnya.

Kegagalan yang pernah dialami oleh produsen otomotif non-Jepang dalam mempertahankan keberadaannya di pasar Indonesia diantaranya, tidak mampunya menjawab pertanyaan tersebut dan memahami perilaku konsumen mobil Indonesia.

Untuk itu, Citra Mobil Indonesia (CMN) harus banyak belajar dari pengalaman pendahulunya dalam menerapkan pilihan startegi dan implikasinya agar dapat menerobos pasar di Indonesia.

2. Pembatasan Masalah

Sebagai pendatang baru di dunia pengagenan tunggal otomotif di Indonesia, Citra Mobil Nasional (CMN) berada pada tahap perkenalan, sejak diluncurkan produk barunya yaitu Elantra pada pertengahan Juli 1995.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah, bagaimana usaha-usaha yang dilakukan Hyundai untuk memperoleh pangsa pasar dalam persaingan ketat dan mengarah oligopoli di Indonesia.

Selanjutnya, penulis menekankan pembahasan dalam tesis ini berkisar pada aktivitas pemasaran dan pelayanan, mengingat industri otomotif di Indonesia masih merupakan industri perakitan atau dengan kata lain sebagai perpanjangan tangan dari Industri mobil prinsipalnya.

3. Tujuan Studi

Semakin banyaknya merk-merk mobil baru bermunculan di pasar, mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan pasar mobil di Indonesia, sebuah alasan penting bagi penulis

mengadakan penelitian ini terutama usaha-usaha yang dilakukan oleh Citra Mobil Nasional sebagai ATPM Hyundai dalam merebut pangsa pasar mobil di Indonesia.

Adapun tujuan yang akan penulis peroleh antara lain sebagai berikut :

a. Mengetahui pertumbuhan pasar dalam struktur bisnis mobil di Indonesia, khususnya sedan.

b. Mengetahui posisi bersaing Hyundai pada persaingan pasar sedan di Indonesia.

c. Mengetahui usaha-usaha yang dilakukan oleh Hyundai/ PT. Citra Mobil Nasional, untuk meningkatkan pangsa pasar.

IPWI

BAB II

LANDASAN TEORI

BAB II

LANDASAN TEORI

. Manajemen Strategik.

a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen Strategik (Strategik Management) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses Manajemen Strategik ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

(Lawrence R. Janch, William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan, 1993).

b. Pengertian Strategik.

Strategik adalah suatu rencana yang disatukan secara menyeluruh dan terpadu serta mengaitkan keunggulan strategik perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

(Lawrence R. Jauch, William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan, 1993).

c. Pengertian Keputusan Strategik.

Keputusan strategik (Strategic Decision), merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini menyangkut ruang

lingkup bisnis, produk dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran.

(Lawrence F. Jauch, William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan, 1993).

d. Pengertian Perencanan dan Kebijakan.

Perencanaan dan kebijakan (policy) merupakan pedoman untuk bertindak. Kebijakasanaan menunjukkan bagaimana sumber harus di alokasi dan bagaimana tugas yang diberikan dalam organisasai di laksanakan sehingga manajer tingkat fungsional dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

(Lawrence R. Jauch, William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan, 1993).

Adapun perencanaan itu memuat didalamnya berupa misi dan tujuan perusahaan yang di rumuskan oleh para eksekutif strategi tingkat perusahaan. Akan tetapi, para eksekutif ini tidak menentukan pilihan strategi dalam kegelapan. Pilihan mereka sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

* Kekuatan dalam lingkungan dan kekuatan eksternal.
* Hubungan sumber daya perusahaan dan kekuatan internal.
* Sistem nilai dan sasaran eksekutif puncak.
* Startegi masa lalu dan pengembangan perusahaan.

Setelah mempelajari berbagai faktor tersebut, para eksekutif akan memilih berbagai alternatif strategi

berkaitan dengan pertimbangan misi bisnis yang dimasuki perusahaan atau yang ingin dimasukinya. Disini dimulai mengkhususkan diri, maksudnya ialah batasan perlu untuk menjelaskan produk atau jasa yang disediakan, jenis pasar yang dilayani dan fungsi yang dilaksanakan.

Pemilihan produk atau jasa, meliputi luas atau sempitnya lini, bagaimana produk atau jasa dideferensiasi, apakah dapat ditemukan tambahan kegunaan dari produk itu, kualitas produk rendah atau tinggi, dan yang pokok adalah ; apakah produk itu memberi kepuasan pelanggan dalam waktu, tempat, bentuk atau informasi atau kepentingan lainnya yang dihargai pelanggan. Sehingga strategi alternatif yang dikembangkan berkisar pada batasan ini.

Pemilihan pasar pada dasarnya melibatkan jenis daerah, saluran dan pelanggan. Apakah melayani pasar lokal, regional, nasional atau internasional. Saluran distribusi eceran, mengandalkan penjualan langsung atau menggunakan outputnya untuk konsumsi sendiri. Apakah yang dilayani perusahaan dagang atau pemerintah, bagaimana membagi pelanggan dalam berbagai golongan. Apakah akan melayani pasar yang lebih luas atau sempit, atau melakukan berbagai subpasar yang luas (terpusat), mencari bagian dari banyak pasar (tidak dibedakan), atau membedakan pasar dan membuat program pemesanan untuk setiap pasar?

Masalah fungsi (atau teknologi) berkisar seputar cara perusahaan akan menambah nilai. Perusahaan dapat

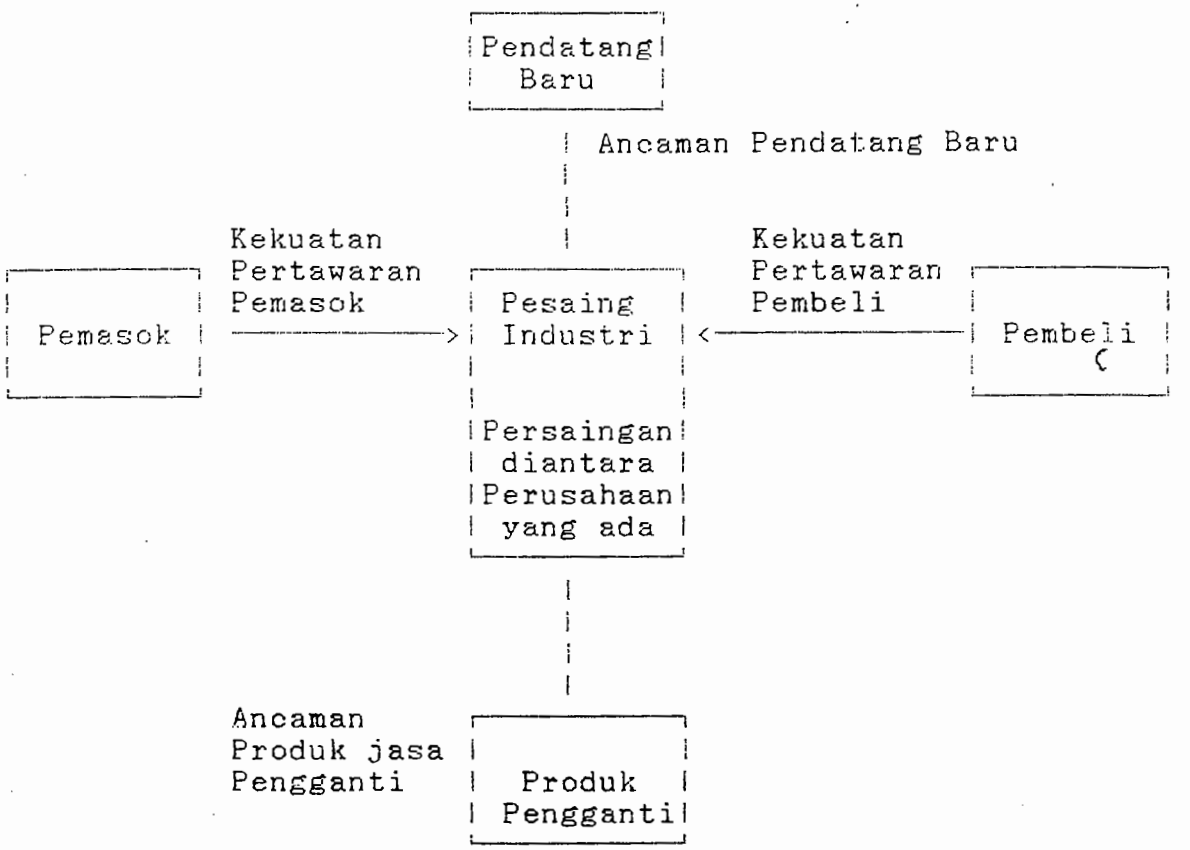
menciptakan gagasan baru, menempatkan sumber daya atau menumbuhkannya, memperhalus atau mengolah, memproduksinya, merakit atau membungkusnya, menyimpan atau mendistribusikannya. Selanjutnya batasan bisnis harus menjelaskan tahap yang menjadi pusat perhatian perusahaan, mulai dari integrasi vertikal yang lengkap sampai ke spesialisasi dalam satu tahapan saja.

2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, suatu arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Dua aspek utama yang mendasari pilihan strategi bersaing. Pertama adalah daya tarik industri untuk kemampulabaan/jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya. Tidak semua industri menawarkan peluang peluang yang sama untuk kemampulabaan (profitability) yang terus-menerus, dan kemampulabaan yang inhern dalam industrinya merupakan satu bahan esensial dalam menentukan kemampulabaan suatu perusahaan. Kedua, penentu (diterminant) posisi bersaing relatif di dalam suatu industri. Dalam kebanyakan industri, beberapa perusahaan jauh lebih mampu laba daripada yang lain, terlepas dari beberapa kemampulabaan rata-rata industri bersangkutan.

Terdapat lima kekuatan bersaing yang mempengaruhi daya tari industri seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1.

Kelima kekuatan bersaing yang menentukan kemampulabaan industri (PORTER, 1993).

Kelima kekuatan tersebut menentukan kemampulabaan industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan memerlukan investasi perusahaan di dalam suatu industri sebagai contoh, kekuatan pembeli dapat mempengaruhi biaya dan investasi, karena pembeli yang kuat menuntut pelayanan yang mahal. Demikian juga kekuatan-kekuatan lainnya, yang masing-masing merupakan fungsi struktur kekuatan industri.

Strategi Bersaing Generik

Porter 1993, keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan untuk pembelinya, yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. **Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.** Ada dua jenis keunggulan bersaing; keunggulan biaya dan diferensiasi.

Strategi keunggulan biaya dan difrensiasi yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai perusahaan menghasilkan tiga "Startegi Generik", untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri; keunggulan biaya, difrensiasi, dan fokus. Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya dan fokus difrensiasi. Strategi Generik diperlihatkan dalam gambar 2.

KEUNGGULAN BERSAING

Biaya Rendah	Diferensiasi
1. Keunggulan biaya	2. Diferensiasi
3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Difrensiasi

Gambar 2, Tiga Strategi Generik, (Porter,1993)

Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi mengusahakan keunggulan bersaing dalam jajaran luas segmen industri, sementara strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya (fokus biaya) dalam segmen yang sempit.

Perbedaan antara kedua strategi ini terletak pada biaya yang diperlukan. Pada strategi diferensiasi, maka biaya bukan merupakan masalah utama, akan tetapi hasil-lah yang menjadi tujan utama dilakukannya strategi ini.

Sedangkan pada strategi keunggulan biaya, dipentingkan adanya usaha meminimasi biaya sedemikian rupa sehingga bisnis ini dapat bertahan dalam jangka panjang.

Pada industri otomotif misalnya, strategi keunggulan biaya dapat dilakukan jika perusahaan itu mempunyai keunggulan biaya produksi atau terjadi efisiensi produksi dalam perusahaan. Keunggulan biaya dapat dicapai, jika perusahaan memiliki penguasaan sumber-sumber, teknologi dan tenaga kerja yang mengakibatkan biaya rendah.

Sedangkan strategi keunggulan diferensiasi pada industri otomotif, merupakan strategi generik yang dilakukan dengan memberikan keunikan tertentu pada produk otomotif tersebut (misalnya Daewoo Espero Standar dan Daewoo Espero Luxury Edition/LE) sehingga pembeli akan memperoleh surplus yang lebih tinggi dan bersedia membayar lebih atas mobil yang dibelinya.

Dengan demikian strategi diferensiasi dilakukan melalui pergeseran kurva permintaan kekanan, sehingga pada jumlah yang sama konsumen/pembeli mau membayar dengan harga yang lebih tinggi.

Kotler (1993), menyebutkan bahwa ada perbedaan yang nyata antara strategi pemasaran yang dilakukan oleh pemimpin pasar dengan penantang, pengikut dan pengggarap ceruk pasar. Secara struktural dan hipotesis seperti terlihat dalam Tabel 9.

Tabel 9

Hipotesis Pangsa Pasar

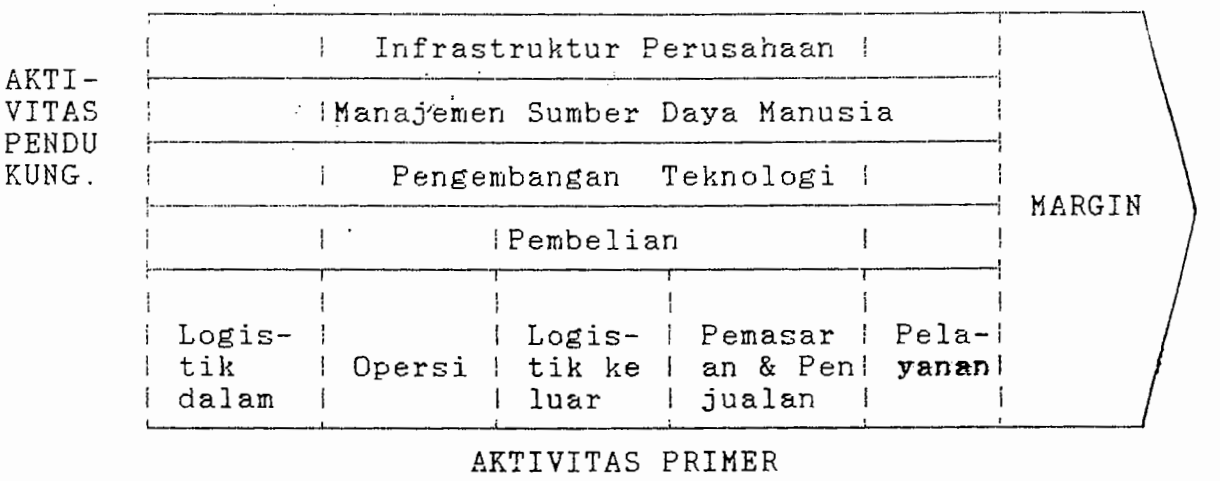
KATEGORI PERUSAHAAN	PANGSA PASAR %
Pemimpin Pasar	40
Penantang Pasar	30
Pengikut Pasar	20
Penggarap Ceruk Pasar	10

Sumber : Bambang TC. (1994).

Secara struktural disebutkan bahwa pemimpin pasar adalah perusahaan yang menguasai 40 % dari pangsa pasar, sedang penantang pasar adalah perusahaan yang menguasai 30 % dari pangsa pasar. Sementara pengikut pasar menguasai pangsa pasar 20 % dan penggarap ceruk pasar yaitu perusahaan yang menguasai pangsa pasar 10 %, dan melayani segmen-segmen kecil yang tidak terlayani perusahaan yang lebih besar.

Rantai Nilai

Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Semua aktivitas ini dapat digambarkan dengan menggunakan RANTAI NILAI seperti diperlihatkan pada gambar 3.



Gambar 3. Rantai Nilai Generik, Porter, 1993.

Selanjutnya, mengenali aktivitas nilai memerlukan pemisahan aktivitas yang berbeda secara teknologis dan strategis, meliputi :

a. Aktivitas Primer.

* Logistik ke dalam.

  Aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan,

penjadualan kendaraan dan pengembalian barang kepada pemasok.

* Operasi.

Aktivitas yang berhubungan dengan perubahan pemasukan menjadi bentuk produk akhir, seperti : permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan, dan pengoperasian fasilitas.

* Logistik ke luar.

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk ke pembeli, seperti penggudangan barang jadi , penanganan bahan, operasi kendaraan pengiriman, pemrosesan pesanan, dan penjualan.

* Pemasaran dan penjualan.

Aktivitas yang berhubungan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti; iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur, dan penetapan harga.

* Pelayanan.

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

b. Aktivitas Pendukung.

* Pembelian.

  Aktivitas yang berhubungan dengan fungsi pembelian dalam arti luas yang tersebar di seluruh dan untuk kepentingan perusahaan.

* Pengembangan Teknologi.

  Menyangkut aktivitas yang mengandung teknologi, baik dalam pengetahuan, proses atau teknologi yang terkait dalam peralatan proses industri.

* Manajemen Sumber Daya Manusia.

  Menyangkut segala perekrutan, penerimaan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi semua jenis tenaga kerja.

* Infrastruktur Perusahaan.

  Aktivitas yang berhubungan dengan manajemen umum, perencanaan, keuangan, akutansi, hukum, hubungan dengan pemerintah, dan manajemen mutu.

Dalam setiap kategori aktivitas primer dan pendukung, terdapat tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam keunggulan bersaing, yaitu :

* Langsung.

  Aktivitas yang langsung terlihat dalam penciptaan nilai untuk pembeli, seperti ; perakitan, permesinan, suku cadang, operasi tenaga penjual, iklan, desain produk, perekrutan, dan sebagainya.

* Tidak Langsung.

  Aktivitas yang memungkinkan untuk melaksanakan aktivitas langsung secara terus menerus seperti ; pemeliharaan, penjualan, operasi fasilitas, administrasi tenaga penjualan, administrasi pembelian, pencatatan kegiatan pemasok, dan sebagainya.

* Pemastian Mutu.

  Aktivitas yang memastikan mutu aktivitas lain, seperti ; pemantauan, inspeksi, pengujian, peninjauan, pengecekan, penyesuaian dan pengerjaan ulang. Pemastian mutu tidak sesuai dengan manajemen mutu.

3. Strategi Benchmarking.

Alasan yang mendasari benchmarking adalah usaha untuk mempelajari bagaimana memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan daya saing.

Pengertian Benchmarking.

Benchmarking adalah suatu proses operasional secara berkesinambungan dari usaha-usaha mempelajari dan mengadaptasi yang menghasilkan pengembangan diri suatu organisasi yang diperbaiki.
(Gregory H.Watson, Strategi Benchmarking How to Right Your Company's Performance Againt the Word's Best, 1993).

Benchmarking merupakan suatu proses pengukuran yang sistematis dan berkelanjutan dengan memperbandingkan antara proses bisnis

guna memperoleh informasi yang lebih baik dapat diterima (Bambang Tricahyono 1994, Adopsi Watson, 1994).

Robert C. Camp 1994, mengemukakan landasan pemikiran Benchmarking.

Cara yang paling efisien untuk melaksanakan perubahan secara efektif adalah dengan cara mempelajari dari pengalaman positif dari perusahaan-perusahaan lain. Proses belajar itu terjadi jika pengetahuan dan pengalaman perusahaan-perusahaan lain dikomunikasikan kepada suatu perusahaan. Dari landasan pengertian yang dikemukakan di atas terdapat dua aspek penting yaitu bahwa :

* Benchmarking merupakan cara yang paling efisien untuk menjamin keberhasilan dari suatu prakarsa bisnis.

* Benchmarking merupakan suatu usaha mencari praktek bisnis terbaik yang membimbing pada kinerja unggul (Superior Performance).

Selanjutnya Benchmarking didefinisikan sebagai **usaha pencarian dan implementasi dari praktek-praktek yang paling baik.**
(Robert C.Camp, Business Process Benchmarking Finding and Implementing Best Practices, 1994).

Tahap Benchmarking :

* Perencanaan.

  Mengenali benchmarking, mengenali siapa yang akan dipakai untuk benchmarking, dan pengumpulan data.

* Analisis.

  Menguji kesenjangan kinerja dan merumuskan proyek untuk mengatasi masalah kinerja pada masa yang akan datang atau menentukan tingkat kinerja pada masa yang akan datang.

* Intigrasi.

  Melakukan komunikasi atas penemuan-penemuan dan pengembangan sasaran-sasaran baru.

* Tindakan.

  Melakukan tindakan-tindakan, memantau kemajuan dan melakukan kalibrasi/pengukuran kinerja sesuai dengan kebutuhan.

* Kedewasaan.

  Usaha pencapaian keadaan yang diinginkan.

Inti Benchmarking :

* Usaha memusatkan perhatian dan tindakan pada proses bisnis.
* Usaha mengikat benchmarking pada misi dan tujuan-tujuan perusahaan.
* Usaha mengelola proses benchmarking.
* Usaha mengadaptasi pelatihan benchmarking untuk industri atau organisasi tertentu.
* Maksud benchmarking yang meliputi :
  ** Menganalisis operasi.
  ** Mengetahui persaingan dan pemimpin pasar.
  ** Menetapkan industri dan organisasi terbaik.
  ** Memperoleh superioritas/keunggulan.

* Memanfaatkan 4 (empat) jenis benchmarking yaitu :
  ** Internal.
  ** Persaingan.
  ** Fungsional.
  ** Generik.
* Usaha memakai benchmarking berdasar atas proses.

Selanjutnya, dengan mengevaluasi pengalaman dari proses perusahaan yang meliputi baik faktor internal dan eksternal, seperti ; management, money, matrial, manpower, methode, market dan machine (7S) yang melemahkan keunggulan bersaing, dapatlah diterapkan benchmarking dengan mempelajari perusahaan lain yang memiliki kinerja unggul.

Dalam contoh industri otomotif, PT. Astra Internasional dengan divisi TOYOTA adalah perusahaan yang memiliki kinerja unggul.

4. Segmentasi Pasar.

Setiap perusahaan mengakui bahwa produksinya tidak bisa menarik semua konsumen. Para konsumen terlalu banyak, menyebar luas, begitu pula kebutuhan dan pelaksanaan berbelanja berubah-rubah. Beberapa perusahaan akan menempati posisi paling baik dalam melayani bagian-bagian khusus, atau segmen-segmen dari pasar. Masing-masing perusahaan harus mengidentifikasi segmen-segmen pasar yang paling menarik sehinggga perusahaan itu bisa melayani secara efektif.

Terdapat tiga pertimbangan untuk segmentasi pasar :

* Pemasaran massal (mass marketing).

  Produsen memproduksi, mendistribusikan dan mempromosikan sebuah produk secara massal kepada semua konsumen. Alasannya adalah, bahwa pemasaran massal akan menjurus ke biaya dan harga paling murah serta menciptakan pasar dengan potensi yang besar.

* Pemasaran produk yang terdiferensiasi (product differensiated marketing).

  Produsen memproduksi dua produk atau lebih yang memperlihatkan perbedaan bentuk, ukuran, kualitas, gaya dan sebagainya. Produk-produk tersebut dirancang untuk memberikan variasi kepada para konsumen bukan untuk menarik segmen-segmen pasar yang berbeda.

* Pasaran sasaran (Target Marketing).

  Produsen membedakan segmen-segmen pasar, memilih satu atau lebih segmen-segmen itu dan mengembangkan produk-produk dan bauran pemasaran yang disesuaikan dengan masing-masing segmen .

Selanjutnya, dalam pembahasan ini penulis menitik beratkan kearah segmentasi pasar konsumen.

Perusahan-perusahan saat ini sedang beralih dari pemasaran massal dan produk yang terdiferensiasi ke pemasaran sasaran.

Pemasaran sasaran membantu para penjual mengidentifikasi kesempatan-kesempatan pemasaran yang lebih baik. Para penjual dapat mengembangkan produk yang tepat bagi masing-masing pasar sasaran. Produsen bisa menyesuaikan harga-harga, sasaran distribusi, dan periklanan untuk mencapai pasar sasaran secara efisien.

Pemasaran sasaran memerlukan tiga langkah.

* Segmentasi pasar tindakan membagi sebuah pasar ke dalam kelompok. Kelompok konsumen yang berbeda-beda, yang mungkin membutuhkan produk-produk dan / atau bauran pemasaran tersendiri. Produsen tersebut mengidentifikasikan cara-cara yang berbeda untuk membagi pasar menjadi segmen-segmen, mengembangkan profil segmen-segmen pasar yang menguntungkan, dan mengevaluasi masing-masing daya tarik segmen itu.

* Pentargetan pasar, tindakan mengevaluasi dan menyeleksi satu atau lebih dari segmen-segmen pasar yang akan dimasuki.

* Penempatan pasar, tindakan menciptakan suatu penempatan yang kompetitif untuk produk dan bauran pemasaran yang terinci.

Dasar-dasar Untuk Segmentasi Pasar :

* Geografi.

  Membagi pasar ke dalam unit-unit geografis yang berbeda, seperti negara, wilayah, daerah, kota atau desa.

* Demografi.

Membagi pasar kedalam kelompok-kelompok berdasarkan variabel-variabel demografi, seperti usia, jenis kelamin, jumlah keluarga, daur hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kewarganegaraan atau kebangsaan. Variabel-variabel demografi, merupakan dasar yang paling populer untuk membedakan kelompok-kelompok konsumen.

* Psikografi.

Disini para pembeli dibagi dalam kelompok yang berbeda-beda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup, dan/atau ciri-ciri kepribadian.

* Behavioristik.

Dalam segmentasi berdasarkan behavioristik (perilaku) para konsumen dibagi kedalam kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau tanggapan mereka terhadap sebuah produk. Untuk itu produsen harus mengetahui perilaku pembeli sebagai titik awal untuk membuat segmen-segmen pasar, misalnya berdasarkan kesempatan-kesempatan, manfaat-manfaat yang dicari, tingkat pemakaian, status pemakai, loyalitas dan lain-lain.

Asseal (1981) mengatakan ada empat jenis perilaku pembeli seperti diperlihatkan Tabel 10.

Tabel 10

Empat Jenis Perilaku Pembeli

	Keterlibatan tinggi	Keterlibatan rendah
Perbedaan yang jelas antara berbagai merek	Perilaku pembeli rumit	Perilaku pembeli mencari keragaman
Sedikit perbedaan antara berbagai merek	Perilaku pembeli untuk mengurangi ketidak cocokan	Perilaku pembeli berdasarkan kebi-jaksanaan

Sumber : Asseal (1981).

* Perilaku pembeli yang rumit, dimana konsumen melalui perilaku pembeli yang rumit pada saat mereka mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam pembelian suatu produk dan menyadari adanya perbedaan yang jelas antara merek-merek yang ada. Kadang-kadang konsumen yang sangat terlibat dalam pembelian melihat hanya sedikit perbedaan antara merek-merek yang ada. Keterlibatan yang mendalam sekali, karena pembelian itu mahal dan tidak sering dilakukan serta beresiko, seperti pada pembelian mobil.

  Dalam hal ini komunikasi pemasaran haruslah mengarahkan untuk menyediakan kepercayaan dan evaluasi yang akan membantu konsumen tersebut merasa puas atas pilihan mereknya.

* Perilaku pembeli yang mencari keragaman, ditandai dengan keterlibatan konsumen yang rendah namun terdapat perbedaan merek yang jelas. Disini konsumen sering terlibat melakukan banyak pergantian merek. Pergantian merek terjadi, dengan tujuan mencari keragaman dan bukan ketidakpuasan. Strategi

pemasaran adalah berbeda-beda bagi pemimpin pasar serta merk-merk kecil didalam kategori ini. Pemimpin pasar akan berusaha mendorong perilaku pembeli didasarkan "kebiasaan", yaitu dengan cara menghindari kondisi habis persediaan, beriklan yang bersifat mengingatkan secara berulang-ulang. Sebaliknya perusahaan penantang akan mendorong pembeli yang mencari keragaman dengan menawarkan harga yang lebih rendah, promosi yang banyak, hadiah-hadiah yang memberikan alasan-alasan untuk mencoba sesuatu yang baru.

5. Daur Hidup Produk.

Konsep daur hidup produk adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk. Pada tahap-tahap ini terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi pemasaran dan potensi laba, (Manajemen Pemasaran, BP-IPWI, Jakarta, 1994).

Daur hidup produk dibagi ke dalam empat tahap yaitu :

*** Perkenalan (Embrionic).**

Pada tahap ini, pertumbuhan penjualan sangat lambat, karena produk sedang diperkenalkan dipasar. Sulit mendapatkan keuntungan pada tahap ini, karena pengeluaran untuk pengenalan produk sangat besar.

*** Pertumbuhan (Growth).**

Pada tahap ini, produk telah diterima pasar, dan laba meningkat dengan cepat.

* Kematangan (Maturuty)

Pada tahap ini, perkembangan penjualan mengalami penurunan, karena produk telah diterima oleh semua pembeli potensial. Laba yang diterima stabil atau merosot karena meningkatnya biaya untuk produk dari para pesaing.

* Keusangan (Decline).

Periode dimana penjualan menunjukkan penurunan dan laba merosot.

Dalam berbagai pembahasan sering disebut bahwa DHP berbentuk huruf "S" tanpa dijelaskan dasar-dasar pemikirannya dalam bahasa pemasaran. Teori difusi dan teori adopsi adalah pokok-pokok pikiran yang mendasarinya. Bila produk baru mulai diluncurkan, perusahaan harus berusaha mempengaruhi konsumen agar berminat, tertarik, mencoba dan akhirnya membeli produk tadi. Proses ini sangat memerlukan waktu yang panjang, dan pada tahap perkenalan hanya beberapa orang saja yang membeli.

Bila ternyata produk memuaskan keinginan, maka sejumlah pembeli lainnya akan membeli juga (mengadopsi dini). Maksudnya pesaing baru akan mempercepat proses adopsi dengan jalan meningkatkan minat pasar dan dengan jalan menurunkan harga jual. Pada tahap berikutnya, lebih banyak pembeli lagi masuk ke pasar (golongan mayoritas-dini/early majority). Kemudian laju pertumbuhan mulai menurun pada saat jumlah pembeli baru yang potensial menyusul sampai mendekati nol.

Secara garis besar, konsep DHP sangat berguna dalam kerangka mengembangkan strategi pemasaran yang efektif dalam berbagai tahap, dalam daur hidup produk. Dalam kasus ini, penulis akan membahas strategi DHP hanya pada tahap perkenalan. Alasannya adalah, bahwa studi yang penulis lakukan terhadap produk Hyundai, berkisar pada masalah-masalah dalam tahap perkenalan produk.

Telah kita ketahui, bahwa pada tahap perkenalan ini, jumlah keuntungan masih sangat sedikit dan mungkin merugi, akibat rendahnya tingkat penjualan, sementara biaya distribusi dan promosi sangat tinggi terhadap penjualan, untuk :

* memberi tahu konsumen atas hadirnya satu produk baru yang sama sekali belum dikenal;
* membujuk konsuman untuk mencoba, dan
* untuk menjamin tersedianya produk pada setiap pengecer terakhir.

Jumlah pesaing masih sedikit dan mereka memproduksi dengan versi yang masih mendasar karena pasar memang belum membutuhkan penyempurnaan produk. Perusahaan memusatkan usaha penjualan pada calon pembeli yang paling siap untuk membeli, yaitu mereka yang berpenghasilan tinggi. Harga jual cenderung tinggi. Ini disebabkan antara lain oleh :

* biaya tinggi karena taraf produksi yang masih rendah ;
* persoalan teknologis dalam proses produksi mungkin belum bisa ditanggulangi dengan sempurna ;

* marjin laba yang cukup tinggi diperlukan untuk menutup biaya promosi.

Strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan.

Dalam meluncurkan produk baru, manajer pemasaran menetapkan setiap variabel pemasaran pada tingkat yang tinggi atau rendah, seperti dalam harga, promosi, distribusi dan mutu produk. Bila pertimbangan pokok hanya pada harga dan promosi, manajemen bisa mengikuti satu dari empat jenis strategi, seperti diperlihatkan pada gambar 4.

* Strategi Menyaring Cepat
(Rapid Skimming Strategy).

Dengan menempatkan harga tinggi dan promosi gencar. Harga ditetapkan tinggi agar bisa diperoleh sebanyak mungkin laba kotor per unit. Promosi diselenggarakan besar-besaran untuk meyakinkan konsumen tentang nilai tinggi produk, walau dengan tingkat harga yang mahal. Promosi ini dimanfaatkan untuk mempercepat laju penerobosan pasar (market penetration). Strategi ini bisa berhasil jika :

** sebagian pasar potensial belum menyadari kehadiran produk itu ;

** mereka yang berminat membeli mampu membayar dengan harga berapapun ;

** perusahaan menghadapi pesaing potensial dan ingin membangun preferensi atas mereknya.

	PROMOSI	
	Tinggi	Rendah
Tinggi	Strategi menyaring cepat	Strategi menyaring lambat
Rendah	Strategi penerobosan cepat	Strategi penerobosan lambat

Gambar 4. Empat Strategi Pemasaran Dalam Tahap Perkenalan.
(_____, Manajemen Pemasaran BP. STIE-IPWI, 1994).

* **Strategi Menyaring Lambat (Low Skimming Strategy).**

Dengan menetapkan harga mahal dan promosi yang rendah. Penetapan harga tinggi, agar bisa dihasilkan setinggi mungkin laba kotor per unit. Rendahnya promos agar biaya pemasaran tidak terlalu besar. Strategi seperti ini, diharapkan bisa memperoleh keuntungan yang besar. Strategi ini bisa berhasil jika :

** luas pasar terbatas ;

** sebagian besar pasar menyadari kehadiran produk itu ;

** pembeli bersedia membayar harga yang mahal, dan

** persaingan potensial tidak tampak.

* Strategi Penerobosan Cepat
(Rapid Penetration Strategy).

Dengan penetapan harga rendah dan promosi gencar. Strategi ini diharapkan dapat menerobos pasar dengan cepat, dan merangkum pangsa pasar (market share) yang terbesar. Strategi ini bisa berhasil jika :

** ukuran pasar sangat luas ;
** Pasar tidak menyadari kehadiran produk ;
** kebanyakan pembeli sangat peka terhadap harga, dan
** harga pokok produksi cenderung turun mengikuti skala produksi dan bertambahnya pengalaman produksi yang diperoleh.

* Strategi Penerobosan Lambat
(Low Penetration Strategy).

Dengan menetapkan harga rendah dan promosi rendah. Harga rendah akan mempercepat diterimanya produk oleh konsumen, dan promosi rendah, agar tercapai lebih banyak laba bersih bagi perusahaan. Strategi ini sering dipilih dengan keyakinan bahwa permintaan sangat peka terhadap harga, tetapi kurang peka terhadap promosi. Strategi ini bisa berhasil jika :

** pasar sangat luas ;
** pasar sangat menyadari kehadiran produk ;
** pasar peka terhadap tingkat harga, dan
** hanya sedikit persaingan potensial.

Perusahaan, terutama perintis di pasarnya tidak boleh memilih salah satu dari empat strategi di atas sembarangan. Justru strategi apapun yang dipilih haruslah merupakan salah satu langkah pertama yang ditentukan secara hati-hati dalam keseluruhan langkah pemasaran menurut daur hidup.

IPWI

BAB III

METODOLOGI

B A B III

M E T O D O L O G I

Penulis menyadari, bahwa dalam pengkajian baik mengenai proses mencari dan mengumpulkan data maupun proses penyusunan kerangka berfikir masih banyak terdapat kekurangan.

Berkenaan dengan permasalahan pokok dalam karya tulis ini, penulis berusaha semaksimal mungkin agar baik dalam metode penelitian untuk memperoleh data empiris maupun pengungkapan dan kerangka berfikir, tetap dapat menggunakan kaidah-kaidah keilmuan, sehingga karya tulis atau tesis ini mengandung unsur-unsur kebenaran dan obyektif.

1. Metode Penelitian.

Agar diperoleh data-data yang dapat diuji kebenarannya, relevan dan lengkap dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian sebagai berikut :

a. Studi Pustaka.

Penelitian dengan metode ini dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai berbagai strategi yang dilakukan perusahaan, agar diperoleh gambaran yang lebih jelas dalam melakukan pembahasan masalah.

Studi ini terutama sekali diarahkan untuk memperoleh landasan teori dengan maksud untuk digunakan dalam analisis.

Adapun dasar-dasar teoritis ini diperoleh dari literatur-literatur, majalah-majalah ilmiah maupun tulisan-tulisan lainnya yang banyak hubungannya dengan masalah yang akan diteliti.

b. **Studi Lapangan.**

Studi ini dilakukan secara langsung ke lapangan untuk mengadakan pengamatan dan pengambilan data terhadap obyek penelitian.

Disamping itu data juga diperoleh dari wawancara dengan tokoh - tokoh yang berkepentingan dengan masalah yang diteliti.

c. **Analisis Kasus.**

Setelah diperoleh kasus dari perusahaan yang diteliti sebagai hasil dari studi lapangan maka selanjutnya dilakukan analisis terhadap kasus tersebut.

Analisis ini dilakukan dengan mendasarkan diri pada teori-teori yang telah dipelajari dalam studi pustaka untuk diterapkan pada kenyataan yang ada, sehingga ada kesinambungan antara teori dan praktek.

2. **Metode Pengumpulan Data.**

Pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh data yang dibedakan menurut sumbernya dilaksanakan dengan cara :

a. Mencatat berbagai informasi penting sebagai data primer, baik melalui wawancara langsung maupun melalui telepon dan faximile dari sumber di lapangan, antara lain : PT. Srikandi Daimond Motor, PT. Bumen Reja Abadi, PT. ASTRA Daihatsu, Auto 2000, PT. Montana Indah Motor (OPEL) dan beberapa kali mengadakan wawancara dengan petugas atau penjaga stand Hyundai pada waktu pameran otomotif tanggal 14 s/d 23 Juli 1995 di Convention Hall Senayan.

b. Mencatat dan mengumpulkan data yang telah tersedia sebagai data sekunder antara lain : Departemen Perindustrian, Gabungan Industri Kendaraan Indonesia (GAIKINDO) dan sumber lain yang memuat informasi/data penting untuk bahan pembahasan tesis ini, antara lain : Harian Kompas, Media Indonesia, Majalah-majalah otomotif, Tabloid otomotif, CIC, Majalah Usahawan, Majalah Gatra dan lain sebagainya.

c. Studi pustaka dari koran-koran, majalah-majalah, makalah-makalah, buku literatur yang mendukung penelitian, sehingga diharapkan dengan teori yang kuat akan diperoleh hasil karya yang berbobot ilmiah.

3. Metode Analisis Data.

Mendasari kerangka berfikir dan pembahasan permasalahan yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai, penulis merasa perlu untuk mengidentifikasi data yang diperoleh menjadi dua variabel, yaitu variabel kuantitatif dan variabel kualitatif.

Hyundai sebagai obyek penelitian, merupakan produk yang relatif baru, dan masih dalam usaha memasuki pasar (market entry), sehingga data maupun informasi yang dapat dikumpulkan dari obyek penelitian ini cenderung bersifat variabel kualitatif. Oleh sebab itu, analisis pembahasan yang penulis lakukan lebih banyak mengarah pada penggunaan variabel kualitatif ini. Sedangkan variabel kuantitatif juga digunakan sebagai bahan analisis lain yang bersifat mendukung pembahasan permasalahan ini.

a. Metode Kuantitatif.

Analisis dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor makro yang dapat berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan dan berbagai strategi yang dipilih perusahaan.

Adapun tujuan analisis faktor-faktor makro ini adalah untuk mengetahui pertumbuhan pasar dalam struktur bisnis mobil di Indonesia, khususnya sedan, menggunakan metode Least Square.

Dengan Model Regresinya :

$$Y' = a + bX$$

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} \qquad \text{dan} \qquad b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

dimana : X = waktu (hari, bulan, tahun)
Y = variabel yang diperkirakan
n = jumlah waktu
a dan b = konstanta

Kemudian, dengan menggunakan data yang dikumpul atau berbentuk urutan dari waktu ke waktu atau sering disebut Time Series Data/Historical Data, maka dapatlah disusun suatu lembar kerja/work sheet.

Sebagai ilustrasi dapat diperhatikan contoh berikut :

Misalnya X = waktu (tahunan)
Y = produksi barang A dalam satuan

X :	1985	1986	1987	1988	1989
Y :	2	3	5	6	8

X	Y	X^2	Y^2	XY
0	2	0	4	0
1	3	1	9	3
2	5	4	25	10
3	6	9	36	18
4	8	16	64	32
10	24	30	138	63

$\sum_{i=1}^{5} Xi = 10,$ $\sum_{i=1}^{5} Yi = 24$

$\sum_{i=1}^{5} X_i^2 = 30,$

$\sum_{i=1}^{5} Xi\,Yi = 63$ $\sum_{i=1}^{5} Y_i^2 = 138$

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{5} Xi}{5} = \frac{10}{5} = 2, \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^{5} Yi}{5} = \frac{24}{5} = 4,8$$

$$b = \frac{5(63) - (10)(24)}{5(30) - (10)^2} = \frac{315 - 240}{150 - 100} = \frac{75}{50} = 1,5$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} = 4,8 - (1,5)(2) = 1,8$$

$$Y' = 1,8 + 1,5X$$

Jadi, jika : X = 5, maka Y' = 1,8 + 1,5(5) = 9,3

Sehingga nilai ramalan Y = 9,3 satuan (ton, kg, 1, dan sebagainya).

(Supranto, 1993).

b. Metode Kualitatif.

Meskipun dalam pembahasan nanti ditemui beberapa variabel yang bersifat kuantitatif, dalam bentuk angka-angka maupun prosentase, ini hanya untuk membuat suatu ukuran dan pembanding yang menggambarkan nilai/kualitas dari berbagai pernyataan yang disajikan. Variabel kualitatif masih lebih dominan dalam pembahasan ini.

Tujuan analisis dengan menggunakan metode kualitatif ini adalah untuk :

1). Mengetahui posisi bersaing perusahaan dalam persaingan pasar sedan di Indonesia.

Dengan membandingkan antara pangsa pasar yang diperoleh perusahaan dengan pangsa pasar pesaing, akan diperoleh gambar posisi persaingan perusahaan.

2). **Mengetahui usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh pangsa pasar.**

Dalam pembahasan ini, penulis lakukan dengan cara sebagai berikut :

a). Menganalisis faktor-faktor internal yang mendukung tujuan perusahaan, antar lain :

(1). Target pasar yang dituju.

(2). Keunggulan biaya perusahaan, yang tercermin dalam penetapan harga produk.

b). Menganalisis faktor-faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan usaha-usaha perusahaan, antara lain :

(1). Perilaku konsumen.

(2). Keunggulan pesaing.

(3). Kelemahan pesaing.

d). Pilihan Strategi Perusahaan yang digunakan dalam usaha memasuki pasar (market entry), meliputi :

(1). Strategi Daur Hidup Produk (DHP).

(2). Strategi Benchmarking.

(3). Strategi Rantai Nilai.

e). Keberhasilan perusahaan, melalui strategi yang digunakan dalam memasuki pasar.

Perlu penulis kemukakan, bahwa dalam rangka memudahkan pembahasan terhadap permasalahan yang ada, beberapa asumsi-asumsi yang digunakan dalam studi ini.

Disamping itu, beberapa faktor eksternal yang bersifat makro, baik yang telah dibahas dalam BAB I, maupun yang penulis lampirkan dalam bentuk tabel data pada tesis ini, tidak banyak diungkapkan dalam pembahasan, mengingat faktor-faktor eksternal makro tersebut, tidak hanya berpengaruh pada posisi persaingan perusahaan, akan tetapi lebih dari itu, mempengaruhi struktur persaingan industri dari seluruh pelaku otomotif maupun pelaku industri lainnya di Indonesia, bahkan mungkin industri secara global. Tri merupakan salah satu contoh penerapan asumsi.

IPWI

BAB IV

PEMBAHASAN

BAB IV

P E M B A H A S A N

Pertumbuhan Pasar Dalam Struktur Bisnis Mobil di Indonesia Khususnya Sedan, pada Masa Mendatang.

a. Perhitungan dengan Metode Least Square.

Perhitungan Pertumbuhan Pangsa Pasar Sedan di Indonesia (dalam ribuan unit).

Tahun	Y	X	XY	X
1990	57	-2	-114	4
1991	46	-1	-46	1
1992	30	0	0	0
1993	32	1	32	1
1994	36	2	72	4
JUMLAH	201	0	-56	10

Keterangan :

X = waktu dalam tahun
Y = variabel yang diperkirakan
n = jumlah tahun (5)
a dan b = konstanta

Persamaan garis trend dengan metode Least Square :

$$Y' = a + bX$$

$$a = \frac{\Sigma Y}{n} \qquad \text{dan}$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

$$a = \frac{201}{5}$$

$$= 40,2 \qquad \text{dan}$$

$$b = \frac{-56}{10}$$

$$= -5,6$$

Persamaan garis trend menjadi :

$$Y' = 40,2 - 5,6X$$

Perkiraan pertumbuhan pangsa pasar tahun 1995-1999 dari persamaan $Y' = 40,2 - 5,6X$ diperoleh :

Y' 1995 $= 40,2 - 5,6(3)$

$= 23,4$

Y' 1996 $= 40,2 - 5,6(4)$

$= 17,8$

Y' 1997 $= 40,2 - 5,6(5)$

$= 12,2$

Y' 1998 = 40,2 - 5,6(6)

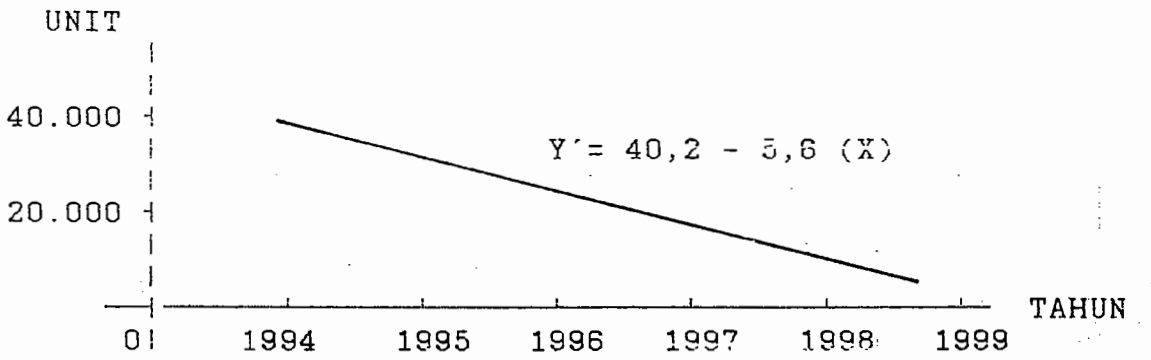
= 6,6

Y' 1999 = 40,2 - 5,5(7)

= 1

Dari hasil perhitungan di atas, dapat dikatakan bahwa, pertumbuhan pangsa pasar sedan di Indonesia, setiap tahun mengalami penurunan kira-kira 6.000 unit.

Grafik : Pertumbuhan pangsa pasar sedan di Indonesia 1994 - 1999



b. Prakiraan Optimis Pelaku Otomotif.

Jika melihat penurunan pangsa pasar mencapai 6000 unit pertahun (melalui perhitungan dengan metode Least Square) tentu akan menyurutkan niat para pelaku otomotif di Indonesia, apalagi pendatang baru seperti Hyundai ini.

Untuk itu, penulis merasa perlu mengungkapkan beberapa alasan yang mendasari niat pelaku otomotif baru masuk pasar Indonesia.

Jongkie D. Sugiarto, President Director PT. Citra Mobil Nasional 1), memberikan prakiraan optimis pertumbuhan pangsa pasar mobil di Indonesia sampai dengan tahun 2000, dengan asumsi bahwa faktor eksternal seperti; pertumbuhan ekonomi, bunga perbankan, iklim investasi, kebijaksanaan pemerintah dan lain-lain tidak memberikan dampak negatif, maka pertumbuhan pangsa pasar otomotif akan meningkat sampai dengan angka 500.000 unit/tahun. Untuk tahun 1995 ini diperkirakan mengalami kenaikan 10% dibanding tahun 1994.

Jika pada saat ini pangsa pasar sedan baru kira-kira 12,5 % dari seluruh total pangsa pasar kendaraan, maka pada tahun 2000 nanti akan bergeser menjadi 30 %, sehingga pangsa pasar sedan akan mencapai 150.000 unit.

Dari 150.000 unit ini, diharapkan Hyundai dapat memperoleh pangsa pasar 10 % atau kurang lebih 15.000 unit tahun.

Subronto Laras, President Director Indomobil Group juga memberikan perkiraan optimis 2), pertumbuhan pangsa pasar mobil di Indonesia dengan asumsi bahwa, gejolak moneter terutama tingkat suku bunga tidak memberi dampak negatif terhadap bisnis otomotif, maka tingkat penjualan mobil di

---

1) Media Indonesia, Sabtu 15 Juli 1995.
2) Media Indonesia, Sabtu 10 Desember 1994.

Indonesia pada tahun 1995 akan meningkat dari lebih kurang 300.000 unit pada tahun 1995 menjadi 340.000 pada tahun 1994, atau naik sekitar 10 %.

Priyono Sugiarta, Operation Director PT. Tjahja Sakti Motor Corperation juga memperkirakan 1), bahwa dalam tahun 1995, tingkat penjualan akan naik 10 % dibanding tahun 1994.

c. Realisasi Penjualan Dalam Tahun 1995.

Jika para pelaku otomotif memperkirakan akan terjadi kenaikan penjualan mobil sebesar 10 % pada tahun 1995, ini sangat berbeda dengan yang diperkirakan oleh Sjahrir, salah seorang Pengamat Ekonomi.

Menurut Sjahrir 2), bahwa penjualan pada tahun 1995 akan mengalami penurunan. Penurunan yang relatif banyak terjadi pada semester pertama dan atau mengalami peningkatan penjualan pada semester kedua tahun 1995.

Selanjutnya, untuk mengetahui realisasi penjualan kendaraan khususnya sedan dalam tahun 1995, perlu dikemukakan dari hasil studi lapangan secara kualitatif melalui pengamatan, wawancara dan lain-lain.

---

1) Media Indonesia, Sabtu 10 Desember 1994.
2) Media Indonesia, Sabtu 24 Desember 1994.

Juanita, Counter Sales PT. Prabu Motor mengakui 1), bahwa sejak diberlakukannya pajak progresif 1 April 1995, hanya mampu menjual paling banyak 1 unit sedan sehari. Hal ini disebabkan disamping diberlakukannya pajak progresif juga faktor-faktor lain seperti, sulitnya memperoleh uang kontan, prosedur pembelian yang berbelit-belit (akibat kewajiban membayar pajak progresif dan BBN), dan sikap konsumen yang kritis sebelum membeli mobil kedua atau ketiga.

Dari pengakuan beberapa salesman/supervisor dari berbagai dealer yang penulis wawancarai 2), bahwa setelah diregulasi 23 Mei 1995 penjualan mobil terutama sedan, mengalami penurunan yang drastis. Dalam kurun waktu 6 bulan sejak deregulasi 23 Mei 1995, hasil penjualan hanya mencapai tidak lebih dari 50 % dari target yang ditetapkan dalam tahun 1995.

---

1) Media Indonesia, Sabtu 29 Juli 1995
2) PT. Srikandi Diamond Motor, PT. Astra Daihatsu, Auto 2000, PT. Bumen Reja Abadi, Panasia Cakrautama, PT. Armada Tiga Berlian, Alexander Graha, PT. Senjaya Wahana Sutra dan lain sebagainya.

2. Posisi Hyundai Dalam Persaingan Pasar Sedan Indonesia Tahun 1995.

Ada tiga pendekatan yang digunakan dalam membandingkan antara pangsa pasar yang diperoleh Hyundai dalam hal ini CMN dengan pangsa pasar yang diperoleh berbagai produsen lain mengingat,

* Hyundai merupakan pendatang baru, dengan kurun waktu penjualan yang relatif pendek.

* Hyundai (CMN) hanya menjual satu merek, tidak seperti produsen lain.

* Tidak terdapatnya data-data yang jelas yang menyatakan besarnya pangsa pasar dari setiap kelas sedan.

Untuk itu beberapa asumsi sangat diperlukan dalam membuat perbandingan pangsa pasar Hyundai dengan produsen lainnya.

a. Posisi Hyundai pada pasar sedan kelas 1500-1600 cc 1).

1). Penjualan Hyundai selama 3 bulan (Agustus-September 1995).

a). Telah diterima pembeli	:	700 unit
b). Dalam pesanan	:	400 unit
Total	:	1.100 unit

1) Perhitungan Poeng W. Lubis, Direktur Tehnik dan Pemasaran Citra Mobil Nasional (CMN), yang dimuat pada Harian Media Indonesia, Sabtu, 4 November 1995.

2). Penjualan sedan lainnya dalam kurun waktu yang sama yaitu 3 bulan (Agustus-September 1995) :

Diperkirakan = 4.580 unit.

Dengan membandingkan antara angka penjualan Hyundai dengan angka perkiraan penjualan seluruh merek (sedan, kelas 1500 - 1600 cc), maka dapat diperoleh besarnya pangsa pasar Hyundai yaitu :

$$\frac{1.100 \text{ unit}}{4.580 \text{ unit}} \times 100\ \% = 24\ \%$$

Dengan asumsi bahwa angka yang menunjukkan besarnya pangsa pasar Hyundai, hanya berlaku untuk pangsa pasar sedan kelas 1500 - 1600 cc, dan dalam kurun waktu tiga bulan yaitu mulai Agustus 1995 hingga Oktober 1995.

b. Posisi Hyundai pada pangsa pasar sedan (seluruh kelas) tahun 1995 :

1). Rata-rata penjualan Hyundai tiap bulan :

a). Penjualan selama tiga bulan : 1.100 unit.

b). Penjualan rata-rata perbulan :

$$\frac{1.100}{3} = 366 \text{ unit}$$

2). Rata-rata penjualan seluruh merek sedan setiap bulan.

Untuk menghitung rata-rata penjualan seluruh sedan tiap bulan, penulis menggunakan asumsi bahwa :

* Data produksi sama dengan data penjualan.
* Penjualan setelah adanya deregulasi 23 Mei 1995 tidak lebih dari 50 persen dibanding penjualan sebelum deregulasi, sesuai informasi yang penulis peroleh dari wawancara dengan Salesman/Sales Supervisor beberapa daeler di Jakarta (telah dibahas pada Bab IV.I.c.).

Dengan beberapa asumsi tersebut, dapat diperkirakan penjualan sedan perbulan dengan cara perhitungan :

a). Produksi sedan dalam waktu 5 bulan (Januari 1995 s/d Mei 1995), sebesar : 16.592 unit 1), maka rata-rata penjualan tiap bulan adalah sebesar :

$$\frac{16.592 \text{ unit}}{5} = 3.318,4 \text{ unit/bulan}$$

b). Jika perkiraan penjualan setelah deregulasi bulan Mei 1995 tidak termasuk Hyundai hanya mencapai 50 % dari deregulasi, maka perkiraan penjualan selama 5 bulan berikutnya (Juni s/d Oktober 1995) adalah

$$3.318,4 \times 5 \times 50 \% = 8.296 \text{ unit.}$$

---

1) GAIKINDO, 1995.

c). Total perkiraan penjualan selama 10 bulan (Januari s/d Oktober 1995), adalah :

* Januari s/d Mei 1995	=	16.592 unit
* Juni s/d Oktober 1995	=	8.296 unit
* Hyundai	=	1.100 unit
Jumlah	=	25.988 unit

dan perkiraan penjualan perbulan adalah :

$$\frac{25.988 \text{ unit}}{10} = 2.598{,}8 \text{ unit}$$

Dengan membandingkan antara angka penjualan Hyundai dengan angka perkiraan penjualan seluruh merek sedan berbagai kelas, dapat diperoleh besarnya pangsa pasar Hyundai yaitu :

* Penjualan Hyundai/bulan : 366 unit

* perkiraan penjualan seluruh sedan setiap bulan : 2.598,8 unit

Jadi pangsa pasar Hyundai terhadap seluruh penjualan sedan yaitu :

$$\frac{366 \text{ unit}}{2.598 \text{ unit}} \times 100\% = 14.08\%$$

dibulatkan menjadi, 14%

c. Posisi Hyundai pada persaingan industri otomotif di Indonesia.

Persaingan industri ini, tentu melibatkan seluruh produk otomotif dari berbagai kategori. Untuk itu diperlukan data-data yang berkaitan dengan seluruh penjualan produk otomotif mulai dari kategori I, II, III, IV, V dan sedan.

Dalam tahun 1995 ini, penulis belum memperoleh data penjualan seluruh produk otomotif. Oleh sebab itu ada baiknya bila dalam perhitungan ini tetap menggunakan asumsi-asumsi, yaitu :

* Angka penjualan kendaraan kategori I s/d V tahun 1995 sama dengan tahun 1994.

* Angka rasio penjualan sedan adalah 12,5% dari seluruh penjualan produk-produk otomotif, telah dikemukakan dalam BAB I sehingga angka penjualan kendaraan kategori I s/d V adalah 87,5% .

* Angka penjualan sedan, menggunakan angka perkiraan tahun 1995.

* Angka perbandingan pangsa pasar, di perhitungkan dengan satuan bulanan.

Dalam asumsi ini, dapat diperhitungkan besarnya angka penjualan kendaraan 1995 menurut kategori kendaraan yaitu :

1). Angka penjualan kendaraan kategori I s/d V, adalah 87,5% dari seluruh penjualan dalam tahun 1994 sebesar 326.471 unit, (lihat tabel 11).

$$326.471 \times 87,5\% = 285.662 \text{ unit}$$

2). Angka perkiraan penjualan sedan selama tahun 1995 :

$$2.598 \times 12 = 31.176 \text{ unit}$$

3). Angka perkiraan penjualan seluruh kendaraan selama tahun 1995 :

Kategori I s/d V = 285.662 unit

Sedan = 31.176 unit

Jumlah = 316.798 unit

dan angka perkiraan penjualan tiap bulan adalah :

$$\frac{316.798 \text{ unit}}{12} = 26.400 \text{ unit}$$

Tabel 11

Penjualan dan Pangsa Pasar
Kendaraan Th. 1994 di Indonesia

roduk/merek	Penjualan (Unit)	Pangsa Pasar (%)
1. Daihatsu	60.856	18,6
2. Toyota	80.608	24,7
3. Mitsubishi	59.336	18,2
4. Suzuki	56.723	17,4
5. Honda	8.346	2,6
6. Isuzu	32.111	9,8
7. Mercedes	4.864	1,5
8. Lain-lain	23.627	7,2
Jumlah	326.471	100 %

Sumber : GAIKINDO

Dengan beberapa angka perkiraan penjualan diatas, dapat diperoleh gambaran bagaimana posisi Citra Mobil Nasional yang mengageni Hyundai, yaitu membandingkan antara angka penjualan Hyundai tiap bulan dengan angka perkiraan penjualan seluruh produk otomotif yaitu :

$$\frac{366 \text{ unit}}{26.400 \text{ unit}} \times 10\% = 1,3888\%$$

atau dibulatkan = 1,4%

3. Usaha-usaha Hyundai (Citra Mobil Nasional) untuk memperoleh pangsa pasar.

Menyadari tingginya tingkat persaingan pasar otomotif di Indonesia, yang sebagian besar/hampir 82 % didominasi merek-merek produk Jepang, Hyundai telah melakukan beberapa strategi untuk memasuki pasar, dan jika mungkin justru memperoleh pangsa pasar, khusunya pangsa pasar sedan.

Sebelum menentukan berbagai strategi yang akan dijalankan, perlu terlebih dahulu diketahui faktor-faktor baik yang mendukung maupun yang melemahkan strategi yang dijalankan perusahaan.

Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

a. Faktor Internal Perusahaan.

1). Yang Mendukung Strategi Perusahaan.

a). Penetapan target pasar yang dituju.

Produk Hyundai sedan berkapasitas mesin 1600 cc s/d. 2000 cc yaitu sedan kompak ukuran menengah besar sebagaimana merek-merek lainnya dari merek-merek produk Jepang, AS, Eropa dan beberapa merek lainnya dari Korea Selatan dan Malaysia.

Menurut pengamatan dari hasil studi lapangan, kelompok ini mempunyai pangsa pasar diperkirakan lebih dari 75 persen.

Adapun kelompok pembeli pada segmen ini, sebagian besar merupakan kelompok yang berpenghasilan menengah ke atas. Secara geografis, segmen ini berada di kota-kota besar.

Namun demikian pada segmen ini terjadi persaingan yang ketat baik antara merek-merek produk Jepang sendiri mupun produk lain dengan keunggulannya masing-masing, sebagaimana terlihat pada Tabel 12,

Tabel 12

Kelompok Sedan 1600-1200 cc
dan Harga Jual th. 1995

No.	Merek/tipe	Mesin		Harga
		Kapasitas (cc)	Tipe	(Rp.1.000,-)
1.	BMW, 320 i M	2000	DOHC	123.700
2.	HONDA, CIVIC GENIO	1600	SOHC	82.000
	ACCORD CEILO	2000	SOHC	107.000
3.	MERCEDES, C 180 Espirit	1800	DOHC	138.000
4.	HYUNDAI, ELANTRA GLS	1600	DOHC	59.500
5.	DAEWOO, ESPERO - CD/MT	2000	DOHC	67.800
6.	MITSUBISHI - LANCER-GLXi	1600	SOHC	73.000
	LANCER-GTi	1800	DOHC	82.000
	GALANT-V6	2000	DOHC	104.000
	GALANT-VR	2000	SOHC	89.000
7.	MAZDA, LANTIS 323	1800	DOHC	78.500
	CRONOS 2.0	2000	DOHC	96.000
8.	NISSAN, SUPREME GENESIS	1600	DOHC	72.000
9.	SUZUKI, ESTEEM 1.6.GT.	1600 *)	SOHC	53.100
10.	PEUGEOT, 306 ST	1800	DOHC	64.000
	P 405 STi	2000	DOHC	86.000
11.	TOYOTA, COROLLA SEG	1600	TWINCAM	82.850
	CORONA-ABSOLUTE	2000	TWINCAM	104.000
12.	FORD, LASER - GHiA 1,8	1800	DOHC	79.000
	GHiA 1,6	1600	DOHC	75.000
	TELSTAR CHALLENGE	2000	DOHC	94.500
13.	OPEL, OPTIMA	1800	SOHC	73.500
	VECTRA	2000	SOHC	90.000

Keterangan : *) Sedan ukuran kecil.
Sumber : MEDIA INDONESIA, Sabtu 18 Nov. 1995, dan sumber lain, diolah.

Dari tabel 12 diatas, terlihat lebih dari 20 merek merebutkan pangsa pasar segmen ini yang besarnya di perkirakan kurang dari 33.000 unit (data tahun 1994). Akan tetapi jika dilihat menurut kelas berdasarkan isi/kapasitas mesinnya (kelas 1600 cc), tidak lebih dari 7 merek yang bersaing di kelas ini, seperti terlihat di Tabel 13. Ini berarti pesaing terdekat dari Hyundai hanya terdiri dari 7 merek sekelas (tahun 1995), dan menjadi sekitar 10 merek dalam tahun 1996, dengan hadirnya Proton Saga, Daewoo Nexia, dan KIA Sephia.

Tabel 13

Kelompok Sedan 1600 cc
dan Harga Jual th. 1995

	Merek / tipe	Mesin		Harga (Rp.1.000,-)
		Kapasitas (cc)	Tipe	
1.	Ford, Laser Ghia	1600	DOHC	75.000
2.	Honda, Civic Genio	1600	DOHC	82.000
3.	Hyundai, Elantra GLS	1600	DOHC	59.500
4.	Mitsubishi, Lancer GLXi	1600	SOHC	73.000
5.	Nissan, Supreme Genesis	1600	DOHC	72.000
6.	Suzuki, Esteem GT	1600 *)	SOHC	53.000
7.	Toyota, Corolla SEG	1600	TWINCAM	82.850

Keterangan : *) Ukuran kecil
Sumber : Tabel 12, diolah.

b). Kunggulan biaya.

Jika dilihat dari harga yang ditawarkannya, Hyundai dapat dikatakan paling murah dikelasnya. Hubungan antara harga dengan keunggulan biaya, dapat dijelaskan dengan teori Porter, yang menyatakan, bahwa : "**nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk menfaat yang sepadan, atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi.**"

Berdasarkan teori ini, dapatlah dibandingkan dua atau lebih produk yang masing-masing mempunyai manfaat/kualitas yang lebih dari produk satu terhadap produk lainnya, kemudian membandingkan harga yang ditawarkan dari masing-masing produk.

Oleh HMC, Hyundai Elantra telah diposisikan lebih tinggi kualitas maupun manfaatnya dibandingkan dengan Hyundai tipe Exel meskipun harga Elantra lebih murah dari harga Excel.

Sementara itu Hyundai Excel mempunyai peringkat kualitas pada urutan ke-13, dan masih lebih tinggi dibanding Mitsubishi Lancer yang berada pada urutan peringkat kualitas ke-18 (lihat Tabel 7).

Dengan membandingkan antara kualitas/manfaat dengan harga dari masing-masing produk tersebut, yaitu :

Merek	Peringkat Kualitas	Harga (RP.)
Hyundai Excel	13	-
Elantra	-	59.500.000,-
Mitsubishi Lancer	18	73.000.000,-

Dengan melihat perbandingan diatas, jelas bahwa Hyundai Elantra lebih murah dibanding Mitsubshi Lancer, Walaupun Elantra sendiri belum memiliki peringkat dunia, akan tetapi Elantra memiliki kelebihan dibanding Excel.

Dengan penetapan harga rendah dibanding nilai/manfaat yang diberikan, tentu Hyundai memiliki keunggulan biaya. Keunggulan biaya ini, merupakan komitmen dari prinsipalnya di Ulsan Korea Selatan, sebagaimana dijelaskan pada BAB I.

c). Nama besar yang dicapai Hyundai.

Hyundai tidak hanya dikenal di Indonesia sebagai produk baru. Di dunia Internasional, Hyundai merupakan produk otomotif terbesar di Korea Selatan yang memberi peran penting dalam memasok kendaraan dunia. Hampir 2,37 juta unit, Korea Selatan memasok pasar kendaraan atau 6,7 persen dari total pasar dunia.

Di Australia, Hyundai dapat menggeser kedudukan Toyota Corolla, untuk ukuran sedan menengah. Belum keberhasilan lain di berbagai negara.

d). Dukungan dana yang kuat dan manajemen.

PT. Citra Mobil Nasional (CMN), sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Hyundai, merupakan ATPM yang dipayungi oleh Bimantara Automotif, salah satu Sub Holding Bimantara Citra yakni perusahaan yang masuk dalam Bimantara Group yang merupakan urutan ke-7 dari sepuluh besar konglomerat di Indonesia (Tabel 8). Disamping memiliki dana yang kuat, perusahaan ini memiliki pengalaman yang luas di dalam berbagai dunia bisnis. Walaupun bisnis otomotif yang diterjuninya masih relatif baru, pengalaman luas di berbagai bisnis akan merupakan sumbangan yang tidak kecil artinya untuk mendukung bisnis otomotif ini.

2). Yang Melemahkan Strategi Perusahaan.

a). Sebagai pendatang baru di Indonesia, Hyundai belum memiliki product image di masyarakat.

b). Infrastruktur yang masih relatif sedikit dibanding para pesaingnya, disamping kemampuan dan keterampilan petugas lapangan untuk memperkenalkan dan mendekatkan produk kepada calon pembeli masih relatif terbatas.

c). Skala ekonomi yang masih relatif kecil dalam penerapan teknologi perakitan produk, sehingga mempengaruhi harga jual Hyundai Elantra, di mana mengenai keputusan harga jual oleh prinsipalnya diserahkan kepada CMN.

b. Faktor Eksternal Perusahaan.

1). Perilaku Konsumen.

Sebagian besar dari pembeli sedan pada segmen ini tergolong masyarakat yang berpenghasilan menengah dan menengah ke atas. Untuk menjatuhkan pilihan membeli produk yang tergolong sebagai barang superior ini, kelompok ini mempunyai keterlibatan yang cukup tinggi atau dengan kata lain kritis dalam menentukan syarat-syarat pembeliannya.

Sebagaimana hasil pengamatan dan wawancara di lapangan serta hasil penelitian pasar oleh CMN, diperoleh gambaran yang mencerminkan sikap sebelum menentukan pilihan pembeliannya, yang memenuhi kriteria-kritera sebagai berikut:

a). Kualitas tinggi ;
b). harga murah/bersaing. ;
c). irit bahan bakar ;
d). suku cadang tersedia dan mudah diperoleh dengan dengan harga murah.

e). pelayanan purna jual, dan

f). harga jual kembali tetap tinggi.

(hasil wawancara dengan Auto 2000, Mobil 88 dan beberapa Dealer lainnya di Jakarta).

2). Keunggulan Pesaing.

a). Product image yang telah mapan di hati masyarakat (seperti Toyota Corolla, Honda Civic Genio, Mitsubishi Lancer, dan lain-lain).

b). Infrastruktur yang kuat untuk mendukung jaringan pemasaran dan pelayanan purna jual (seperti Toyota, lebih dari 130 jaringan di seluruh Indonesia).

c). Suku cadang tersedia berlimpah di berbagai tempat yang strategis dari tiga jenis kualitas suku cadang dari yang murah hingga yang mahal (original)

d). Manajemen yang mapan, dan pengalaman yang luas dalam kurun waktu kurang lebih 20 tahun di dunia otomotif, juga keterampilan petugas lapangan yang handal.

Dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki, jelas memberikan total nilai yang lebih tinggi bagi pesaing ini (terutama merek-merek produk Jepang).

3). Kelemahan Pesaing.

Harga jual yang tidak stabil dan cenderung meningkat (khusus merek Jepang). Hal ini akibat dampak Yendaka.

Sebagai gambaran kecederungan harga yang meningkat, dapat dilihat dalam Tabel 14.

Tabel 14

Kenaikan Harga Jual Beberapa Merek Jepang
Selama 1 Semester (Juni s/d November 1995)

Merek/Tipe	Juni 1995 *) (Rp. 1000,-)	November 1995 (Rp. 1000 ,-)
1. Honda Civic Genio	78.000,-	82.000,-
2. Mitsubishi Lancer GLXi	67.000,-	73.000,-
3. Toyota Corolla SEG	78.000,-	82.850,-

Keterangan :
*) Harga baru setelah deregulasi 23 Mei '995
Sumber : MEDIA INDONESIA, Sabtu, 17 Juni 1995 dan Sabtu, 18 November 1995, diolah.

4). Faktor-faktor lain.

a). Kebijaksanaan pemerintah berupa :

* pengurangan tarif bea masuk ;
* penerapan pajak progresif sejak April 1995,
* dan lain-lain.

b). Meningkatnya suku bunga pinjaman dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pertumbuhan pangsa pasar mobil.

Adapun faktor-faktor ini tidak banyak dibahas, karena mempengaruhi struktur persaingan industri secara keseluruhan.

c. Berbagai Strategi yang Digunakan dalam usaha Memasuki Pasar.

Bertitik tolak pada keunggulan dan kelemahan baik faktor-faktor internal dan eksternal yang ada, Hyundai telah menetapkan dan melaksanakan strategi memasuki pasar untuk memperoleh pangsa pasar.

Beberapa Strategi yang tengah dilakukan antara lain :

1). Strategi Penerobosan Cepat (Rapid Penetration Strategy)

Beberapa alasan dilakukan strategi ini :

* Hyundai, produk baru ;
* harga relatif murah ;
* pembeli peka terhadap harga, dan
* pasar cukup luas.

Terdapat pengecualian dalam strategi ini, yaitu situasi pasar dalam tingkat persaingan yang tinggi, sementara produk Hyundai telah menggunakan teknologi yang sudah tinggi, (lihat lampiran 7).

Adapun aktivitas dalam strategi ini meliputi :

a). Penetapan harga yang murah.
b). Promosi gencar, dengan cara :

(1). Publikasi, dengan melibatkan wartawan dari berbagai media cetak dan elektronik, seperti ; mengundang wartawan untuk meliput kegiatan dan

informasi tentang keunggulan-keunggulan yang dimiliki, baik teknologi maupun reka - yasa rancang bangun pabrik Hyundai di Ulsan, Korea Selatan.

Wawancara antara wartawan dengan para pimpinan puncak CMN, mengenai keunggulan-keunggulan yang dimiliki CMN sebagai ATPM Hyundai, sangat mendukung usaha-usaha promosi ini.

(2). Pameran-pameran baik melalui auto expo '95 di Jakarta, maupun pameran secara parsial yang dilakukan oleh dealer-dealernya di tempat-tempat strategis, seperti : Mall-Mall, Pusat Perbelanjaan Modern dan lain-lain.

(3). Pemasangan iklan, melalui media cetak seperti Kompas, yang dimuat sedikitnya sekali seminggu dalam ukuran 0,5 sampai 1 halaman penuh, dan beberapa media cetak lain, dan dimulai sedikitnya 6 bulan sebelum Hyundai diluncurkan hingga saat ini.

Penayangan berita melalui televisi, tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan CMN berkenaan dengan usaha-usaha untuk memperkenalkan keberadaan Hyundai pada jajaran otomotif Indonesia.

(4). Wisata Reli Hyundai '95.

Maksud diadakannya wisata reli Hyundai '95 yang telah dilakukan pada tanggal 28-29 Oktober 1995, adalah untuk menunjukkan kepada khalayak luas tentang keberadaan Hyundai (Skow of forces), dengan tujuan ; pertama sebagai forum komunikasi antar pemilik mobil Hyundai yang relatif baru, kedua sebagai lumbung untuk menampung keluhan para pemilik Hyundai.

Adapun pesertanya terdiri dari para pengguna Hyundai yang berdomisili di DKI Jakarta dan Bandung, berjumlah 182 peserta/mobil Hyundai, yang selalu dipantau oleh unit pelayanan.

Melalui rute Silang Monas Jakarta menuju puncak (tujuan wisata), 182 mobil peserta dibagi dalam empat kelompok perjalanan/ pemberangkatan. Dengan cara ini diharapkan bahwa masyarakat luas setidaknya melihat dan mengakui keberadaan dan kekuatan Hyundai, dan selanjutnya dapat merubah image masyarakat tentang keunggulan yang dimiliki produk non - Jepang.

(5). Berbagai kegiatan lain seperti relly Bank Utama Indonesia '95 yang diikuti pada tanggal 7 s/d. 9 Juli 1995 dengan predikat juara satu kelas A-6 (1300-2000 cc), di Medan.

2). Strategi Benchmarking.

Beberapa alasan digunakan strategi ini :

* CMN sebagai pendatang baru, pengalaman di dunia bisnis otomotif relatif pendek, sementara pengalaman bisnis lainnya cukup luas.

* Perlunya efisiensi biaya, terutama pada tahap perkenalan diperlukan dukungan dana yang besar. Dengan strategi ini dapat dihemat biaya Riset and Development.

* Perlunya perubahan yang cepat untuk memperpendek tahap perkenalan.

Adapun aktivitas-aktivitas dalam strategi ini meliputi baik pengelolaan manajemen maupun pengembangan infrastruktur sebagaimana dilakukan para pendahulunya, seperti kekuatan-kekuatan yang dimiliki pesaing-pesaingnya yang telah lebih dulu mapan dalam bisnis ini (sebagai contoh, Toyota memiliki kinerja unggul) yang perlu di Benchmarking.

Selain itu juga mengambil pengalaman-pengalaman pendahulunya yang telah gagal bertahan dalam bisnis otomotif di Indonesia (seperti Opel, Holden dan lain-lain). Dengan pengalaman bisnisnya (selain bisnis otomotif), CMN dapat mengadaptasikan kekuatan-kekuatan pesaing dan meninggalkan kelemahan-kelemahan baik itu kelemahan

intern, maupun kelemahan-kelemahan pendahulunya, untuk menerobos dan memperoleh pangsa pasar lebih cepat.

3). **Mengembangkan Berbagai Aktivitas baik Pemasaran dan Pelayanan.**

a). Aktivitas Pemasaran.

(1). Promosi, Hyundai telah melaksanakan berbagai kegiatan promosi dan memanfaatkan even-even penting dalam rangka memperkenalkan produknya, telah dibahas pada Bab. IV. 3. c. b).

(2). Administrasi terintegrasi atas tujuh fungsi (7-F) dalam satu atap one stop service, yang meliputi fungsi-fungsi :

- sale ;
- leasing ;
- service ;
- spare part ;
- accessories ;
- car rental, dan
- used car.

(3). Perluasan saluran distribusi.

Jika pada awal peluncurannya, Hyundai baru dipasarkan di Jakarta, dengan perkembangan produksinya terus meningkat yaitu dari 300 unit dan ditargetkan hingga akhir 1995 menca-

pai 1000 unit, maka hingga bulan November 1995 ini CMN telah memperluas jaringan distribusinya, dimulai dari DKI Jakarta, kemudian Bandung, Surabaya, Semarang dan Lampung. Adapun jumlah dealer dari masing-masing kota, dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 5.

Wilayah Pemasaran
dan Jumlah Penyalur Resmi Hyundai 1995

No.	Wilayah kota	Nama Penyalur/	Jumlah
1.	Jakarta	1. PT. Wahana Sutra Sinjaya. 2. PT. Wira Adrawina Megah.	2
2.	Bandung	1. PT. Bahana Setia-nusa Gemilang 2. PT. Citrakarya Pranata	2
3.	Semarang	1. PT. Citrasurya Semarang Mobilindo 2. PT. Mitracitra Wahana Motor	2
4.	Surabaya	PT. Safari Megah	1
5.	Lampung	PT. Cakrawala Sentosa Serasi	1
	Jumlah		8

Sumbar : PT. Citra Mobil Nasional, (Kompas, Rabu, 15 Nopember 1995).

Jumlah wilayah maupun jumlah penyalur yang relatif masih kecil dibanding wilayah dan jumlah penyalur pesaing-pesaingnya, disesuai-kan dengan kemampuan produksi CMN. Dari

rencana produksi ternyata sampai dengan akhir tahun 1995 baru dapat dicapai kira-kira 1000 unit, sementara baik penjualan dan pesanan yang dilayani oleh penyalur-penyalur di atas, sampai dengan pertengahan bulan Oktober 1995 sudah mencapai kurang lebih 1100 unit. Ini berarti terjadi kelebihan permintaan. Apalagi jika kelebihan permintaan ini semakin besar akibat bertambahnya jaringan pemasaran, dan tidak dapat terealisasi akibat terbatasnya produksi, maka justru memberikan dampak yang buruk atas citra perusahaan, yaitu hilangnya kepercayaan konsumen terhadap CMN.

Untuk itu, bila kapasitas produksi telah dapat ditingkatkan, CMN akan memperluas jaringan pemasarannya ke kota-kota besar Indonesia lainnya.

(Jongkie D. Sugiarto, Presiden Direktur CMN, 1995).

b). Aktivitas Pelayanan.

Aktivitas pelayanan memiliki beberapa tujuan, diantaranya :

* Mendekatkan pelanggan dengan penjual ;
* meningkatkan nilai produk ;
* mempertegas komitmen penjual atas janji-janjinya terhadap pelanggan, dan lain sebagainya.

Bintoro Tjitrowirjo, Manajer Astra Mobil, mengatakan bahwa : "justru pelayanan itu yang menjadi kunci dari keberhasilan bisnis otomotif". Selanjutnya Bintoro mengingatkan : "beberapa merek mobil kini hilang di pasaran, yang menjadi penyebab utama adalah ATPM-ATPM yang mengageni merek-merek tersebut kurang memikirkan pentingnya layanan purna jual". Hal senada banyak diungkapkan oleh para eksekutif puncak pelaku bisnis otomotif di Indonesia.

Menyadari pentingnya arti pelayanan tersebut, CMN telah menetapkan beberapa aktivitas penting meliputi tujuh fungsi (7-F), yakni :

(1). Penjualan (sale).

Sebelum memutuskan untuk membeli Hyundai, pembeli diberikan kesempatan untuk uji coba (test drive), dengan maksud agar calon pembeli lebih obyektif dalam menentukan pilihannya dan merupakan sikap demokratis, karena CMN sangat memperhatikan kepentingan konsumen.

Bagi para eksekutif yang sarat dengan pekerjaan, semua penyalur Hyundai dapat memberikan layanan penjualan baik di kantor, di rumah maupun tempat lain yang dikehendaki calon pembeli.

Hyundai siap melayani penjualan tujuh hari dalam seminggu, dan hanya menjual produk merek Hyundai. Selain itu, penyalur-penyalur Hyundai juga melayani sistem pembelian dengan cara tukar tambah.

(2). Pembelian secara cicilan (leasing).

Pembelian secara cicilan (leasing), dealer menyiapkan leasingnya. PT. Bimantara Cakra Nusa telah mendirikan perusahaan leasing, yaitu PT. Arthacakra Multi Finance. Perusahaan ini yang akan mem-back-up pembiayaannya.

(3) Pemeliharaan (service).

Setiap dealer atau penyalur resmi Hyundai telah dilengkapi dengan bengkel pemeliharaan resmi dengan peralatan yang serba komputerisasi mutakhir. Dengan tenaga-tenaga yang telah terlatih dan telah mendapat pelatihan selama tiga bulan di Ulsan Korea Selatan, mereka siap melayani setiap keluhan pemilik atau pengguna Hyundai. Khusus Jakarta, jumlah bengkel resmi telah bertambah menjadi lima buah bengkel dimana sebelumnya baru ada dua buah bengkel resmi yang menyatu dengan penyalur.

Disamping itu, telah disiapkan apa yang namanya "LAYANAN KENCANA HYUNDAI" yakni suatu

layanan pemeliharaan yang siaga selama 24 jam dan siap melayani atau memperbaiki dimanapun, pada saat pembeli Hyundai mengalami kesulitan-kesulitan teknis, (lihat lampiran 6).

Adapun jumlah layanan ini, di Jakarta terdapat 15 unit pelayan dengan 45 awak, Bandung, Jawa Tengah dan Jawa Timur masing-masing 5 unit pelayanan. Bahkan Lampung dan Medan pun telah terjangkau oleh pelayanan purna jual seperti ini. Jumlah mekanik yang ada hingga saat ini sudah mencapai 75 orang, yang siap melayani kurang lebih 1100 unit pengguna Hyundai, dengan rasio 1 : 14.

(4). Suku cadang (spare part).

Tanggal 12 Juli 1995 atau 1 minggu sebelum Hyundai diperkenalkan, CMN telah mendistri-busikan suku cadang asli keberbagai penyalur yang resmi ditunjuk oleh CMN. Jumlah penyalur resmi pada saat itu 28 penyalur, dan hingga saat ini mencapai lebih dari 35 penyalur resmi yang tersebar di seluruh wilayah jaringan pemasaran Hyundai. Sebagai contoh tempat penjualan suku cadang asli Hyundai di Jakarta dapat ditemui, antara lain di Senen, Sawah Besar, Cipete, Ofista, Roxy dan Kelapa Gading serta di dealer-dealer resmi Hyundai.

langkah yang ditempuh ini, menunjukkan kematangan persiapan dan komitmen CMN dalam usaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen.

(5). Alat tambahan (accessories).

Banyak pengguna mobil yang menginginkan keindahan dan mungkin juga kemewahan. Sementara pengguna lainnya merasa cukup dengan peralatan standar yang telah ada pada mobilnya. CMN telah menyediakan bermacam-macam accessories Hyundai bagi mereka yang ingin memperindah interior maupun eksterior mobilnya. Tempat-tempat penjualan accessories ini menyatu dengan tempat-tempat penyediaan suku cadang Hyundai.

(6). Mobil bekas (used car).

Untuk mempertahankan nilai jual kembali produknya, CMN akan membeli mobil-mobil Hyundai bekas dengan harga lebih tinggi dibanding harga pasar mobil bekas. Hal ini dimungkinkan dengan adanya fasilitas pelayanan penyewaan mobil, sehingga apabila diperlukan, dealer akan mensubsidi pembelian mobil bekas tersebut dari hasil penyewaan mobil bekas itu sendiri.

(7). Pelayanan penyewaan mobil (car rental).

Untuk pembeli yang tidak mempunyai mobil lain setelah mobilnya ditukar tambahkan, sambil menunggu proses pengiriman, CMN menyiapkan layanan penyewaan mobil. Sehingga pembeli tidak akan kehilangan banyak waktu dan dapat tetap melaksanakan aktivitasnya selama menunggu pengiriman mobil barunya.

c). Aktivitas Penunjang.

Dalam penelitian yang penulis lakukan, belum dapat memperoleh data-data maupun informasi yang secara eksplisit dapat menjelaskan berbagai aktivitas lain yang sangat mendukung terlaksananya aktivitas pemasaran dan pelayanan itu dengan baik, namun penulis beranggapan bahwa : CMN merupakan bagian dari konglomerasi Bimantara, dimana seluruh kegiatan dan aktivitas dari masing-masing unit bisnis merupakan satu sistem dari induk perusahaan. Sehingga setiap aktivitas yang dilakukan, akan mendapat dukungan dari unit bisnis lain dalam konglomerasi itu. Sebagai contoh, RCTI dan Elektrido, dua perusahaan yang bernaung di bawah holding Company Bimantara.

Perusahaan ini mengelola stasiun Televisi Swasta, Rajawali Citra Televisi Indonesia (RCTI) dan

Elektrido Nusantara bergerak di bidang telekomunikasi. Bagi CMN, kegiatan usaha yang dilakukan kedua perusahaan ini memberikan peluang yang baik dalam memperlancar aktivitasnya.

Promosi misalnya, CMN dapat menayangkannya lewat RCTI. Belum lagi Bimantara Citra, yang memiliki tujuh lini bisnis.

d). **Keberhasilan Hyundai (Citra Mobil Nasional/CMN), Melalui Strategi yang Digunakan Untuk Memasuki Pasar.**

Mempelajari berbagai strategi yang dilakukan CMN sebagai ATPM Hyundai dapatlah penulis garis bawahi bahwa meskipun Hyundai merupakan pendatang baru di pasar otomotif khususnya sedan di Indonesia, namun segala aktivitas yang dilakukan untuk menerapkan strateginya, terkesan adanya keterpaduan langkah yang satu sama lain saling menunjang. Oleh sebab itu tidaklah mustahil, bila Hyundai telah berhasil memasuki pasar dan bahkan memperoleh pangsa pasar dalam persaingan pasar otomotif di Indonesia.

Keberhasilan tersebut tidak hanya kemampuannya dalam merebut pangsa pasar dalam waktu pendek, namun juga keberhasilan lain, yitu CMN telah mampu membangun citra Hyundai ke hati masyarakat

khususnya para pengguna Hyundai.

Beberapa catatan penulis dari hasil pengamatan dan penelitian lapangan dapat menjelaskan berbagai keberhasilan Hyundai.

Pertama : Pangsa pasar yang diperoleh.

Dalam kurun waktu 3 bulan, CMN berhasil menjual sebanyak 1100 unit (termasuk dalam pemesanan). Untuk penjualan sedan sekelasnya (1600 cc) Hyundai memperoleh pangsa pasar rata-rata perbulan sebesar 24 persen.

Selanjutnya menurut Bakti A. Mohan, salah satu Sales Supervisor PT. Wahana Sutra Senjaya, penyalur resmi Hyundai di jalan Tomang Raya no. 6 Jakarta, memberi gambaran (tanpa menyebut jumlahnya) pangsa pasar yang diperoleh masing-masing merk pada kelas 1600 cc, dapat penulis jelaskan melalui Tabel 16.

Tabel 16.

Pangsa Pasar Hyundai
dan Urutan peringkat Perolehan Pangsa Pasar
Sedan 1600 cc, Agustus-Oktober 1995

No.	MERK/TIPE	PERINGKAT	PANGSA PASAR
1.	Toyota, Corolla SEG.	Pertama	- *)
2.	Honda, Civic Genio	Kedua	- *)
3.	Hyundai, Elantra	Ketiga	24 %
4.	Mitsubishi Lancer, GLXi	Keempat	- *)
5.	Ford Telstar Ghia, Suzuki Esteem 1,6, Nissan Supreme Genesis	- *)	- *)

Keterangan : *) Tidak diperoleh data.
Sumber : Hasil penelitian, diolah.

Informasi lain yang penulis peroleh adalah bahwa, Hyundai Elantra telah menggeser kedududukan Mitsubishi Lancer GLXi yang semula peringkat ketiga, menjadi peringkat keempat.

Selanjutnya Bakti A. Mohan menyatakan bahwa, selain dipengaruhi oleh kebijaksanaan pemerintah berupa pengenaan pajak progresif, meningkatnya tingkat suku bunga dan dampak Yendaka, kehadiran

Hyundai memberi dampak terhadap kelesuan penjualan merek-merek lainnya.

Kedua : Membangun Citra Produk.

Beralihnya konsumen dari merek-merek Jepang ke merek Hyundai ini bukan saja disebabkan oleh murahnya harga Hyundai dibanding merek merek Jepang sekelasnya. Akan tetapi lebih penting daripada itu, bahwa CMN telah membuktikan kepada konsumen secara konsisten dengan betul-betul sangat memperhatikan arti pentingnya pelayanan purna jual. Sehingga kekhawatiran konsumen pasca penjualan dapat diantisipasi.

Berkenaan dengan itu, dari pengamatan selama wisata Reli Hyundai 1995 yang diikuti 180 peserta pemilik Hyundai diperoleh kesan dan pesan sebagai berikut :

* Multiartha dan Kurniawan Ujaya, SE,Akt. keduanya dari PT. Sinar Mas, mengeluhkan tentang penggunaan bahan bakar Elantra boros, yaitu 8 Km = 1 liter.

* Gunar, suami dari rekan sekantor Kurniawan SE. Akt. mengeluhkan penggunaan transmisi, yaitu pada saat tanjakan yang tajam bila menggunakan gigi II harus mematikan AC.

* Deddy Hanurawan dan Ade Hermana masing-masing dari Bandung, memberi pujian ; pada rpm 4000 keatas, Hyundai makin enak dikendarai. Kalau ada masalah transmisinya, karena belum beradaptasi dengan teknologi Hyunadi ini.

* Sepasang opa-oma, Herman/Mariana, pasangan yang telah menikah 40 tahun ini, mengaku tidak menjumpai problem pada Elantranya.

Demikian peserta lainnya, mengakui sangat puas menggunakan Hyundai Elantra.

IPWI

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB V.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. KESIMPULAN.

a. Pertumbuhan Pasar Dalam Struktur Bisnis Mobil di Indonesia Khususnya Sedan, Pada Masa Mendatang.

1). Potensi pasar sedan saat ini cenderung berkurang dibanding pada tahun 1994. Kecenderungan penurunan pangsa pasar sedan ini akan terus berlangsung hingga tahun 1999, dengan tingkat penurunan rata-rata 6000 unit pertahun. Jika pada tahun 1994 pangsa pasar sedan sempat mencapai kurang lebih 41.000 unit, maka sampai dengan tahun 1999 tinggal 1000 unit, sesuai dengan persamaan garis trend yang diperoleh dari hasil penelitian.

2). Namun demikian para pelaku industri otomotif cukup optimis bahwa dalam jangka panjang pertumbuhan pangsa pasar akan meningkat hingga mencapai angka perkiraan 500.000 unit pada tahun 2000. Angka pertumbuhan ini akan bisa dicapai, apabila pertumbuhan ekonomi, kebijaksanaan pemerintah dan faktor-faktor lainnya memberi peluang terhadap pertumbuhan industri otomotif di Indonesia.

3). Situasi pasar otomotif khususnya sedan di Indonesia kenyataannya mengalami kelesuan. Beberapa pendapat

mengatakan , bahwa kelesuan penjualan sedan pada tahun 1995 ini disebabkan antara lain ; naiknya tingkat suku bunga pinjaman, kebijaksanaan pemerintah berupa PP.No.20 Tahun 1994 dimana para pelaku otomotif baru boleh masuk pasar Indonesia; deregulasi 23 Mei 1995 diantaranya pengurangan pajak bea masuk berdasarkan kandungan lokal; penerapan pajak progresif sejak 1 April 1995, dan sebab lain , yaitu masyarakat menangguhkan pembeliannya, sambil menunggu kebijaksanaan lain pemerintah, dengan harapan harga-harga sedan akan semakin murah .

Apakah pendapat ini benar ? jawabnya adalah bahwa, sejauh ini belum dilakukan riset yang mendalam untuk mengetahui sebab-sebab kelesuan penjualan kendaraan, khususnya sedan di indonesia

b. Posisi Hyundai dalam Persaingan Pasar Sedan di Indonesia tahun 1995.

Berdasarkan hasil studi dengan menggunakan tiga pendekatan, untuk mengetahui posisi Hyundai dalam persaingan pasar sedan di Indonesia adalah sebagai berikut :

1). Untuk kelompok sedan kelas 1500-1600 cc Hyundai memperoleh pangsa pasar 24 %, secara teoritis pangsa pasar Hyundai masih dibawah 30 %, belum dapat dikategorikan sebagai penantang pasar.

2). Untuk seluruh kelompok sedan kelas 1000 s/d 2000 cc atau lebih, Hyundai memperoleh pangsa pasar 14 %, secara teoritis belum dapat dikategorikan sebagai pengikut pasar.

3). Untuk seluruh industri otomotif, mulai dari kategori I s/d. IV, dan sedan, Citra Mobil Nasional meperoleh pangsa pasar 1,4 %. Secara teoritis posisi CMN termasuk penggarap relung pasar.

c. **Usaha-usaha Hyundai (Citra Mobil Nasional/CMN) untuk memperoleh pangsa pasar.**

Melihat berbagai keberhasilan yang dicapai, nampaknya CMN memiliki kesiapan yang matang dalam merencanakan dan menerapkan berbagai strategi yang dijalankan. Hal ini terbukti dengan tingkat keberhasilannya merebut pangsa pasar dalam waktu relatif pendek.

Melalui aktivitas pelayanan kencana Hyundai, yaitu apa yang disebut tujuh fungsi (7-F) sebagai kunci sukses CMN, keberhasilannya itu tidak hanya pada kemampuan dalam merebut pangsa pasar melainkan CMN telah berhasil menumbuhkan citra produk (produk image) Hyundai di masyarakat.

Hadirnya Hyundai jelas akan merubah struktur persaingan industri yang notabene didominasi oleh merek-merek Jepang dalam persaingan tinggi. Bahkan menurut Bank dunia, per-

saingan pasar otomotif di Indonesia cenderung oligopoli. Dan dalam perkembangannya, Hyundai mampu menjawab penilaian Bank dunia tersebut.

2. SARAN.

a. Dalam rangka mengantisipasi merosotnya penjualan dan menurunnya pertumbuhan pangsa pasar sedan di Indonesia, semua pihak, terutama para pelaku industri otomotif, dituntut untuk segera mandiri dan setahap demi setahap dapat melepaskan ketergantungannya kepada prinsipal, khususnya Jepang yang sedang menghadapi dampak Yendaka.

Untuk itu pemerintah perlu mendorong terutama kepada pihak swasta agar segera membangun industri komponen, dengan harapan industri otomotif dapat menggunakan kandungan lokal sebanyak-banyaknya, agar harga sedan menjadi lebih murah akibat berkurangnya beban pajak (yaitu pajak bea masuk).

Dengan tingkat harga sedan yang murah kemungkinan besar akan menggeser pangsa pasar kendaraan niaga-penumpang (kendaraan serbaguna) yang selama ini mendominasi pasar otomotif yaitu sebanyak kurang lebih 82 %. Dengan demikian pertumbuhan pangsa pasar sedan akan semakin meningkat.

b. Usaha-usaha CMN dalam merebut pangsa pasar, dapat dikatakan cukup berhasil, yaitu dengan memperoleh pangsa sebesar 24 % untuk pangsa pasar sedan sekelasnya.

Akan tetapi, jika dilihat dari jumlahnya, penjualan sebanyak 1.100 unit itu masih relatif kecil dibanding total penjualan sedan pada tahun 1994.

Disisi lain, penjualan dengan cara daftar tunggu atau pesanan, apabila pengiriman tidak tepat waktu, dapat mengurangi citra Hyundai terutama atas kesiapannya dalam pelayanan penjualan pada pembeli.

Oleh sebab itu, CMN perlu melakukan usaha-usaha dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi perakitannya, dengan maksud :

1). Meningkatkan jumlah penjualannya, dengan melayani segmen geografis di kota-kota besar lainnya yang selama ini belum terjangkau layanan penjualan Hyundai.

2). Meningkatkan nilai kepuasan pembeli. Artinya, bahwa makin cepat pembeli memperoleh Hyundai, citra pembeli terhadap pelayanan penjualan Hyundai akan semakin meningkat.

Selanjutnya, Hyundai perlu memperbanyak kandungan lokal atas masukannya, agar harga jual dapat ditekan lebih murah. Sebab pesaing-pesaing Hyundai terutama merek-merek Jepang yang terkena dampak Yendaka, akan segera merelokasikan industri otomotifnya di kawasan Asia, termasuk Indonesia. Ini merupakan tantangan bagi produk Hyundai.

IPWI

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

1. Alex S. Nitisemito, Marketing. Jakarta : Graha Indonesia, Cetakan Ketiga, 1985.

2. Basu Swastha DH., Azas-azas Marketing. Yogyakarta : Liberty Edisi Kedua, 1981.

3. Basu Swastha DH., Irawan, Manajemen Pemasaran Modern. Yogyakarta : Liberty, cetakan ke-4, 1990.

4. Bambang Tri Cahyono, Pemasaran Bisnis, Analisi Bagi Praktisi dan akademi. Jakarta : STIE - IPWI, 1995.

5. Bambang Tri Cahyono, Ekonomika Manajerial, Pendekatan Organisasi Industri. STIE - IPWI, Edisi Khusus.

6. Bambang Tri Cahyono, Pemasaran Strategi, Pendekatan Keunggulan bersaing. STIE IPWI.

7. Bambang Tri Cahyono, Strategi Bisnis, Analisis Bagi Praktisi dan Akademisi, Jurnal Akademis. Jakarta : STIE - IPWI, 1995.

8. Bambang Tri Cahyono, Menulis Thesis, Pedoman Keberhasilan Studi. STIE - IPWI.

9. _____, Modul Manajemen Pemasaran. STIE - IPWI.

10. Cornelis Rintuh, Metodologi Penelitian Ekonomi. Yogyakarta : Edisi Pertama, 1994.

11. Camp Robert C., Business Process Benchmarking Finding and Implementing Best Practices. Milwaukee, Wisconsin : ASQC Quality Press,1994.

12. Faisal Afiff, Menuju Pemasaran Global, Trend Pemasaran Internasional. Bandung : Eresco, Cetakan Pertama, 1994.

13. Jauch Lawrence R., William F. Glueck, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (terjemahan). Erlangga, Edisi ke-3, 1993.

14. Kotler Philip, Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan dan Pengendalian (terjemahan). Jakarta : Erlangga, Edisi Ke-5, 1989.

15. Kotler Philip, Marketing (terjemahan). Jakarta : Erlangga, Jilid 1, 1993.

16. Porter Michael E., Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (terjemahan). Binarupa Aksara, Cetakan Pertama, 1994.

17. J. Suprapto, Metode Riset, Aplikasinya Dalam Pemasaran. FEUI, Edisi ke-5, 1993.

18. Suprapto, Metode Penelitian Praktis, Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Ekonomi. Yogyakarta : BPFE, Edisi Ke-3, 1993.

19. Sofyan Assauri, Tehnik dan Metoda Peramalan, Penerapannya Dalam Ekonomi dan Dunia Usaha. FEUI, Edisi Satu, 1984.

20. Suwarsosno, Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa dan Korteks. Yogyakarta : UPP.AMP.YKPN, Edisi Pertama, 1994.

21. Watson Gregory H., Strategy Benchmarking How to Rate Your Company's Performance Againt the Word's Best, 1993.

B. LAPORAN

Laporan Bisnis, Indocomercial, 26 November 1994, PT. Capricorn Indonesia Consult Inc. Jakarta.

C. MAJALAH

1. Uang dan Efek. Perserikatan Perdagangan Uang Dan Efek-Efek (PPUE), November 1995.

2. Usahawan, No.10, Oktober 1995.

3. Otomotif, Mekanik, 25 November 1995.

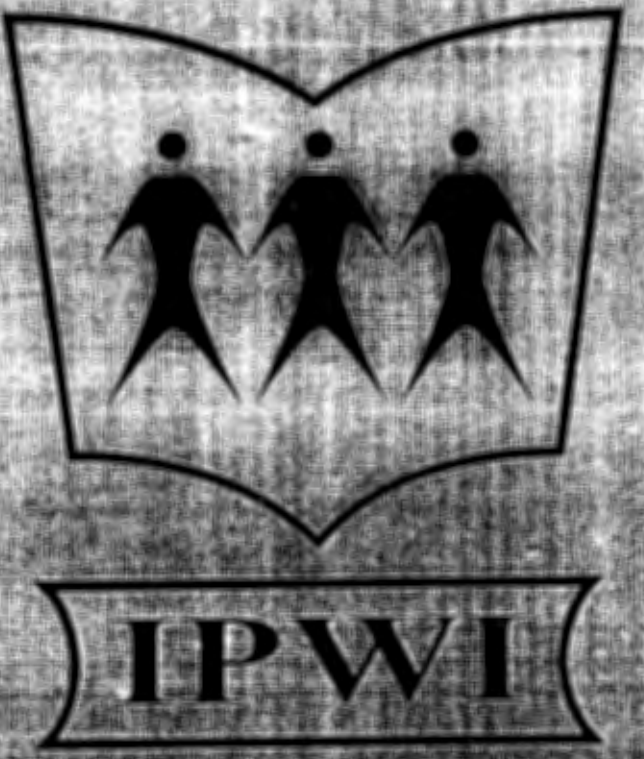
4. Otomotif, Motor, No.04/VI 28 Oktober - 10 November 1995.

5. Otomatif, No.28/V, 20 November 1995.

D. KORAN

Harian Media Indonesia, Edisi Sabtu, September 1994 - November 1995.

Harian Kompas, Berita Ekonomi dan Keuangan.


IPWI

LAMPIRAN

Lampiran : 1 (satu)

Perkembangan Devaluasi Rupiah

Tanggal Perubahan	Kurs Lama	Kurs Baru	Kenaikan
23 Agustus 1971	US$1=Rp 378	US$1=Rp 415	9,80 %
15 November 1978	US$1=Rp 415	US$1=Rp 625	50,60 %
30 Maret 1983	US$1=Rp 702	US$1=Rp 970	38,10 %
12 September 1985	US$1=Rp 1.134	US$1=Rp 1.644	45,00 %

Sumber : Majalah Uang dan Efek, November 1995.

Lampiran : 2 (dua)

Pertumbuhan Ekonomi dan Laju Inflasi 1988-1995

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi	Laju Inflasi
1951	-	73,42
1952	-	-9,95
1953	-	10,97
1954	-	6
1955	-	33,02
1956	-	14,18
1957	-	9,94
1958	-	45,76
1959	-	22,22
1960	-	37,66
1961	5,70	26,89
1962	1,80	173,98
1963	-2,20	118,72
1964	3,50	135,14
1965	1,10	594,25
1966	2,80	635,26
1967	1,40	112,17
1968	10,90	85,11
1969	6,80	9,87
1970	7,50	8,88
1971	7,00	2,47
1972	9,40	25,84
1973	11,30	27,31
1974	7,60	33,31
1975	5,00	19,7
1976	6,90	14,2
1977	8,80	11,82
1978	7,80	6,69
1979	6,30	21,77
1980	9,90	15,97
1981	7,90	7,09
1982	2,30	9,69
1983	4,20	11,46
1984	7,00	8,76
1985	2,50	4,31
1986	5,90	8,83
1987	4,90	8,9
1988	5,80	5,47
1989	7,40	5,97
1990	7,30	9,53
1991	6,80	9,52
1992	6,70	4,94
1993	7,30	9,77
1994	7,30	9,24
1995*)	7,50**)	7,38

Berdasarkan harga konstan. **) Angka Proyeksi. *) Periode :

Lampiran : 3 (tiga)

Perkembangan Kurs Rupiah
Terhadap Dollar AS dan Yen Jepang

Periode	Dollar AS		Yen Jepang	
	Kurs Tengah	Perubahan (%)	Kurs Tengah	Perubahan (%)
1989	1.800	1.252,48	1.034,77	2.906,17
1990	1.901	5,62	1.420,48	13,42
1991	1.992	4,79	1.594,19	12,23
1992	2.062	3,52	1.657,51	3,98
1993	2.110	2,33	1.890,61	14,07
1994	2.200	4,27	1.415,65	-25,13
1995*)	2.433	10,59	2.284,85	61,40

*) Kurs tahun 1995 hingga minggu ketiga Oktober.
Sumber : Majalah Uang dan Bfok, November 1995.

Lampiran : 4 (empat

Suku Bunga (persen per tahun)

Akhir Periode -	Deposito Berjangka 1)	Kredit Modal 2)	Investasi 2)
1990	20,99	23,4	20,18
1991	21,89	25,1	19,28
1992	16,72	22,1	18,44
1993	11,79	17,95	15,95
1994	-	-	-
Des	14,27	17	14,97
1995	-	-	-
Jan	14,69	17,24	15,41
Feb	15,35	17,49	15,34
Mar	15,92	17,6	15,4
Apr	16,39	17,81	15,74
Mei	16,73	18,02	15,97
Jun	17,09	18,18	16,11
Jul.III	17,33	-	-
Jul.IV.	17,29	-	-
Ags.I	17,37	-	-
Ags.II	17,54	-	-
Ags.III	17,53	-	-

1) Rata-rata tertimbang
2) Kredit non-prioritas
Sumber : Majalah Uang dan Efek, November 1995

Lampiran : 5(lima)

Hambatan Persaingan Domestik di Indonesia

Bentuk Hambatan	Sektor
- Kartel	Semen,Kayu lapis,kertas, pupuk
- Pengendalian harga	Semen, gula, beras
- Pembatasan entry dan exit	Kayu lapis, Perdagangan eceran
- Lisensi khusus atau tata niaga	Cengkeh, tepung terigu, gandum
- Dominasi pemerintah	Baja, pupuk,produk minyak olahan

Sumber : Bank Dunia

HYUNDAI

LAYANAN KEMANA

BERSAMA ANDA DIMANA SAJA

: (021) 885-4224

PAGER : (021) 382-7171

BANDUNG : (022) 303053

SURABAYA : (031) 837969, 837970

Program Layanan Purna Jual HYUNDAI memberikan kemudahan dan rasa aman yang prima terhadap pemilik mobil HYUNDAI diantaranya :

SERVICE GRATIS 5X (lima kali) termasuk :

- Suku Cadang asli HYUNDAI untuk perawatan sampai 30.000 Km.
- Pemakaian pelumas dan material service (Oli mesin, Transaxle, Minyak rem dan radiator coolant).
- Ongkos kerja

GARANSI 2 TAHUN TANPA BATAS KILOMETER termasuk :

- Suku Cadang
- Ongkos kerja

LAYANAN PURNA JUAL 24 JAM meliputi :

- Service dan perawatan ditempat
- Emergency.
- Konsultasi Teknik.
- Derek.

HYUNDAI

ELANTRA GLS

SPESIFIKASI TEKNIS :

Mesin

	1.6 MPI
Tipe	4 silinder segaris DOHC
Isi silinder (cc)	1.595
Diameter x langkah (mm)	82.3 x 75.0
Perbandingan kompresi	9.2
Tenaga maksimum (Hp/rpm)	114.0/6.200
Momen putir maksimum (Kg.m/rpm)	14.2/4.500
Putaran mesin maksimum (rpm)	7.500

Suspensi

Depan	Independen MacPherson strut dengan pegas koil offset, stabiliser, & ring peredam karet
Belakang	As roda dengan Triple-link torsion beam, pegas koil offset, & peredam kejut hidrolis

Transmisi

Manual	Transmisi 5 kecepatan dengan sistem penguncian kopling
Otomatis	ELC transmisi 4 kecepatan dengan lock-up converter & modem ganda tenaga/ekonomi

Perbandingan gigi	Manual	Otomatis
1	3.083	2.646
2	1.947	1.581
3	1.285	1.000
4	0.939	0.685
5	0.756	—
Final	4.592	4.367

Kemudi

Rack-and-pinion dengan collapsible power steering & penyetel kemiringan kolom

Rem

Sistem	Sirkuit ganda dengan pembantu tenaga & katup kontrol
Depan	Cakram berventilasi
belakang	Tromol dengan sistem penyetelan otomatis

Ban

Lapisan tali baja	185/60 HR 14

Velg

Velg aluminium	5.5 JJ x 14

Dimensi (mm)

Panjang	4.336	jarak kaki	:depan	1.082
Lebar	1.680		:belakang	648
Tinggi	1.375	jarak pinggul	:depan	1.378
Jarak poros roda	2.500		:belakang	1.356
Jarak piak :depan	1.446	jarak pinggul	:depan	1.293
:belakang	1.430		:belakang	1.390
Jarak gantung:depan	896	jarak atap	:depan	976
:belakang	922		:belakang	955

Kapasitas kargo (L)

352

Kapasitas tangki bensin (L)

52

Berat kosong (Kg)

1.6 MPI Manual	1.153
1.6 MPI Otomatis	1.173

Penggunaan bahan bakar (L/100 Km)

	Kota	90 KPH	120 KPH
1.6 MPI Manual	12.27	6.88	8.59
1.6 Otomatis	12.39	5.94	7.57

Konsumsi bahan bakar akan berbeda dengan penggunaan aksesoris, cara kemudi, dan kondisi kendaraan.

PERLENGKAPAN:

Perlengkapan Kenyamanan

AC dengan sistem R134a yang tidak merusak lingkungan
AM/FM ETR cassette player + CD changer
Power steering
Roda kemudi dengan 3 poros
Antena elektris
Jendela elektris (depan & belakang)
Sistem pengunci elektris
Sistem kunci pengaman untuk anak-anak
Intermment wipers dengan penyetelan waktu
Cermin reflektor luar elektris (kanan & kiri)

Perlengkapan luar

5.5 JJ x 14 velg aluminium
Ban - 185 / 60 HR 14
Cat elektrode anti karat (CED)
Spoiler samping dengan strip warna

Perlengkapan dalam

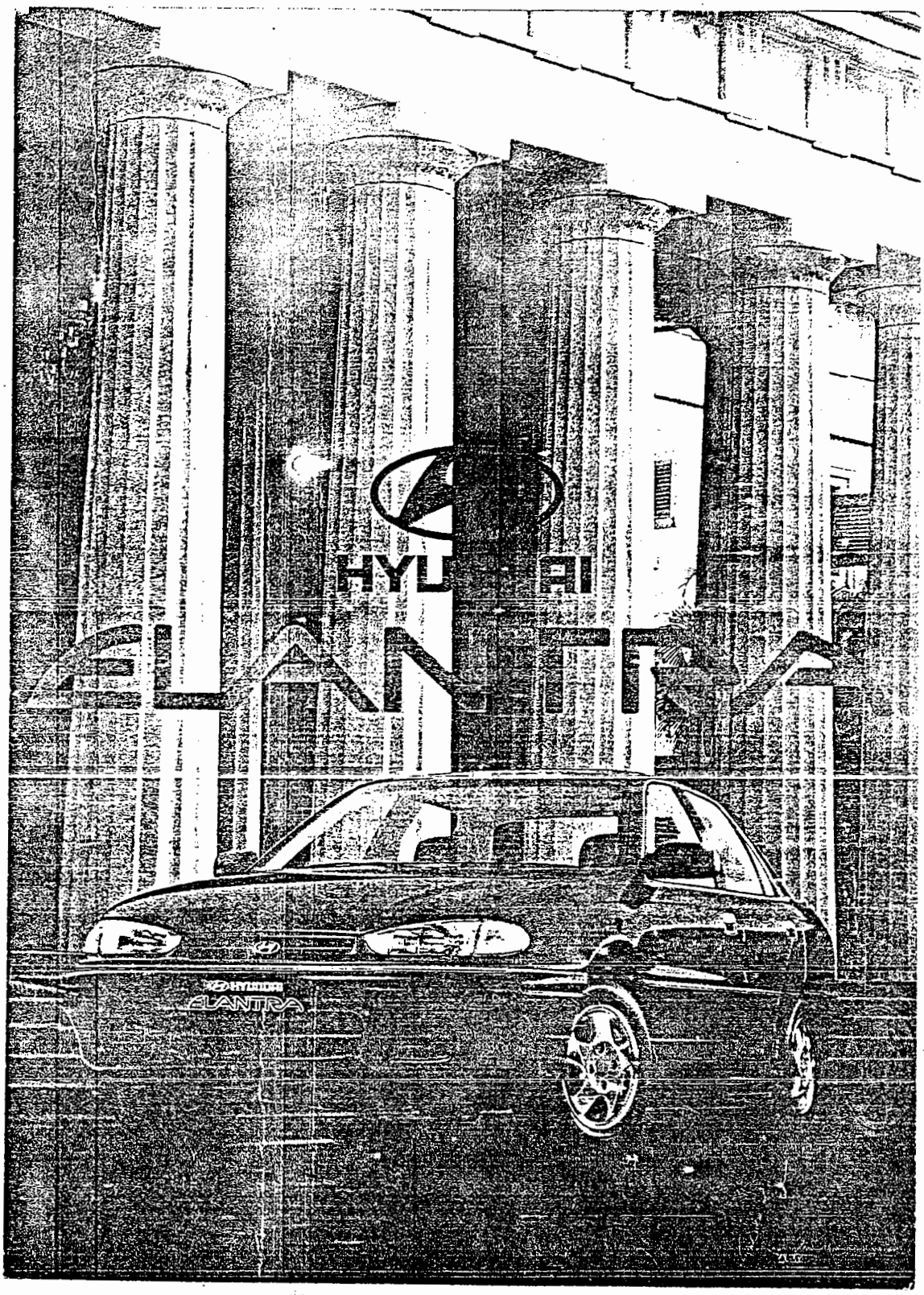
Penyetel senderan & maju/mundur dengan bantalan kepala untuk kursi depan
Penyetel posisi penyanggah punggung untuk pengemudi
60/40 split lipat bawah untuk kursi belakang
Sabuk pengaman : depan - 3-point ELR x 2; belakang - 3-point ELR x 2 + 2-point statis
Jam digital
Posisi siang/malam untuk cermin reflektor dalam

Untuk peningkatan mutu dan penyesuaian teknologi, spesifikasi dan warna cat dapat dirubah lain dengan lembar spesifikasi ini. Beberapa contoh dalam brosur ini ada diluar standar spesifikasi. Untuk keterangan lebih lanjut, mohon hubungi penyalur Hyundai terdekat Anda.

Penyalur

PT. CITRAMOBIL NASIONAL

HYUNDAI

Cars That Make Sense

Lampiran : 8 (delapan)