

**ANALISIS STRATEGIC FLEXIBILITY DAN PENERAPAN STANDAR EURO 2
TERHADAP PENGEMBANGAN PRODUK: STUDI KASUS
PT. PANTJA MOTOR-ATPM ISUZU**

Robertus Tang Herman¹; Muh. Panji Manggala²; Adrianto Sutjiadi³; Ahmad Mukhlis Yusuf⁴

ABSTRACT

During the tight competition in automotive market in Indonesia, all car producers are demanded to adopt a competitive strategy to retain or to enlarge their market shares. In Indonesia, the size of the car market has been steadily decreased since 2006, commercial cars sales decreases by 60 percent. Premium car sales go down by 40 percent. (Gaikindo, 2006) While some players in the automotive industry is still optimistic, the opposite view happens with Isuzu producer. The problem is not only decreasing national cars issue but also the release of a regulation regarding standardization of vehicle emission. This regulation states that Euro 2 standardization will be applied starting January 2005 for new vehicles, and for existing cars, it will be starting in January 2007. Isuzu may change all its product line up, especially concerning for their product development to align with government rules about Euro 2 standardization, however, this moves will affect for sale price, new product investment and consumer preferences.

The problem that facing Isuzu is that how to compete in the middle of decreasing cars sales and how flexible the strategy is in its implementation and what decisions should be taken regarding the Minister Environments Decision about gas emission from so that the company still can survive and compete in market by providing quality services for the consumer. This study also provides some recommendations to face the aforementioned matters above.

Keywords: *strategic flexibility, automotive, emission standard, innovation.*

ABSTRAK

Di tengah ketatnya persaingan pasar otomotif di Indonesia, para produsen mobil dituntut untuk menerapkan strategi bersaing guna mempertahankan atau merebut pangsa pasar yang lebih besar. Berbagai strategi harus diambil guna mempertahankan posisi masing –masing di pasar serta untuk terus bertahan dalam kompetisi yang terus berkembang. Di Indonesia, pasar mobil nasional mengalami penurunan penjualan di tahun 2006, Penjualan mobil komersil turun hingga 60 persen. Mobil premium sales-nya terpankas hingga 40 persen. (Gaikindo, 2006).

Di tengah optimisme sebagian Industri otomotif, hal yang sebaliknya justru terjadi dengan produsen Isuzu. Persoalannya adalah bukan saja isu menurunnya pasar mobil nasional tetapi juga masalah penerapan peraturan standar emisi kendaraan. Peraturan ini menyatakan

^{1,2,3,4} BINUS BUSINESS SCHOOL, BINUS UNIVERSITY, JWC Campus, Jl. Hang Lekir I No. 6, Kebayoran Baru, South Jakarta 12120, ahmadmy@indosat.net.id

bahwa standar Euro 2 akan diterapkan mulai Januari 2005, dan bagi kendaraan tipe baru mulai Januari 2007 dengan produksi yang sudah beredar. Isuzu dapat saja merubah semua line-up produknya terutama yang terkait dengan pengembangan produknya sesuai dengan komitmen dan peraturan pemerintah tentang standar Euro 2, namun tentunya akan berdampak pada harga jual, investasi produk baru dan preferensi konsumen.

Permasalahan yang dihadapi oleh produsen Isuzu saat ini adalah bagaimana menghadapi persaingan di tengah menurunnya penjualan mobil dan bagaimana fleksibilitas strategis yang diterapkan dan keputusan bisnis yang harus diambil terkait dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Lingkungan Hidup mengenai standar emisi gas buang dari jenis yang diijinkan sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan bersaing dalam pasar serta tetap memberikan layanan yang terbaik bagi konsumennya. Di dalam karya tulis ini juga diberikan rekomendasi-rekomendasi untuk menghadapi hal-hal tersebut.

Kata Kunci: *fleksibilitas strategis, otomotif, standar emisi, inovasi.*

PENDAHULUAN

Di tengah ketatnya persaingan pasar otomotif di Indonesia, para produsen mobil dituntut untuk menerapkan strategi bersaing guna mempertahankan atau merebut pangsa pasar yang lebih besar. Berbagai strategi harus diambil guna mempertahankan posisi masing – masing di pasar serta untuk terus bertahan dalam kompetisi yang terus berkembang.

Di Indonesia, pasar mobil nasional mengalami penurunan penjualan di tahun 2006, Penjualan mobil komersil turun hingga 60 persen. Mobil premium *sales*-nya terpengkas hingga 40 persen. (Gaikindo, 2006).

Kenyataan tersebut telah membuat sebagian besar industri otomotif menghadapi permasalahan besar berkaitan dengan kelanjutan usahanya. Di sisi lain, industri otomotif tetap memiliki rasa optimis di tengah lesunya pasar. Mereka optimis pangsa pasar mobil akan terus berkembang.

Di tengah optimisme sebagian industri otomotif, hal yang sebaliknya justru terjadi dengan produsen Isuzu. Persoalannya adalah bukan saja isu menurunnya pasar mobil nasional tetapi juga masalah standar emisi kendaraan. Hal yang mendasarinya adalah karena polutan yang terdapat di dalam kendaraan bermotor sangat mempengaruhi kesehatan manusia. Sebagaimana diketahui, bahwa zat yang terdapat dalam kendaraan tersebut adalah terdiri dari *Hydrocarbons* (HC), Karbon Monoksida (CO), Nitrogen Oksida (Nox) dan Partikel Debu (PM10).

Untuk mengatasi masalah emisi ini, Kementerian Negara Lingkungan Hidup (KLH) pada 23 September 2006 lalu telah mengeluarkan Keputusan Menteri No 141 mengenai standar emisi gas buang dari jenis yang diijinkan yang bertujuan untuk mengurangi dampak lingkungan yang semakin buruk. Hal ini berlaku untuk kendaraan produksi baru.

Peraturan ini menyatakan bahwa standar Euro 2 akan diterapkan mulai Januari 2005, dan bagi kendaraan tipe baru mulai Januari 2007 dengan produksi yang sudah beredar. Diharapkan semua pabrik kendaraan akan mentaati standar emisi yang lebih ketat dengan cara memperbarui teknologi mesin dan kendaraan, antara lain secara umumnya :

- Mendisain sistem pembakaran yang sangat efisien untuk meminimalkan pencemaran gas buang;
- Mengembangkan teknologi yang efektif seperti *catalytic converter* dari saringan partikulat yang menghilangkan polutan dari gas buang sebelum mereka terlepas di udara.

Agar standar emisi ini terlaksana, maka harus menjalankan rekomendasi kebijakan strategi yang diajukan yakni ;

- Menerapkan standard emisi kendaraan tipe baru;
- Memperkenalkan kendaraan *catalytic converter* untuk kendaraan Jakarta.

Produsen Isuzu merupakan produsen mobil yang paling utama terkena dampak kebijakan ini. Sebab Isuzu hanya membuat mobil dengan mesin diesel dan peraturan Euro 2 yang akan ditetapkan membuat standar penurunan emisi yang cukup signifikan dan pengurangan kepekatan asap yang kerap dihasilkan mesin diesel. Bagaimana strategi yang harus diambil isuzu agar tidak kehilangan pangsa pasar. Langkah atau strategi apa yang harus dilakukan Isuzu dalam menanggapi kebijakan Euro 2 ini? Bagaimana strategi pemasaran yang harus dilakukan Isuzu agar tetap dapat berkompetisi dengan baik dalam industri otomotif di Indonesia? Sebab Isuzu dapat saja merubah semua *line-up* produknya terutama yang terkait dengan pengembangan produknya sesuai dengan komitmen dan peraturan pemerintah tentang

standar Euro 2, namun tentunya akan berdampak pada harga jual, investasi produk baru dan preferensi konsumen. Konsumen tentunya akan memilih kendaraan yang ekonomis dan mudah perawatannya.

