

**BAB 1**  
**PENDAHULUAN**

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Di dunia perfilman Holywood dikenal suatu piala penghargaan yang bernama “*Oscar*”, yang membuat para pelaku perfilman dunia ingin sekali dapat memperolehnya. Walaupun secara materi piala *Oscar* tidaklah mempunyai nilai yang berarti, tetapi secara simbol piala tersebut mempunyai nilai yang tinggi bagi insan perfilman apalagi dapat memperolehnya. Di PT. Astra International, Tbk – Toyota Sales Operation atau juga yang dikenal dengan nama Auto 2000, untuk seterusnya di dalam tulisan ini akan selalu digunakan nama tersebut, terdapat suatu penghargaan yang kondisinya hampir sama dengan piala *Oscar* tersebut, yaitu *Crown* (mahkota) yang bila diukur secara materi tidaklah mempunyai arti tetapi semua pelaku Toyota di Indonesia berlomba untuk meraihnya karena prestisnya. Penghargaan ini akan diberikan oleh PT. Toyota Astra Motor kepada kepala cabang atau kepala wilayah bila di suatu kota atau wilayah (meliputi beberapa kota) yang menjadi tanggung jawabnya, Toyota menjadi pemimpin di suatu segmen pasar mobil.

Di Indonesia terdapat suatu wadah yang merupakan perkumpulan para pelaku industri kendaraan bermotor yang diberi nama GAIKINDO (gabungan industri kendaraan bermotor Indonesia). Gaikindo membagi industri mobil di Indonesia menjadi dua segmen besar, yaitu : *Commercial Car* (kendaraan niaga) dan *Passenger Car* (kendaraan penumpang atau identik dengan kendaraan

jenis sedan). Segmen kendaraan niaga dibagi menjadi beberapa kelas, yaitu : satu ton, dua ton, di atas lima ton, dan *general purpose car* (GPC) yang sekarang lebih dikenal sebagai *Sport Utility Vehicle* (SUV). Sementara kendaraan pe-numpang dibagi juga menjadi beberapa kelas, yaitu : mini, small, medium, dan luxury.

Jadi maximum *Crown* yang dapat diraih oleh suatu cabang atau wilayah adalah tiga buah yang biasa disebut sebagai "*Triple Crown*", yaitu untuk kategori kedua segmen tersebut dan total pasar.

Pada tahun 2001 yang baru lalu, di kota Surabaya Auto 2000 memperoleh *Double Crown* yaitu dari segmen kendaraan niaga dan total pasar. Di segmen kendaraan niaga Toyota memimpin dengan meninggalkan para pesaingnya jauh di depan dengan selisih 786 unit dari peringkat nomor duanya, Isuzu. Dominasi yang demikian besar tersebut diperoleh dari produk Toyota Kijang yang merajai di kelas satu ton dan itu juga yang menyebabkan Toyota menjadi pemimpin di total pasar dengan penguasaan pangsa pasar 26,3 %. Sementara di segmen kendaraan penumpang Toyota menduduki peringkat kedua dengan selisih hanya 68 unit saja dari pemimpin di segmen tersebut, Honda. Persaingan antara Toyota dan Honda di segmen kendaraan penumpang tersebut sudah terjadi sejak dulu dan sifatnya sudah mendunia. Menurut catatan Hitt; Ireland; Hoskisson (2001 : 15) ; ... untuk tahun model 1999 ... empat dari lima model mobil yang top penjualannya di pasar AS (Camry, Accord, Civic, dan Corolla) dibuat oleh Toyota dan Honda. Hal ini menunjukkan bahwa

persaingan di antara keduanya memang sudah terjadi secara global dan sampai ke Indonesia pula.

Di dalam sejarahnya, Toyota pernah berjaya di segmen kendaraan penumpang di Indonesia, yaitu pada periode 1980 sampai 1983 dengan tipenya pada saat itu yang dikenal sebagai Corolla DX. Kejayaan tersebut diulang kembali oleh Toyota dengan Corolla generasi ketujuhnya yaitu Great Corolla pada periode 1992 sampai 1995 bahkan mendominasi segmen tersebut sampai 40 %.

Di tahun 2002 ini Auto 2000 berharap dapat mengulang kembali masa kejayaannya di segmen kendaraan penumpang tersebut dengan dua produk andalannya, yaitu Soluna dan Corolla Altis. Sehingga dengan demikian Auto 2000 dapat berharap memperoleh *Triple Crown* di kota Surabaya. Karena kalau melihat kekuatannya di segmen kendaraan niaga, rasanya Auto 2000 masih bisa mempertahankan reputasinya di segmen tersebut.

Di Auto 2000, pihak direksi memberikan kebebasan penuh kepada para operation manager untuk menetapkan strategi yang dipilih dalam menjalankan bisnis perusahaan di wilayahnya masing-masing. Kantor pusat hanya melakukan pengawasan berdasarkan target-target yang telah ditetapkan pada awal tahun dalam penyusunan Rencana Anggaran. Adapun target-target yang disoroti tiap bulannya adalah : penjualan, pangsa pasar, keuntungan, piutang, dan indeks kepuasan pelanggan. Sementara strategi yang dilakukan secara sentralisasi oleh kantor pusat adalah : penetapan harga dasar (harga “*off the*

road' Jakarta), kontes penjualan, program penjualan berhadiah, iklan untuk media masa yang bersifat nasional, dan lain-lain.

Auto 2000 di kota Surabaya berada di bawah koordinasi wilayah Jatim Plus. Untuk dapat keluar sebagai pemimpin di segmen kendaraan penumpang di kota Surabaya, *Operation Manager* wilayah Jatim Plus harus menerapkan strategi bersaing yang tepat.