Kondisi tersebut di atas tentu saja sangat menarik untuk diangkat melalui penelitian ini. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menjembatani dan memberi hasil yang maksimal untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi terutama oleh produsen mobil Isuzu di tengah ketatnya persaingan mobil di Indonesia dengan mengetahui juga keinginan konsumen pengguna kendaraan mobil.

RUMUSAN PERMASALAHAN

Permasalahan yang dihadapi oleh produsen Isuzu saat ini adalah bagaimana menghadapi persaingan di tengah menurunnya penjualan mobil secara nasional hingga pertengahan tahun 2006. Selain itu adalah bagaimana strategi yang diterapkan dan keputusan bisnis yang harus diambil terkait dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Lingkungan Hidup mengenai standar emisi gas buang dari jenis yang diijinkan sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan bersaing dalam pasar serta tetap memberikan layanan yang terbaik bagi konsumennya.

Dengan posisi yang ada saat ini, langkah apa yang perlu diambil sehingga keinginan pemerintah dan keinginan konsumen dapat secara bijaksana terpenuhi oleh Isuzu? Hal – hal tersebut di atas merupakan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

LANDASAN TEORI

POLUSI udara menjadi masalah berat yang harus segera dipecahkan pemerintah mengingat dampaknya yang buruk bagi kesehatan manusia. Menurunnya kualitas udara sebagai akibat emisi gas buang di Asia saja telah mengakibatkan 3 juta orang meninggal setiap tahun. Maka dari itu, pemerintah harus menetapkan standar emisi gas buang bagi kendaraan. Memang dalam hal penerapan standar emisi gas buang Indonesia bisa dibilang ketinggalan dibandingkan negara Asia Tenggara sekalipun. "Uni Eropa sudah menerapkan standar Euro 2 sejak 1996 lalu, Euro 3 sejak tahun 2000 dan 2005 akan masuk ke Euro 4.

Sementara sampai sekarang tahun 2003 Indonesia tidak jelas apakah mau pakai Euro 1 atau Euro 2. Negara Asia seperti Singapura sejak tahun 2001 memakai Euro 2, Srilangka akan menerapkan Euro 2 di 2004 dan Euro 3 pada tahun 2007, kemudian India sejak 2001 sudah menerapkan Euro 2 dan di tahun 2005 menggunakan Euro 3. Kondisi pencemaran di Jakarta sendiri 80% berasal dari sektor Transportasi, sehingga tidak salah kalau pemerintah harus segera bertindak.

(<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0803/05/otokir/utama3.htm>, 2005).

Di Indonesia meski teknologi tersedia maka persoalan bahan bakar masih menjadi masalah. "Untuk Indonesia permasalahan yang timbul berbeda, kendati pemerintah menetapkan standar Emisi Euro 2 sejak 2005, *industri otomotif bimbang karena untuk pasar domestik standar bbm nasional produksi Pertamina tidak sesuai dengan standar Emisi*

Euro 2," jelas Sekjen Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) F Soeseno seperti dikutip LKBN Antara

(<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0803/05/otokir/utama3.htm>, 2005).

Hasil penelitian *Center for Disease Control and Prevention*, bekerja sama dengan UI, pada 2001. Dari sampel darah 397 anak usia 6-12 tahun, 62% mengandung timbal di atas ambang batas WHO. Rinciannya: 35% sampel mengandung timbal berkadar 11 ug/dl, 25% sampel berkadar timbal 14 ug/dl, dan 2,4% lainnya mengandung timbal lebih dari 20 ug/dl.

Jika pemerintah menetapkan regulasi standar emisi gas buang Euro 2 bagi kendaraan bermotor di Indonesia, maka banyak sekali faktor-faktor pendukung yang harus segera dibenahi. Faktor produsen kendaraan yang memproduksi kendaraan harus mempersiapkan unit produksinya dengan spesifikasi yang sesuai dengan standar dari pemerintah tersebut. Faktor pendukung lain adalah tersedianya bahan bakar yang kandungannya baik dan sesuai dengan teknologi mesin yang sudah memenuhi standar. Percuma saja jika produsen mobil sudah memberikan kendaraan yang sesuai dengan spesifikasi Euro 2, namun bahan bakar yang digunakan masih mengandung bahan-bahan berbahaya dan merusak lingkungan (www.clean car campaign, 2006).

Salah satu teknologi penting dalam pembersihan gas buang ini adalah dengan aplikasi katalist. Akan tetapi kandungan timbal (*lead*) dalam bahan bakar bensin, serta belerang (*sulfur*) dalam minyak solar menghalangi kinerja katalist, sehingga penjernihan gas buang dari pollutant mengalami penurunan efisiensi. Demikian juga dengan kandungan belerang dalam bahan bakar solar masih 500 ppm, sedangkan di negara industri sudah menerapkan kandungan belerang dibawah 50 ppm (*Oil & Gas Science and Technology Vol.58, 2003*). Salah satu masalah bagi mesin diesel adalah jelaga atau asap yang terkandung dalam gas buang. Dalam realita angkutan keperluan sehari-hari baik itu berupa bis, truk atau alat angkut berat lainnya, mesin diesel memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat. Namun dengan semakin ketatnya problem lingkungan, berbagai poin penting masalah lingkungan dihadapi oleh sistem mesin diesel ini. Contoh nyata adalah persoalan gas buang NOx serta *Particulate Matters*.

Dibandingkan mesin bensin, teknologi mesin diesel untuk mencapai standar Euro-2 lebih rumit. Alasannya, proses pembakaran mesin diesel menghasilkan gas buang yang mengandung PM (Particulate Material) atau debu partikulat dan NOx (oksida nitrogen) dari solar. Pabrikasi pun dituntut untuk menyiapkan perangkat khusus yang dapat meminimalisasi kedua sisa pembakaran ini. Untuk mengurangi tingkat polusi dari mesin kendaraan, berikut ini faktor penting dalam peningkatan mutu bahan bakar menurut (Wirahadikusuma, 2005);

1. Pemakaian bahan bakar bensin bebas timbal (*unleaded-gasoline*).
2. Penurunan kandungan belerang.
3. Peningkatan nilai cetane.
4. Peningkatan nilai investasi dalam bidang *refinery* untuk mendapatkan mutu bahan bakar yang baik.
5. Mencari dukungan teknologi dalam bidang PM dari negara maju yang sudah berhasil menanganinya.

Kenyataan bahwa kepadatan penduduk terkonsentrasi di kota-kota besar sangatlah tinggi yang memerlukan penanganan serius dan jangka panjang. Pemerataan penduduk dengan diimbangi fasilitas yang menyebar tidak hanya terpusat di ibu kota saja, serta pembuatan terminal diluar kota atau jalan khusus untuk angkutan barang akan mengurangi tingkat polusi udara yang terpusat di kota besar (<http://www.menlh.go.id/terbaru/artikel.php>). Kendaraan dinyatakan memenuhi standar emisi Euro-2 bila dalam gas buangnya mengandung CO

maksimal 4,0 gram per kilometer (g/km). Untuk HC+NO_x syarat kandungan maksimal 0,6 g/km. Dalam prauji di laboratorium tersebut pekan lalu (3/5), mobil yang diuji memiliki kadar gas buang yang lebih rendah dari standar Euro-2. Kadar CO dan HC+NO_x yang terukur masing-masing 0,14 g/km dan 0,02 g/km

(<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0310/16/ipitek/629550.htm>).

Di dalam dunia bisnis saat ini, tekanan dan turbulensi bisnis sangat tajam. Tidak hanya datang dari persaingan dalam lingkungan bisnis itu sendiri namun tekanan dan turbulensi juga datang dari konsumen yang semakin mengerti akan keunggulan dan kekurangan produk dan juga yang sering terjadi di negara berkembang seperti Indonesia adalah ketidakpastian dan perubahan peraturan. Keadaan inilah yang sering terjadi, sehingga perusahaan dihadapkan pada dilema dalam menjalankan bisnisnya. Kalangan bisnis memerlukan perubahan cara pandang terhadap suatu organisasi. Hal ini juga berarti suatu tanggapan aktif terhadap ketidakpastian yang menunjukkan posisi atau kondisi perusahaan untuk menanggapi perubahan. Hal ini juga berarti suatu tanggapan aktif terhadap ketidakpastian yang menunjukkan posisi atau kondisi perusahaan untuk menanggapi perubahan. Perusahaan harus mampu membuat keputusan-keputusan strategis yang fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian dari bisnis yang dilakukan. Fleksibilitas strategi ini sangat berpengaruh pada kinerja dan budaya perusahaan yang mana akan mudah melakukan perubahan atau justru sebaliknya sulit dan tetap pada kinerja awal perusahaan tanpa mau fleksibel berubah. Pengertian dari *strategic flexibility* adalah kemampuan perusahaan untuk dapat merespon dengan cepat jika terjadi perubahan pada kondisi pasar (Matusik and Hill, 1998), fleksibilitas untuk memodifikasi aliansi dan fleksibilitas untuk keluar dari perhubungan aliansi jika kemampuan atau kinerja dari aliansi tersebut sudah menurun. (Young Ybarra and Wiersenna, 1999), kemampuan untuk bisa memodifikasi strategi yang sudah berjalan (Evans, 1991), kemampuan perusahaan untuk merespond ketidakpastian dengan menyesuaikan objective yang ada dengan didukung oleh kemampuan dan pengetahuan yang superior (Lau, 1996), kemampuan merelokasi resource dengan rapih dan cepat untuk merespond adanya perubahan. (Buckley and Casson, 1998).

Menurut Johnson (1992), fleksibilitas strategi amat erat hubungannya dengan kapabilitas dinamis, karena sebagian dari proses kapabilitas dinamis dalam mengeksekusi keputusan-keputusan bisnis dapat ditafsirkan sebagai fleksibilitas strategis, seperti saat perusahaan melakukan adopsi inovasi, penguatan R&D, aliansi strategis, kerjasama operasional dalam pengembangan produk, dan sejenisnya.

Dalam analogi sederhana, kapabilitas dinamis diibaratkan sebagai batang pohon yang teruji mampu bertahan dari terpaan angin kencang, maka fleksibilitas strategis adalah cabang atau rantingnya, dimana kadang-kadang cabang dan ranting tersebut tumbuh dan patah untuk menghidupkan pohon, namun tidak dengan batangnya, karena hal itu terjadi maka pohon telah tumbang. Oleh karena itu, hubungan antara kapabilitas dinamis dan fleksibilitas strategi adalah bersifat kausalitas dimana kapabilitas dinamis diduga sebagai *predictors*.

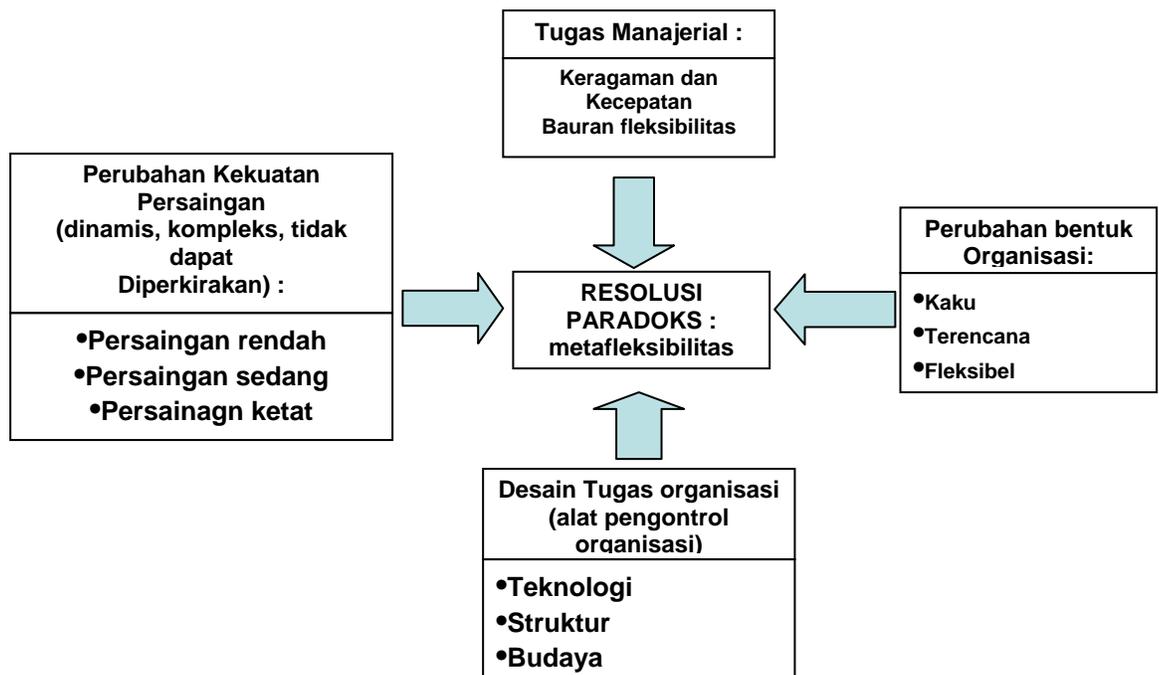
Kedua hal tersebut merupakan inti dari manajemen strategi, sebagai upaya strategis perusahaan mencapai *organization rents*, dimana kapabilitas dinamis lebih terfokus pada asset strategis, sedangkan fleksibilitas strategi adalah pilihan-pilihan strategis untuk mempertahankan nilai (*values*) yang dicapai perusahaan (Buckley, 1997).

Fleksibilitas strategis lebih banyak dibicarakan dalam wacana organisasi berbasis pasar (*market-based management*) dimana kapabilitas perusahaan untuk mengikuti fleksibilitas tersebut dianggap sudah tersedia (*given*) pada perusahaan, sebagaimana konsepsi organisasi berbasis pasar yang dikembangkan oleh Best (2004). Asumsi sebaliknya juga

terjadi pada kapabilitas dinamis tersebut dibentuk terus menerus pada organisasi yang bersifat *market driven organizations* (Day, 1994a, 1994b).

Konstruksi fleksibilitas strategis juga mengenal konsepsi perencanaan dan terutama *contingency plans* (Eppink, 1978) dan prinsip tersebut sebenarnya relevan pada pergerakan strategis yang cepat (Evans, 1991) namun tetap dapat mengikuti tata kelola perusahaan yang baik, tanpa mengabaikan sistem yang didesain sebelumnya (Holopainen, 2002), sehingga sebagian pemikir strategi menempatkannya sebagai kunci bagi pertumbuhan perusahaan (Hatch dan Zweig, 2001). Bagi Voss dan Voss (2000), fleksibilitas tersebut dilakukan dalam konteks orientasi strategis perusahaan, yakni dalam rangka membangun kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif yang diharapkan (Volberda, 1998).

Namun Volberda (1998) mengingatkan kita agar dapat menghindari terjadinya paradoks fleksibilitas pada berbagai tingkat persaingan. Pada kondisi lingkungan yang lebih dinamis, kompleks dan tidak dapat diperkirakan, relatif lebih sulit bagi manajemen untuk mengatasinya bila desain organisasi tidak memungkinkan untuk melakukan respon strategis. Gambar 2.1 dibawah menunjukkan kerangka fleksibilitas strategis yang juga masih berupa "black box".



Gambar 1. Kerangka *Strategic Flexibility*

Asumsi dasar dari kerangka tersebut adalah:

1. Bauran fleksibilitas manajemen harus sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan. Untuk mengaktifkan fleksibilitas yang sesuai, desain organisasi harus disesuaikan dengan kondisi perubahan
2. Kesesuaian antara bauran fleksibilitas dan desain organisasi secara *continue* yang disesuaikan dengan tingkat turbulensi lingkungan

Berdasarkan kerangka tersebut diatas, maka sebaiknya diantisipasi organisasi yang fleksibel agar dapat mengantisipasi terjadinya turbulensi, sehingga kemungkinan *paradoks* fleksibilitas tidak terjadi.

Selama ini, para akademisi berpandangan bahwa *strategic flexibility* berdampingan bersama dengan *market orientation* dalam menentukan kinerja perusahaan (Grewal dan Tansuhaj, 2001)

Interaksi antara *Strategic Flexibility* dengan *Facets of the Environment*:

1. Persaingan intensity : adalah kompetisi yang dihadapi perusahaan, dimana perusahaan di sarankan memakai pendekatan secara flexible jadi perusahaan bisa beradaptasi dan berimprovisasi untuk menentukan langkah terbaiknya yang akan diambil.
2. Permintaan yang tidak tentu : *Creates difficulty in assimilating information and devising strategic plans*

Teknologi yang tak menentu : Variabel di teknologi didapatkan dari kontribusi inovasi, *strategic flexibility* melibatkan kemampuan membangun untuk merespond cepat jika terjadi perubahan pada kondisi pasar.

Dalam sebuah industri, umumnya perusahaan banyak menghadapi persaingan ataupun ancaman dari para kompetitornya. Perusahaan dapat melakukan beberapa analisis untuk mengetahui seberapa besar kekuatan para kompetitornya dalam industri yang sama, contohnya dengan melalui bagan/diagram *five forces analysis* dari Michael Porter (1980).

Michael Porter mengidentifikasi lima komponen yang dapat menentukan daya pikat sebuah jenis industri atau segmen pasar apakah masih menarik atau tidak untuk dimasuki beserta ancamannya dari masing-masing komponen tersebut. Bagan Porter dapat dilihat di Gambar 2.3. Ancaman-ancaman tersebut datang dari:

1. Persaingan antar pelaku industri / *Threat of Intense Segment Rivalry*
2. Ancaman Pendatang Baru / *Threat of New Entrants*
3. Ancaman Produk Pengganti / *Threat of Substitute Products*
4. Posisi tawar pelanggan / *Bargaining Position of Customer*
5. Posisi tawar Pemasok / *Bargaining Positions of Supplier*

Menilai sumber daya kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan maupun kondisi eksternal yang berupa kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), dikenal dengan analisis SWOT, yang dapat memberikan informasi apakah situasi perusahaan secara menyeluruh dalam keadaan sehat atau tidak. Analisis SWOT bersifat simpel tetapi merupakan alat yang efektif untuk mengukur kemampuan dan defisiensi yang dimiliki suatu perusahaan, kesempatan yang ada di pasar, dan juga ancaman dari luar terhadap kesejahteraan masa depan perusahaan (Thompson, et.al., 2005, p.89).

Secara umum, konsumen atau pelanggan akan membeli suatu produk dari perusahaan yang dirasa oleh mereka menawarkan nilai yang paling tinggi. *Customer perceived value* (CPV) adalah perbedaan antara evaluasi calon konsumen dari seluruh manfaat yang didapat dan semua biaya yang harus dikeluarkan dari suatu penawaran maupun alternatif lainnya. (Kotler, 2003, p60)

Total customer value adalah nilai moneter yang dirasa dari sejumlah manfaat ekonomi, fungsional, dan psikologis yang diharapkan oleh konsumen dari penawaran yang diberi oleh pasar. *Total customer cost* adalah sejumlah biaya yang diharapkan konsumen dalam mengevaluasi, memperoleh, menggunakan, dan membuang penawaran yang diberi oleh pasar. (Kotler, 2003, p60)

Apakah konsumen puas setelah membeli suatu produk tergantung dari performa barang yang ditawarkan yang berhubungan dengan ekspektasi/ harapan konsumennya. Secara umum, pengertian dari *satisfaction* (kepuasan) adalah perasaan seseorang yang senang ataupun kecewa yang merupakan hasil dari perbandingan antara performa produk yang dirasakan (*outcome*/hasil) dengan ekspektasinya (Kotler, 2003, p61). Jika performa suatu produk jauh dari ekspektasi, konsumen akan merasa tidak puas dan kecewa. Jika performanya sesuai dengan ekspektasi, konsumen akan merasa puas. Jika performanya melebihi ekspektasi, konsumen akan merasa sangat puas atau senang.

Konsumen membentuk ekspektasi/harapan mereka melalui pengalaman membeli sebelumnya, teman, saran rekan, dan informasi serta janji dari para pemasar dan kompetitor. Jika perusahaan membuat ekspektasi terlalu tinggi, hal itu tidak menjamin akan menarik cukup banyak konsumen. Jika perusahaan membuat ekspektasi terlalu rendah, buyer mungkin akan kecewa. (Kotler, 2003, p62)

Customer loyalty atau loyalitas konsumen adalah kesetiaan konsumen kepada suatu perusahaan berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan dan ternyata konsumen merasa puas dengan produk maupun jasa yang digunakan. Hal ini dapat terjadi kalau perusahaan dapat memahami dan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi konsumen terhadap produk mereka.

Setelah konsumen merasa puas, biasanya konsumen akan membeli atau menggunakan produk tersebut di kemudian hari dan hal ini dapat terjadi berulang-ulang (*retention*) apabila perusahaan terus menjaga kualitas produk serta tetap memenuhi ekspektasi konsumennya. (Kotler, 2003, p76).

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Definisi ini berdasarkan pada konsep inti, yaitu : kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk, nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan; pasar, pemasaran dan pemasar. Adapun tujuan pemasaran adalah mengenal dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk cocok dengannya dan dapat terjual dengan sendirinya. Idealnya pemasaran menyebabkan pelanggan siap membeli sehingga yang tinggal hanyalah bagaimana membuat produknya tersedia. Sedangkan proses pemasaran terdiri dari analisa peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merancang program pemasaran, dan mengorganisir, melaksanakan serta mengawasi usaha pemasaran.

Strategi pemasaran adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran adalah:

1. Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan masyarakat,
2. Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politik/hukum, teknologi/fisik dan sosial/budaya.

Sedangkan strategi dan kiat pemasaran dari sudut pandangan penjual (4 P) adalah tempat yang strategis (*place*), produk yang bermutu (*product*), harga yang kompetitif (*price*) dan promosi yang gencar (*promotion*). Sedangkan dari sudut pandang pelanggan (4 C) adalah kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer needs and wants*), biaya pelanggan (*cost to the customer*), kenyamanan (*convenience*) dan komunikasi (*comunication*). Tujuan akhir dan konsep, kiat dan strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (“*total Customer Satisfaction*”). Kepuasan pelanggan sepenuhnya bukan berarti memberikan kepada apa yang menurut kita keinginan dari mereka, tetapi apa yang sesungguhnya mereka inginkan serta

kapan dan bagaimana mereka inginkan. Atau secara singkat adalah memenuhi kebutuhan pelanggan.

Ada hubungan erat antara mutu suatu produk dengan kepuasan pelanggan serta keuntungan industri. Mutu yang lebih tinggi menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, sekaligus mendukung harga yang lebih tinggi dan sering juga biaya lebih rendah. Eksekutif puncak masa kini melihat tugas meningkatkan dan mengendalikan mutu produk sebagai prioritas utama, sehingga setiap industri tidak punya pilihan lain kecuali menjalankan manajemen mutu total (“Total Quality Management”).

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran yang sudah dibidik (Kotler, 2003, p.15). Alat-alat pemasaran itu terdiri dari empat variabel yang kemudian disebut dengan 4P dari *marketing*, yaitu produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan tempat (*place*). *Marketing mix* adalah salah satu konsep utama dalam pemasaran modern saat ini. *Marketing mix* merupakan satu set *marketing tools* yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan oleh target pasar. (Kotler, 2003, p15)

Empat variabel dari *marketing mix* tersebut masing-masing memiliki pengertian, yakni:

1. Produk (*product*)
Sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen. Produk yang ditawarkan dapat berupa barang jadi, jasa pelayanan, properti dan informasi. Produk yang ditawarkan harus memperhatikan segi kualitas, manfaat, disain, jaminan, dan pengembangan produk baru.
2. Harga (*price*)
Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh suatu produk.
3. Promosi (*promotion*)
Promosi berarti aktivitas-aktivitas yang mengkomunikasikan kelebihan-kelebihan dari produk dan mempengaruhi target konsumen untuk membelinya.
4. Tempat (*place*)

Penempatan sebuah produk melibatkan logistik perusahaan dan kegiatan-kegiatan pemasaran dikonsentrasikan dengan membuat dan mendistribusikan barang jadi tersebut kepada konsumen. Suatu perusahaan dalam menawarkan produk maupun jasanya tidak dapat melayani semua kebutuhan konsumennya yang terdiri dari berbagai segmen pasar yang sangat beragam. Masing-masing konsumen memiliki kebutuhan yang berbeda dan sangat bervariasi keinginannya, selain itu jumlah konsumen yang ada sangat banyak. Suatu perusahaan perlu mengidentifikasi segmen pasarnya sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dengan lebih efektif. (Kotler, 2003, p278). Target pemasaran (*target marketing*) dari suatu perusahaan memerlukan pemasarnya untuk mengambil tiga tahap utama, yaitu: (Kotler, 2003, p279)

1. Mengidentifikasi dan membagi sekelompok pembeli secara terpisah berdasarkan kebutuhan dan pilihan yang beragam (*market segmentation*).
2. Memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki (*market targeting*).

Menetapkan dan mengkomunikasikan kelebihan perusahaan dari para pesaingnya atas produk dan jasa yang ditawarkan untuk setiap segmen yang dituju (*market positioning*). Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Ada perbedaan antara kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia adalah keadaan dimana manusia merasa tidak memiliki

kepuasan dasar. Kebutuhan tidak diciptakan oleh masyarakat atau pemasar, namun sudah ada dan terukir dalam hayati kondisi manusia. Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut. Keinginan manusia dibentuk oleh kekuatan dan institusi sosial. Sedangkan Permintaan adalah keinginan akan sesuatu yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya.

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan. Pentingnya suatu produk fisik bukan terletak pada kepelikannya tetapi pada jasa yang dapat diberikannya. Oleh karena itu dalam membuat produk harus memperhatikan produk fisik dan jasa yang diberikan produk tersebut.

Dengan adanya perubahan cepat dalam selera, teknologi dan persaingan, perusahaan harus mengembangkan arus produk dan jasa baru secara tetap. Sebuah perusahaan dapat memperoleh produk baru dengan dua cara. Pertama melalui akuisisi – dengan membeli seluruh perusahaan, paten, atau lisensi untuk membuat suatu teknologi atau produk baru dari perusahaan tersebut. Kedua, melalui pengembangan produk baru dalam departemen *R&D* perusahaan sendiri. Karena biaya pengembangan dan memperkenalkan produk baru sangat tinggi dan mahal, banyak perusahaan memilih untuk membeli teknologi yang sudah ada. Perusahaan lain menghemat dengan mudah meniru dan mengikuti *trend* yang berkembang. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

Kepuasan pelanggan sepenuhnya dapat dibedakan pada tiga taraf, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar pelanggan, contoh : Wiraniaga toko daging A menunjukkan jenis daging yang dibutuhkan seseorang pelanggan. Ia menanyakan beberapa kg diperlukan, kemudian ditimbang dan dibungkus.
2. Memenuhi harapan pelanggan dengan cara yang dapat membuat mereka akan kembali lagi. Contoh : Wiraniaga toko daging B menunjukkan jenis daging yang dibutuhkan seorang pelanggan. Ia menunjukkan jenis daging apa yang diperlukan (d disesuaikan dengan masakannya), yang sudah di “daging” atau tidak (dijelaskan keuntungannya), kemudian di timbang diberi es dan dibungkus.
3. Melakukan lebih daripada apa yang diharapkan pelanggan. Contoh : Wiraniaga toko daging C (selain seperti di toko daging B), juga dijelaskan berbagai hal tentang kualitas daging dan perbedaan dari masing-masing jenis daging, jenis kemasan (vacum atau tidak dan selain itu diberikan alternatif daging dari industri yang lain (setengah atau sudah matang). Setelah itu ditimbang, diberi es , dibungkus dan diserahkan sambil tersenyum serta mengucapkan terima kasih.

Dari ketiga taraf diatas, keberhasilan strategi pemasaran dapat dicapai apabila sudah mencapai ketaraf 3, yaitu yang paling memberikan kepuasan kepada pelanggan.

METODOLOGI PENELITIAN

Terjadinya Strategi Fleksibilitas di dalam perusahaan didorong oleh adanya Kebijakan Pemerintah Melalui SK Menteri Lingkungan Hidup No.141 Mengenai dampak emisi gas buang kendaraan. Kondisi ini yang mendorong industri otomotif untuk melakukan perubahan strategi dan inovasi teknologi seperti perubahan pada komponen produk,

perubahan spesifikasi kendaraan dan pada akhirnya akan terjadinya perubahan pada strategi marketing.

Untuk mendukung strategi tersebut, secara internal perusahaan perlu dilakukan pemetaan kebijakan untuk mengontrol organisasi. Seperti mulai menganalisa dampak emisi terhadap lingkungan yang ditindak lanjuti dengan penerapan teknologi baru, perubahan pola perilaku. Sedangkan secara eksternal, perusahaan perlu memperhatikan dari segi pelanggan dan pesaing. Untuk pesaing termasuk di tingkat manakah Isuzu bersaing, apakah persaingan ketat, sedang atau rendah, sedangkan untuk pelanggan bagaimana respon mereka terhadap adanya kebijakan Euro 2 dan sebagainya.

Penerapan Euro 2 mengenai standar emisi gas buang yang diterapkan oleh pemerintah akan secara langsung mempengaruhi totalitas strategi yang dilakukan oleh PT Pantja Motor (Isuzu). Dalam hal ini peneliti melakukan beberapa pengukuran variable, terutama dari segi market preference, convenience, cost of the customer dan communication dari segi konsumen baik pengguna Isuzu maupun yang bukan pengguna Isuzu dengan menggunakan kuisioner. Untuk mengetahui responden dan tanggapan masyarakat mengenai adanya regulasi tersebut.

Sedangkan pengukuran Flexibilitas dari perusahaan, pengukuran kita lakukan dengan depth interview dengan para top management perusahaan baik dari segi *Research and Development, Financial, Marketing, Operating, International, dan Managerial & structural*.

Dengan adanya pengukuran variable-variabel dan analisa, maka pada akhirnya kita bisa hasilkan suatu New Product Development yang sesuai dengan keinginan dan kemauan dari pasar.

Didalam thesis ini kami menentukan beberapa variable yang menentukan hasil dari product development yang diinginkan oleh pelanggan dalam membeli produk Isuzu yang terkait dengan emisi mesin diesel. Variable tersebut adalah:

- *Market preference (Customer needs, wants, and demands)*
- *Convenience*
- *Cost of the customers*
- *Communication*

Teknik untuk mengumpulkan data dilakukan dengan cara membaca jurnal, laporan penjualan otomotif, data penjualan dan data kepuasan customer dari ATPM Isuzu, PT. Pantja Motor. Questionnaire untuk beberapa sample customer yang sudah memakai Isuzu dan yang tidak memakai Isuzu untuk mengetahui secara langsung & akurat data pengetahuan customer dan tingkat kepuasan customer pada produk yang sudah ada. *Depth Interview* dengan pihak Isuzu untuk mendapatkan informasi mengenai variabel-variabel pengukur. (***Measurement The Flexibility Approach to Increasing Flexibility, "Investment in Underused Resource method", Aaker A David; Mascarenhas Briance Journal of Business Strategy, 1986***)

Ada tiga jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data primer

Data primer diperoleh melalui hasil wawancara – depth interview. Wawancara dilakukan pada top manajemen isuzu dan pihak yang terkait. Selain itu, data dikumpulkan dari hasil kuisioner yang disebarakan kepada konsumen Isuzu.

b. Data sekunder

Data sekunder berupa data-data yang diperoleh dari perusahaan seperti data spesifikasi produk, history perusahaan, struktur organisasi, dll.

c. Studi pustaka

Dengan mengumpulkan data dan informasi dari jurnal, website, maupun penelitian yang sebelumnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, yakni

untuk menganalisis data hasil kuesioner dan wawancara. Dalam penelitian ini, dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu penelitian, kemudahan, dan kecepatan akses bagi peneliti serta luasnya objek penelitian apabila dilakukan survey menyeluruh, maka objek penelitian dilakukan hanya diambil dari kendaraan merek Isuzu yang keseluruhan produknya menggunakan mesin diesel.

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software SPSS.11.0. Data yang digunakan adalah merupakan data Nominal dan Ordinal, yang diolah dengan menggunakan skala Likkert dan Guttman. Dengan demikian analisis data dilakukan secara deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isuzu adalah pemimpin di antara para pembuat mesin diesel di dunia dan merupakan pelopor pengguna mesin diesel untuk kendaraan bermotor niaga serba guna dengan diluncurkannya Isuzu Panther. Sejak itu, produk ini sukses diterima oleh konsumen karena ketangguhan dan nilai ekonomisnya.

PT. Pantja Motor akan terus mengembangkan Isuzu Panther sebagai kendaraan yang paling tepat untuk keluarga Indonesia. Faktanya, rasio kendaraan per populasi di Indonesia masih amat rendah, yaitu sekitar 2%. Disamping itu, kondisi infrastruktur jalan di Indonesia dan kecenderungan masyarakat untuk bepergian bersama seluruh keluarga menjadikan kendaraan niaga serba guna seperti Isuzu Panther, merupakan pilihan yang tepat. PT. Pantja Motor dan anak-anak perusahaan pendukungnya memiliki kemampuan dan fasilitas yang terintegrasi sebagai satu bisnis unit yang komprehensif dan sukses menunjang produksi dan seluruh rangkaian produk Isuzu, baik kendaraan bermotor niaga serba guna maupun *truck* dan mesin diesel. Dan khusus untuk Isuzu Panther, pencapaian kandungan lokal ASEAN yang sudah memiliki 40% menjadikannya produk yang memiliki prospek sangat baik untuk bersaing dalam era AFTA sekarang ini.

Untuk mengetahui daya tarik (*attractiveness*) sebuah industri, maka berikut ini diuraikan analisis berdasarkan kerangka *five forces* menurut Porter (1980).

Persaingan yang dihadapi PT Pantja Motor (Isuzu) terhadap pesaing-pesaingnya di dalam industri sejenis (yang menawarkan produk diesel dan layanan sejenis) cukup tinggi. Ancaman pendatang baru tergolong PT Pantja Motor (Isuzu) rendah. Ancaman produk dan layanan substitusi yang dihadapi PT Pantja Motor (Isuzu) tergolong cukup tinggi. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok PT Pantja Motor (Isuzu) dapat dikatakan cukup tinggi. Kekuatan tawar-menawar dari konsumen ini lebih kuat. Secara umum, dari hasil analisis diatas, daya tarik industri masih tinggi mengingat posisi tawar pelaku usaha ini relatif masih tinggi terhadap konsumen maupun pemasok, meskipun ancaman produk pengganti juga tinggi. Berikut ini akan diuraikan analisis mengenai pasar otomotif Isuzu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pihak Isuzu per tanggal 4 Oktober 2006 dengan Bpk. A. Indraputra. Segmen pasar yang dituju oleh Isuzu adalah Berdasarkan kelas social, Isuzu melirik pasar *middle class*. Berdasarkan pekerjaan, Isuzu melirik kalangan pedagang, bisnis angkutan dan niaga. Keluarga. Target konsumen yang dituju oleh Isuzu adalah kelompok pengusaha-pengusaha, angkutan dan keluarga besar. Isuzu menyediakan produk-produk kendaraan bermesin diesel yang ekonomis dan ramah lingkungan. Menjadi perintis kendaraan berteknologi yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap responden penelitian baik konsumen Isuzu maupun konsumen non Isuzu diperoleh hasil sbb:

- a. Baik konsumen Isuzu yakni sebanyak 91.3% maupun non Isuzu yakni sebanyak 97.1% sangat menyetujui adanya regulasi Euro 2
- b. Baik konsumen Isuzu yakni sebanyak 67.5% maupun non Isuzu sebanyak 90% melihat adanya manfaat adanya regulasi Euro 2 ini terhadap lingkungan dan kesehatan

Baik konsumen Isuzu maupun non Isuzu menganggap bahwa regulasi Euro 2 mampu memberikan solusi terhadap persoalan polusi dan masalah kesehatan

Dari hasil pengolahan data tentang demografi responden berdasarkan kriteria jenis kelamin, maka sebanyak 80% responden atau pengguna mobil isuzu adalah pria dan sisanya adalah jenis kelamin wanita. Dari hasil pengolahan data tentang demografi responden Non Isuzu berdasarkan kriteria jenis kelamin, maka sebanyak 65.7% responden atau pengguna mobil non isuzu adalah pria dan sisanya, 34.3% adalah jenis kelamin wanita. Berdasarkan usia, jumlah responden Isuzu yang berusia sekitar 17 – 25 tahun adalah menapai 72.5 tahun, sedangkan urutan kedua adalah responden dengan usia matang yakni 36 – 45 tahun dengan jumlah = 11.03%. Berdasarkan usia, 40% responden non Isuzu berusia sekitar 17 – 25 tahun dan 32.9% berusia 26 – 35 tahun. Hanya 8.6% yang berusia > 45 tahun. Berdasarkan lokasi tempat tinggal, 75% konsumen Isuzu berlokasi di wilayah Jakarta, hanya 13.8% di Bekasi dan 10% di Tangerang, Hal ini dipengaruhi oleh pemilihan wilayah Jakarta sebagai lokasi penyebaran kuisisioner. Sebanyak 68.8 % kosumen non Isuzu berlokasi di Jakarta dan sebanyak 14.3% lokasinya di wilayah Tangerang, sisanya di Bogor dan Bekasi masing-msaing 7.1%. Berdasarkan lokasi tempat tinggal, baik konsumen Isuzu maupun non Isuzu rata- rata tinggal di wilayah Jakarta.

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis faktor – faktor yang diinginkan konsumen terhadap pengembangan produk adalah berdasarkan pendapat Robert Lauterborn sebagaimana dikutip oleh Kottler dan Susanto (2000). secara keseluruhan konsumen Isuzu menganggap factor *customer needs, wants dan demand* sangat penting.

Konsumen menganggap bahwa teknologi pendukung untuk jenis mobil Isuzu sebelum standar Euro 2, perlu disediakan oleh PT. Pantja Motor (butir pertanyaan 3).

Isuzu juga harus mengembangkan dan menggunakan teknologi baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (butir pertanyaan 10). Namun konsumen menganggap bahwa teknologi yang digunakan, performa mesin, dan bahan bakar diesel pada mobil Isuzu adalah tidak lebih baik dari mobil lain di kelasnya. Dari non Isuzu, pada umumnya responden setuju. Teknologi pembakaran pada mobil Isuzu yang harus mampu meminimalisasikan sisa pembakaran dan pengembangan teknologi *catalytic converter* menjadi utama. Secara keseluruhan, factor *convenience* bagi konsumen Isuzu sangat penting. Terutama teknologi baru dan inovasi dari Isuzu untuk meningkatkan kenyamanan pengendara. Bagi konsumen Non Isuzu, secara keseluruhan faktor kenyamanan menganggap kenyamanan Isuzu biasa saja. Menurut responden teknologi baru dan inovasi untuk meningkatkan kenyamanan pengendara sangat penting. Namun responden tidak setuju bahwa bahan bakar saat ini sangat mendukung kenyamanan. Secara keseluruhan responden Isuzu menyetujui bahwa *cost of customer* sangat penting. Terutama mereka membeli Isuzu denganmengharapkan biaya perawatan yang ekonomis dan harga spare parts Isuzu yang murah dan mudah ditemukan. Demikian juga bagi responden Non Isuzu, menginginkan kendaraan yang biaya perawatannya murah dan spare parts yang mudah dan murah ditemukan. Bagi responden Isuzu, *communication* penting dan secara rata-rata Isuzu sudah memberikan yang cukup baik bagi konsumennya. Bagi responden

Non Isuzu, factor komunikasi sangat penting dan seharusnya informasi didapat dari Isuzu sehingga tercipta komunikasi yang baik antara produsen dengan konsumen.

Kekuatan (*Strengths*) PT. Pantja Motor – Isuzu

- Group perusahaan yang terkemuka dari Astra International,
- Jaringan yang kuat dan service yang baik kepada konsumen,
- Kualitas produk Isuzu yang baik dan handal,
- Segmentasi Isuzu yang jelas.

Kelemahan (*Weaknesses*) PT. Pantja Motor - Isuzu

- Produk Isuzu hanya memiliki satu jenis mesin yaitu diesel,
- Jenis kendaraan sedikit dan *segmented* sehingga jumlah pasar tidak besar
- Produk mesin diesel memberikan *image* efek yang kurang baik bagi lingkungan (asap tebal).

Peluang (*Market Opportunities*) Yang Dapat Dimanfaatkan PT. Pantja Motor – Isuzu

- Pertumbuhan pembelian kendaraan yang lebih ekonomis dan handal meningkat,
- Meningkatnya bisnis yang menggunakan kendaraan komersial sesuai dengan segmen Isuzu (*travel*, perkebunan, pertambangan, dll)
- Perilaku hobi di Indonesia khususnya bagi penggemar *offroad*.

Ancaman (*Threats*) Yang Dihadapi PT. Pantja Motor

- Kesiapan produk pesaing dalam menghadapi keinginan pasar. Contoh Toyota Kijang, Nissan Livina, mini MPV dari Nissan yang akan hadir tahun 2007.
- Pemain baru seperti mobil dari RRC yang relatif murah, meskipun berbeda *segmen* pasti berpengaruh sebagai pesaing baru.
- Kondisi perekonomian dan kemunduran daya beli masyarakat Indonesia di kelas mini MPV.

Strategi *Strengths-Opportunities*

- Karena segmentasi kendaraan Isuzu yang jelas maka PT. Pantja Motor dapat lebih fokus pada peluang-peluang yang lebih banyak menggunakan jenis kendaraan Isuzu.
- Membuka cabang baru untuk memperluas jangkauan pasar. Potensi lokasi dari cabang baru yang dipilih harus disesuaikan dengan *target segmen* yang dituju. Daerah perkebunan dan pertambangan.

Strategi *Strengths-Threats*

- Menonjolkan keunggulan produk maupun layanan Isuzu untuk meningkatkan kekuatan Isuzu di pasar.
- Mempromosikan inovasi atau pengembangan produk maupun layanan yang cukup berbeda dari pesaingnya.
- Dapat dipertimbangkan untuk melakukan penyesuaian harga sehingga lebih kompetitif dan sesuai dengan daya beli masyarakat umum.

Strategi *Weaknesses-Opportunities*

- Mendorong efektifitas promosi yang unik dan lebih maju dibanding para pesaing sehingga dapat memperluas jangkauan pemasaran dan di ingat masyarakat.

Strategi *Weaknesses-Threats*

- Melakukan perbaikan secara berkesinambungan (*continuous improvement*) sehingga kinerja produk dan layanan dapat ditingkatkan dan lebih baik.

- Perlu adanya reaksi dan promosi-promosi yang cepat dari Isuzu untuk memberikan kejutan baik bagi pembeli maupun pesaing.
- Memberikan harga yang masuk akal dan sesuai keperluan pembeli agar kebutuhan pembeli dapat terpenuhi dan market share Isuzu dapat meningkat.

Berikut adalah uraian mengenai hasil analisis terhadap produk Isuzu dalam menghadapi regulasi Euro 2 dan kompetisi industri otomotif. Dampak dari regulasi Euro 2 bagi industri otomotif terutama produsen Isuzu adalah dengan melakukan pengembangan produk. Konsep pengembangan produk lebih fokus pada inovasi produk, kinerja terbaik dari produk serta inovasi produk yang dapat memuaskan pelanggan.

Bentuk pengembangan produk Isuzu pada PT. Pantja Motor sebagai respon atas regulasi dan untuk menghadapi kompetisi di masa mendatang adalah sebagai berikut, sebagaimana diungkapkan oleh

A.Indraputra, *GM Marketing dan After Sales Service* PT. Pantja Motor, 4 Oktober 2006, sebagai

berikut:

a. *Product Modification*

Isuzu melakukan modifikasi terhadap produk – produk keluaran terbaru sesuai standar Euro 2. Bentuk modifikasi Isuzu antara lain

- ✓ Menambahkan *catalytic converter* pada saluran gas buang kendaraan.
- ✓ Memodifikasi Piston untuk mengefisienkan sistem pembakaran

b. *Supporting Parts*

Isuzu akan menyediakan *supporting parts* seperti *catalytic converter* dan piston yang akan dijual ke pasar. *Parts* ini dikhususkan untuk mobil keluaran lama sehingga semua konsumen Isuzu semakin siap menghadapi regulasi Euro 2.

Agar produk baru yang dikembangkan dapat bersaing dalam industri dan dapat diterima oleh konsumen serta memberikan kepuasan bagi konsumen, maka Isuzu harus fokus pada hal – hal berikut ini:

a. Pasar Sasaran

Isuzu harus tetap fokus pada target pasar yang sudah dipilih baik untuk jenis kendaraan niaga penumpang maupun barang serta mampu memberikan pencitraan yang positif kepada masyarakat.

b. Kebutuhan Pelanggan

Isuzu harus tetap fokus kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan serta terus menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Di samping itu Isuzu juga harus mampu memberikan layanan terbaik kepada pelanggan termasuk *after sales service*

c. *Profit*

Isuzu berusaha memberikan nilai, mutu dan kepuasan tertinggi bagi uang pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan namun harus menguntungkan. Salah satu upaya yang dilakukan Isuzu adalah dengan memenuhi semua keinginan pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan serta menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.

Dalam uraian berikut akan dijelaskan mengenai *brand strategy* Isuzu guna meningkatkan *brand image* di benak masyarakat atau konsumen. Isuzu tetap fokus pada strategi *single brand* yakni *brand* Isuzu itu sendiri. Isuzu sebagai *main brand* memiliki *sub brand* yang dibangun untuk memperkuat *brand position* dari Isuzu. Beberapa sub brand Isuzu

khusus di pasar Indonesia adalah , Isuzu Panther, Isuzu ELF, Isuzu D-Max, Isuzu Truck Borneo, dll. Dalam membangun merek Isuzu, upaya yang dilakukan adalah memberikan pencitraan yang lebih pas kepada masyarakat terutama mengenai produk bermesin diesel yang efisien. Strategi yang diterapkan oleh PT Pantja Motor dalam harga adalah penentuan harga berdasarkan pasar, dikarenakan produk yang akan diluncurkan merupakan produk yang sudah terdapat atau minimal menyerupai di pasaran. Oleh sebab itu kebebasan perusahaan dalam merencanakan strategi harga tergantung pada kondisi pasar dan elemen lainnya dari bauran pemasaran. Untuk produk modifikasi perusahaan bisa menerapkan atau menetapkan harga keadaan tetap (*status quo pricing*), atau yang sesuai dengan keadaan persaingan di pasar. Perusahaan melakukan pembebanan harga identik, dengan atau sangat mendekati harga pesaing. Hal ini dikarenakan harga yang sesuai dengan tingkat persaingan merupakan jalan yang teraman untuk kelangsungan jangka panjang dari perusahaan. Sedangkan untuk *Parts* Produk bagi kendaraan-kendaraan yang sudah ada, agar dapat menarik pasar dan mencapai tujuan yang ditetapkan pemerintah, perusahaan menerapkan atau menetapkan strategi harga penetrasi. Tetapi dengan diterapkannya strategi ini maka perusahaan sebaiknya mencari volume penjualan yang cukup tinggi.

Strategi ini sekaligus mengajak konsumen untuk menciptakan kondisi ramah lingkungan, dan target perusahaan untuk memberi edukasi ke masyarakat dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pengolahan data terkait dengan rencana kenaikan harga produk karena adanya penambahan atau modifikasi teknologi produk Isuzu, konsumen menyetujuinya, artinya tidak keberatan dengan adanya kenaikan harga (*Butir pertanyaan 7 Faktor Customer Needs, Wants dan Demand*), dengan rata-rata = 3.11 atau predikat = setuju). Berdasarkan strategi harga yang telah diuraikan di atas, maka kebijakan harga yang dilakukan oleh Isuzu adalah berdasarkan *market based price*. Harga selalu berdasarkan pada kondisi pasar dengan mempertimbangkan faktor – faktor seperti perilaku konsumen dan daya beli masyarakat. Berikut akan diuraikan mengenai strategi komunikasi yang dilakukan oleh Isuzu dalam mengedukasi pasar serta mengkomunikasikan produk ke konsumen. Ada dua pendekatan yang dilakukan yakni dengan *bellow the line strategy* dan *above the line strategy*. Beberapa hal yang dilakukan dalam strategi *bellow the line* pada Isuzu adalah terkait dengan adanya regulasi pemerintah mengenai euro 2 dan mempromosikan produk adalah:

- a. Menyebarkan stiker- stiker di setiap dealer untuk mempengaruhi konsumen memasang supporting parts kendaraan
- b. Isuzu rutin melakukan *family gathering* dengan konsumen dan dealer resmi guna menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen serta sebagai media pertukaran informasi.
- c. Mengembangkan CRM (*Customer Relationship Management*) yang fokus ke target pasar
- d. Mengadakan pameran secara rutin dengan konsep-konsep ramah lingkungan untuk memberikan wawasan bagi masyarakat.
- e. Menjadi promotor bagi kegiatan-kegiatan kemasyarakatan dan lingkungan, seperti isu kesehatan (vaksinasi balita, pengobatan gratis, dll), lingkungan hidup (penanaman hutan gundul, uji emisi), dan sosial (perbaikan dan pembersihan daerah kumuh).

Sedangkan kegiatan dalam bentuk *above the line* yang dilakukan Isuzu adalah:

- a. Iklan TV, yang sejalan dengan isu ramah lingkungan.
- b. Iklan di majalah dan tabloid yang berisi topik-topik dan wacana lingkungan hidup.
- c. Iklan di radio yang mengulas tentang efek kebersihan lingkungan.

Isuzu memiliki jaringan *dealer* dan yang luas, terutama di daerah-daerah yang berpotensi pasar yang besar, seperti Pekanbaru, Kalimantan, dll. Hal ini disebabkan karena tingkat permintaan kendaraan yang berbasis niaga dan *truck* sangat besar. Jalur distribusi yang efektif akan kebutuhan pasar di daerah yang cukup jauh dan jumlah yang besar dapat direncanakan dengan baik, dengan cara merencanakan dan mengatur mulai dari *manufacturing* hingga jadwal pengiriman yang sesuai dengan kebutuhan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis mengenai *strategic flexibility* dan penerapan standar Euro 2 terhadap pengembangan produk Isuzu, serta berdasarkan pada hasil pengolahan dan analisis data yang telah dikumpulkan guna menjawab permasalahan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

4. PT. Pantja Motor (Isuzu) merespons positif terhadap regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2 dengan tetap memperhatikan preferensi pasar terhadap produk yang diinginkan konsumen.
5. Untuk menghadapi persaingan industri setelah dikeluarkannya regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2, PT. Pantja Motor telah mengambil langkah strategis dengan memproduksi produk yang sesuai standar Euro 2.
6. *Strategic Flexibility* yang dilakukan adalah dengan melakukan modifikasi produk melalui penambahan fasilitas (*supporting parts*) berupa *catalytic converter* dan *head piston* guna mereduksi emisi gas buang kendaraan sesuai dengan standar Euro 2 dan sesuai dengan preferensi pasar.
7. PT. Pantja Motor (Isuzu) merespon keinginan konsumen dan keinginan pemerintah melalui pengembangan produk yang ramah lingkungan, harga kompetitif dan *service after sales* yang memadai seperti menyediakan teknologi yang aplikatif.
8. Rencana taktis yang dilakukan oleh PT. Pantja Motor (Isuzu) adalah dengan ikut melakukan campaign untuk mensukseskan kebijakan pemerintah mengenai standar Euro 2. Di samping itu, PT. Pantja Motor memperbaiki dan mengembangkan sistem produksi dengan menciptakan modifikasi pada produk.
9. Rencana strategis yang dilakukan oleh PT. Pantja Motor (Isuzu) adalah dengan mengedukasi masyarakat / konsumen tentang manfaat penggunaan teknologi kendaraan berbasis ramah lingkungan,

Berikut akan diuraikan beberapa saran terkait dengan *strategic flexibility* pada PT. Pantja Motor (Isuzu) serta merespon regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2:

1. Untuk menjembatani gap antara industri otomotif dengan pemerintah terkait dengan ketersediaan bahan bakar yang kurang mendukung regulasi pemerintah mengenai standar Euro 2, maka PT. Pantja Motor harus menyediakan teknologi pendukung untuk produk modifikasi yang sudah ada.
2. PT. Pantja Motor (Isuzu) harus tetap mempertahankan positioning produk Isuzu sebagai market leader kendaraan mesin diesel dengan melakukan *brand maintenance strategic*

3. Tetap menawarkan harga produk Isuzu yang kompetitif sesuai segmen dan target pasar yang dituju
4. Mengembangkan *customer relationship management* (CRM) seperti melalui kegiatan *family gathering*.
5. Terus mendukung pemerintah dengan melakukan campaign ke masyarakat mengenai regulasi standard Euro 2

DAFTAR PUSTAKA

- A. Aaker David, & Mascarenhas. (1984). The Need for Strategic Flexibility. *Journal of Business Strategy*, Pg 74-82.
- Coates, Harry Robinson. (1995). Making Industrial New Product Development Market Led. *Journal Marketing Intelligence & Planning*, Vol 13 No. 6, P. 12-15.
- Grewal Rajdeep, & Patriya Tansuhaj. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, Vol. 65, pg 67-80.
- Johnson, Jean L, Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini, & Bianca Grohmann (2003). Market Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 31, no.1, pg 74-89.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, A.B. Susanto. (2000). *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba empat.
- Kotler, Hayes. (2002). *Marketing Professional Services*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lamb, Hair. (2000). *Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A.J., & Gamble, John E. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. 14th ed. New York : Irwin McGraw-Hill.
- Volberda, Henk. W. (1998) *Building The Flexible Firm – How to Remain Competitive*. New York: Oxford Pers,
- Wikipedia, *Emission Standard*, [Online], August 2006.
- www.Gaikindo.org, 2006

www.kompas.com/kompas-cetak.0310/16/ipitek/624550.htm, 2006

www.menlh.go.id/toban/artikel.php, 2006

www.pikiran-rakyat.com/cetak/0803/05/otokir/utama3.htm, 2005

Yelkur, Paul Herbig. (1996). Global Markets and The New Product Development Process.
Journal of Product & Brand Management, Vol 5 No. 6, pg 38 - 47.