Berdasarkan tinjauan latar belakang tersebut dan juga dengan menggunakan data-data yang ada, dicoba untuk melakukan analisis atas strategi bersaing yang dipilih oleh Auto 2000 guna memenangkan persaingan di segmen sedan dari pasar mobil di kota Surabaya. Juga mencoba untuk memberikan strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen wilayah dalam pengambilan keputusan pemilihan strategi bersaingnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut :

Strategi bersaing yang bagaimana yang tepat bagi Auto 2000 untuk dapat menjadi pemimpin di segmen kendaraan penumpang industri mobil di kota Surabaya ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah :

Melakukan analisis terhadap industri mobil di kota Surabaya terkhusus pada segmen kendaraan penumpang dengan objek penelitian strategi bersaing yang dilakukan oleh Auto 2000 guna memenangkan persaingan dan menjadi pemimpin di segmen tersebut.

### **1.3.2. Tujuan Khusus**

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

- Melakukan analisis struktur industri mobil di kota Surabaya
- Melakukan analisis SWOT terhadap Auto 2000, terkhusus terhadap semua gerainya yang terdapat di kota Surabaya
- Melakukan evaluasi terhadap strategi bersaing yang diterapkan oleh Auto 2000 di masa lalu serta membandingkannya dengan yang diterapkan oleh para pesaingnya.
- Memberikan rekomendasi tentang strategi alternatif kepada Auto 2000 dalam kaitannya dengan peningkatan pangsa pasarnya di segmen kendaraan penumpang di kota Surabaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

- Dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi manajemen Auto 2000 dalam memilih strategi yang tepat bagi peningkatan pangsa pasar sedannya di kota Surabaya.

- Dapat memberikan wawasan yang lebih luas dalam menghadapi pekerjaan sehari-hari yang merupakan penyesuaian pengalaman bekerja dengan analisis berdasarkan teori.
- Dapat menjadi tambahan studi lanjutan bagi mahasiswa khususnya Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala selanjutnya.
- Menambah kepustakaan strategi khususnya penerapan strategi dalam industri otomotif di Indonesia.

## **1.5. Desain Penelitian**

Desain dari keseluruhan penelitian ini dapat dijabarkan secara singkat sebagai berikut :

### **1.5.1. Pendahuluan**

Pendahuluan yang dibahas di dalam BAB 1 antara lain berisi tentang hal yang melatar belakangi dilakukannya penelitian ini serta perumusan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

### **1.5.2. Tinjauan Kepustakaan**

Tinjauan kepustakaan yang diulas di dalam BAB 2 merupakan kutipan-kutipan teori dari beberapa sumber kepustakaan baik itu berupa buku-buku, majalah maupun jurnal yang pada intinya berkaitan dengan strategi bersaing. Dalam bab ini diuraikan mengenai pengertian dasar tentang strategi, hal-hal

yang berkaitan dengan pemasaran, analisis SWOT, dan hal-hal yang berkaitan dengan strategi bersaing. Secara garis besar dikutip pendapat dari Kotler dan Armstrong untuk yang berkaitan dengan pemasaran dan pendapat dari Porter untuk yang berkaitan dengan strategi bersaing. Sebagai pelengkap ditambahkan pendapat-pendapat lain yang berkaitan.

### **1.5.3. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual yang diuraikan pada BAB 3 berupa bagan yang dilengkapi dengan uraian yang bersifat kualitatif dan menggambarkan tentang pengaruh dari lingkungan makro dan lingkungan industri di mana perusahaan berada yang memberikan ancaman dan peluang bagi perusahaan yang memang sudah memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri terhadap strategi yang diambilnya guna perolehan target penguasaan pasar.

### **1.5.4. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang diuraikan pada BAB 4 menjelaskan secara singkat tentang teknik penelitian serta bentuk analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

### **1.5.5. Analisis Hasil Penelitian**

Analisis hasil penelitian yang diuraikan dalam BAB 5 mencakup data-data yang dapat dikumpulkan yang berisi antara lain :

- Sejarah singkat perusahaan yang diuraikan secara singkat yang menggambarkan perusahaan dari awal berdirinya sampai dengan kondisi tahun 2001
- Gambaran tentang apa dan bagaimana bisnis perusahaan diuraikan untuk mengenal lebih banyak tentang bisnis yang digeluti oleh perusahaan baik yang dilakukan oleh perusahaan secara grup maupun sebagai satu anak perusahaan yang berdiri sendiri.
- Jalur distribusi kendaraan perlu dijelaskan juga secara singkat dalam bab ini supaya lebih diketahui tentang aturan main yang berlaku sehingga tidak menyisakan kebingungan.
- Gambaran kondisi perusahaan saat ini juga diuraikan sebagai pelengkap dari semua data yang telah ditampilkan sebelumnya. Adapun hal-hal yang disuguhkan adalah visi dan misi perusahaan, dan semua strategi-strategi yang dijalankan pada tahun 2001. Yang kesemuanya itu merupakan bahan untuk dianalisis dalam bab pembahasan.

#### **1.5.6. Pembahasan**

Pembahasan yang akan dilakukan di dalam BAB 6 merupakan kegiatan penganalisaan yang berisi :

- Analisis Struktur Industri
- Analisis SWOT

- Analisis Strategi Perusahaan
- Analisis Rantai Nilai Perusahaan
- Formulasi Strategi Usulan
- Jawaban Permasalahan

#### **1.5.7. Simpulan dan Saran**

Simpulan dan saran akan diberikan di dalam bab terakhir yaitu BAB 7 yang dapat diharapkan berguna bagi perbaikan dari kekurang tajam dari strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan.