

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan pasar otomotif nasional hingga 2020 mendatang diprediksi akan mencapai angka 6,8 persen. Perkembangan ekonomi masyarakat Indonesia yang pesat menempatkan Indonesia dengan penduduk ke-4 terbesar di dunia ini sebagai salah satu negara dengan basis industri otomotif kelas dunia. Indonesia memiliki industri manufaktur mobil terbesar kedua di Asia Tenggara dan di wilayah ASEAN.

Tabel 1.1
Produksi Mobil di Wilayah ASEAN

Negara	2014	2015	2016	2017
Thailand	1,880,000	1,913,002	1,944,417	1,988,823
Indonesia	1,298,523	1,998,000	1,177,389	1,216,615
Malaysia	596,418	614,664	545,253	499,639
Philippines	106,938	112,493	116,868	141,252
Vietnam	48,871	171,753	236,161	195,937
Singapore*	0	0	0	0
Brunei**	0	0	0	0
Myanmar	4,325	NA	1,152	4,930
ASEAN	3,935,075	4,809,912	4,021,240	4,047,196

Sumber: ASEAN Automotive Federation, 2018 & www.otomotif.kompas.com

*Singapura mulai memproduksi mobil baru pada tahun 2018

**Brunei tidak memproduksi mobil

Hal ini berbanding terbalik dengan melihat dari ukuran pasar otomotif, Indonesia merupakan pasar mobil terbesar di Asia Tenggara dan wilayah ASEAN,

menguasai sekitar sepertiga dari total penjualan mobil tahunan di ASEAN, diikuti oleh Thailand pada posisi kedua.

Tabel 1.2
Penjualan Mobil di Wilayah ASEAN

Negara	2014	2015	2016	2017
Thailand	881,832	799,632	768,788	871,650
Indonesia	1,208,019	1,013,291	1,061,735	1,079,534
Malaysia	666,465	666,674	580,085	576,635
Philippines	234,747	288,609	359,572	425,673
Vietnam	133,588	209,267	270,820	250,619
Singapore	47,443	78,609	110,455	116,148
Brunei	18,114	14,406	13,248	11,209
Myanmar	2,906	3,429	4,168	8,225
ASEAN	3,193,114	3,073,917	3,168,871	3,339,693

Sumber: ASEAN Automotive Federation, 2018 & www.otomotif.kompas.com

Selain itu industri otomotif di Indonesia mengalami persaingan yang semakin ketat ditambah setiap Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) atau Distributor Tunggal berlomba-lomba mendapatkan pelanggan dengan berbagai cara, strategi baru dengan mengeluarkan inovasi baru pada varian-varian baru yang mengusung keunggulan masing-masing produk demi memenuhi tuntutan pasar terus dilakukan tanpa henti. Disatu sisi melemahnya nilai tukar rupiah sejak pertengahan 2013 karena ancaman pengetatan kebijakan moneter Amerika Serikat membuat impor komponen-komponen bahan baku yang tidak/ belum dapat diproduksi lokal membuat impor komponen-komponen bahan baku tersebut menjadi lebih mahal karena diimpor dengan menggunakan dolar Amerika Serikat, hal ini juga berakibat pada meningkatnya biaya-biaya produksi dan berimbas pada kenaikan atau mahalnnya harga mobil yang dipasarkan dan tidak semua biaya-biaya tersebut dapat

dipindahkan kepada pengguna akhir (pembeli) karena kompetisi yang sengit dalam pasar mobil domestik.

Percepatan pembangunan di beberapa sektor (ritel, otomotif dan properti), persediaan sumber daya alam yang melimpah, jumlah penduduk yang berkembang pesat dan upah buruh yang rendah menjadi potensi yang mendukung perekonomian Indonesia terus tumbuh dari tahun ke tahun.

Otomotif dapat dikategorikan pada penciptaan sumber pertumbuhan ekonomi yang berasal dari sektor Industri dan Perdagangan. Perkembangan kelas menengah dan perluasan basis ekonomi disebut sebagai dua kekuatan pendorong di balik perkiraan ekspansi industri otomotif Indonesia yang cepat.

Ada beberapa hal yang harus disiapkan untuk membangun industri otomotif diantara adalah:

1. Pertumbuhan Ekonomi

Secara ekonomi, pertumbuhan ekonomi yang tinggi mengakibatkan tinggi pula pertumbuhan industri otomotif terutama kendaraan niaga. Kemampuan daya beli masyarakat akan meningkat meskipun otomotif bukanlah barang murah dan beberapa sektor lainnya yang berkembang juga sangat membutuhkan industri otomotif agar dapat berjalan dengan cepat.

2. Infrastruktur

Ketersediaan infrastruktur yang memadai menjadi faktor kunci lainnya. Pasar akan cepat berkembang jika infrastruktur baik dan cukup secara rasio. Pembangunan infrastruktur pada seluruh daerah baik diperkotaan atau pun

pedesaan membuat semakin menggeliatnya industri otomotif terutama kendaraan niaga di Indonesia.

3. Pertumbuhan Penduduk

Pertumbuhan penduduk mendorong pembangunan di segala bidang, kebutuhan yang semakin besar mengakibatkan kebutuhan akan kendaraan niaga juga terus beranjak naik, kebutuhan akan angkutan baik untuk angkutan penduduk (busway), angkutan bahan baku maupun sarana pendukung pembangunan infrastruktur.

4. Kebijakan

Kebijakan otomotif nasional sangat ditentukan oleh dukungan pemerintah, kebijakan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur disatu sisi memberikan dukungan bagi industri otomotif akan tetapi disatu sisi lainnya larangan batasan kelebihan muatan dan ukuran kendaraan otomotif membuat persaingan dalam industri otomotif menjadi semakin ketat.

5. Kesiapan Sumber Daya Manusia

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang siswanya memiliki keterampilan di bidang otomotif sudah cukup memadai, namun perlu para ahli otomotif yang memiliki kemampuan tinggi untuk dapat bersaing baik dengan sesama industri otomotif dalam negeri maupun luar negeri.

6. Dukungan pembiayaan perbankan atau jasa pembiayaan lainnya.

Industri otomotif khususnya kendaraan niaga sangat tergantung pada pembiayaan perbankan atau jasa pembiayaan lainnya yang memadai. Sangat jarang sekali seorang pengusaha melakukan pembelian secara tunai, pembelian

biasanya dilakukan secara kredit dengan bantuan leasing atau bank untuk dapat memaksimalkan profit para pengusaha tersebut.

7. Ketersediaan industri komponen

Dukungan industri komponen memegang peranan penting terutama untuk komponen yang diproduksi secara lokal. Banyaknya komponen yang harus disuplai dari luar negeri mengakibatkan tingginya harga kendaraan, sebaliknya banyaknya komponen yang dapat disuplai oleh industri komponen dalam negeri mengakibatkan harga kendaraan dapat lebih murah. Dukungan pemerintah terhadap industri komponen dalam negeri juga sangat diperlukan.

Pembelian produk atau jasa otomotif merupakan pembelian produk atau jasa yang masuk dalam kategori *high-involvement purchase*. Menurut Mullins & Walker (2013:99), *high-involvement purchase* mencakup barang/ jasa yang secara psikologis penting bagi pembelinya karena barang/ jasa tersebut menunjukkan tingkat sosial sehingga menimbulkan resiko sosial dan psikologis. Biasanya barang/ jasa di kategori ini memiliki harga yang relatif mahal, sehingga menimbulkan resiko secara finansial. Salah satu contoh produk yang termasuk *high-involvement purchase* adalah produk otomotif, properti dan lain-lain. Dalam penelitian ini, *high-involvement product* yang akan diangkat adalah kendaraan niaga.

Dalam memenuhi kebutuhan akan sebuah kendaraan niaga yang akan digunakan untuk kegiatan usaha sehari-hari, strategi harga sudah tidak bisa lagi diandalkan untuk menjadi poin penting dalam persaingan, begitu pula dengan aspek promosi dan distribusi, pesaing juga melakukan hal yang tidak jauh berbeda,

konsumen akan sangat berhati-hati dalam memilih kendaraan tersebut mulai dari mencari segala informasi mengenai kendaraan tersebut (*learn*), mencoba dan merasakan performanya (*feel*), hingga akhirnya memutuskan untuk membeli (*do*). Menentukan kendaraan yang tepat dan dapat memenuhi kebutuhannya (baik fungsional maupun psikologis) akan menimbulkan kepuasan bagi konsumen.

Menurut Renald Kasali (dalam Danang Sunyoto, 2013:14) mengatakan bahwa positioning adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen agar produk atau merek atau nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk atau merek atau nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif.

Positioning produk dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Positioning berdasarkan perbedaan produk

Bentuk fisik produk, untuk kendaraan niaga Mitsubishi kebanyakan berwarna kuning dan untuk Hino berwarna hijau.

b. Positioning berdasarkan manfaat produk

Kendaraan niaga Mitsubishi dapat membawa muatan melebihi rata-rata kendaraan niaga sejenis.

c. Positioning berdasarkan pemakaian produk

Tractor Head FZ4928 dan FZ4028, yang unggul dalam kemampuan melibas tanjakan dibandingkan merek lainnya.

d. Positioning berdasarkan kategori produk

Kendaraan niaga Mitsubishi dibagi dalam tiga kategori produk yaitu *Light Truck (GVW 5-10Ton)*, *Medium Truck (GVW 10-24 Ton)*, dan *Heavy Duty Truck (GVW 16 - 37 Ton)*.

e. Positioning kepada pesaing

Kendaraan niaga Mitsubishi mempunyai pesaing yang berbeda-beda pada tiap kelas (kategorinya) tapi dua pesaing tetap pada tiap kelasnya adalah Hino dan Isuzu.

f. Positioning melalui imajinasi (imajinasi-imajinasi produk misalnya tempatnya, pemakainya, situasi dan sebagainya)

g. Positioning berdasarkan masalah

Mitsubishi berdasarkan manfaatnya adalah kendaraan dengan kekuatan angkutan muatan yang melebihi kekuatan angkutan muatan merek lain, sehingga dalam masalah kekuatan angkutan muatan, Mitsubishi unggul dibandingkan merek lain.

Menurut Henry Assael (2007:661) *perceptual mapping is “a group of quantitative technique which seeks to position various brands n a “map” based on the way there are perceived by the consumer. The closer one based is to another on the map the more similar it is to the another brand. The basic assumption is that if consumers see two brands as being similar; they will behave similary to word the two brands.”*

Dalam pasar otomotif di Indonesia, terdapat beberapa brand besar yang bermain di segmen kendaraan niaga, diantaranya Toyota–Dyna, Isuzu, Hino dan Mitsubishi dan masih beberapa lagi. ATPM kendaraan Mitsubishi Truk adalah PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors atau yang biasa disebut PT. KTB yang telah bergabung dalam industri ini sejak tahun 1970.

Berdasarkan data dari GAIKINDO, PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors dengan brandnya Mitusbishi FUSO, untuk Heavy Duty Truck atau kendaraan berat, dari data memperlihatkan Isuzu menempati peringkat nomor satu untuk penjualan terbanyak sepanjang tahun 2017 dengan jumlah penjualan 3.659 unit dan disusul dengan UD Truck sebesar 1.036 unit dan PT. KTB berada pada urutan ke tujuh dengan total penjualan 106 unit. Terlihat dari data di bawah bahwa PT. KTB tidak terlalu konsen pada segmen Truk Besar (*Heavy Duty Truck*) padahal jika dilihat peluang pasarnya cukup menjanjikan.

Tabel 1.3
Penjualan Retail Heavy Duty Truk Kendaraan Niaga
Januari - Desember 2017

TOTAL HEAVY DUTY TRUCK (T.HEAD/ LARGE TRUCK /BUS)	JAN - DEC 14	JAN - DEC 15	COMPARISON 14 VS 15	JAN - DEC '16	JAN - DEC '17	COMPARISON 16 VS 17
MODEL	(UNIT)	(UNIT)	(UNIT)	(UNIT)	(UNIT)	(UNIT)
MITSUBISHI FV51JH - TRACTOR HEAD (6X4) / FUSO FZY1W 280T (4x2)	6	5	-1	44	106	62
HINO SG/ FM / FG	3,315	3,139	-176	2,437	3,659	1,222
ISUZU	0	387	387	411	438	27
UD TRUCK PK 260 CT / CWM 330	613	284	-329	610	1,036	426
MAN - TRUCK	81	84	3	46	75	29
FAW - TRUCK	162	170	8	61	170	109
TATA PRIMA 4023.S NON-AC/ AC (TH 4x2)	0	21	21	13	15	2
SCANIA			0	0	1,116	1,116
MERCEDES BENZ	769	510	-259	574	290	-284
TOTAL	4,946	4,600	-346	4,196	6,905	2,709

Sumber : Gaikindo, 2018

Pada peta persaingan industri kendaraan niaga berdasarkan jumlah penjualan dari Januari sampai dengan Desember 2017 di Indonesia untuk semua segmen kendaraan niaga adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1
Peta Persaingan Kendaraan Niaga
Berdasarkan Penjualan
Jan - Dec 2017

Light Truck	Medium Truck	Heavy Duty Truck
 1. MITSUBISHI (KTB)	 1. HINO	 1. HINO
 2. HINO	 2. MITSUBISHI (KTB)	 2. SCANIA
 3. ISUZU	 3. ISUZU	 3. UD TRUCK
 4. TOYOTA	 4. UD TRUCK	 4. ISUZU
 5. TATA	 5. FAW	 5. MERCEDES BENZ

Sumber : PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors, 2018

Dari data di atas dapat kita lihat bahwa persaingan di industri *Heavy Duty Truck* atau kendaraan kelas berat bagi PT. KTB sangatlah berat. Menurut Porter, pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, sementara aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Disebutkan oleh Michael Porter (1989:3) dalam buku *Competitive Strategy*, bahwa kekuatan-kekuatan luar yang mempengaruhi perusahaan dalam suatu

industri, yang dikenal dengan istilah Porter's Five Forces. Hal ini menjadi patokan dalam merumuskan strategi bersaing suatu perusahaan, baik bagi pendatang baru maupun kompetitor yang ada. Sementara menurut Hunger & Wheelen (2000), strategi bersaing sering juga disebut strategi bisnis, yang berfokus pada peningkatan bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan, sehingga dapat mencapai kesuksesan.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam studi pustaka, Porter (2007:2) mengemukakan, *“many things can effect industry profitability in the short run, but it is industry structure manifested the competitive forces that sets industry profitability over the long run.”* Pemahaman akan kekuatan kompetitif suatu industri diperlukan untuk menggali secara lebih dalam kemampuan bersaing yang dimiliki oleh suatu perusahaan agar tetap dapat unggul dalam persaingan dan dapat mempertahankan profitabilitas yang berkelanjutan.

Kekuatan kompetitif yang dimaksud oleh Porter adalah pendatang baru, yang menandakan menariknya suatu industri untuk dimasuki; persaingan antara perusahaan sejenis, menandakan adanya suatu kompetisi di dalam industri tersebut; pengganti produk/ jasa yang menandakan kemunduran atau tidak menariknya lagi industri tersebut; tawar-menawar pembeli, yang menandakan banyaknya peminat dan potensi pembeli pada industri tersebut; serta tawar-menawar pemasok, menandakan kapabilitas pemasok material yang digunakan oleh produsen. Porter juga mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi profitabilitas suatu

industri adalah intensitas persaingan dalam industri tersebut, berdasarkan hal tersebut penulis membuat penelitian di perusahaan PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors, untuk menganalisis lima kekuatan (*five forces*).

Dalam studi pustakanya juga Thomson et al., mengemukakan bahwa analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat analisa yang sederhana tetapi kuat untuk melakukan pengukuran terhadap sumber daya yang menjadi kekuatan dan kelemahan, kesempatan pasar yang ada dan juga ancaman dari luar perusahaan. Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada pencocokan yang terbalik.

Menurut Suharyati dan Adrianus Febri (2013:154) persepsi konsumen dalam melihat suatu produk dengan merek tertentu menjadikan sebuah alasan konsumen memilih produk tersebut, selalu memakainya dan tidak dengan mudah pindah ke merek lain. Hal inilah yang perusahaan ketahui tentang bagaimana konsumen melihat produk yang telah dikeluarkan oleh suatu perusahaan, apakah konsumen tetap setia dengan produk dari satu merek saja atau tidak. Untuk itu perusahaan perlu memeta-metakan persepsi konsumen tersebut, untuk dapat membantu pemasar untuk memposisikan produk-produk agar memperoleh kepercayaan dari konsumen terhadap merek dari produk tersebut.

Dengan memvisualisasikan pengaruh pada kelima variabel (*five force*) sebagai analisis eskternal dan faktor kekuatan dan kelemahan sebagai analisis internal tersebut setiap hambatan dan peluang bagi PT. KTB serta dengan memetakan dapat pula dilihat keunggulan dan kelemahan dari masing-masing

merek berdasarkan atribut-atribut produknya, apakah hal ini mempengaruhi kapasitas penjualan dan peluang terjadinya persaingan pada perusahaan otomotif sehingga dapat diperoleh suatu data yang akurat dengan persaingan yang ketat dan peneliti juga dapat melakukan analisis industri dan menelaah apa saja faktor kunci keberhasilan daya saing perusahaan dari berbagai sumber, sehingga perusahaan dapat mencapai visi dan misi perusahaan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat intensitas persaingan PT. KTB (Mitsubishi) dilihat dari peta persepsi pelanggan terhadap posisi daya saing perusahaan otomotif: kasus pada PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors?
2. Bagaimana PT. KTB memformulasikan strateginya yang memiliki daya saing sehingga dapat meningkatkan market share yang tinggi di dalam persaingan antar Agen Tunggal Pemegang Merek pada semua segmen kendaraan truk terutama pada kendaraan *Heavy Duty Truck*?
3. Apakah alternative strategi bersaing PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang dapat diambil dan digunakan dalam memenangkan persaingan di industri otomotif?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah di atas maka dilakukan penelitian yang bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan tingkat intensitas persaingan PT. KTB (Mitsubishi) dilihat dari peta persepsi pelanggan terhadap posisi daya saing perusahaan otomotif: kasus pada PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors.
2. Mendeskripsikan memformulasikan strateginya yang memiliki daya saing sehingga dapat meningkatkan market share yang tinggi di dalam persaingan antar Agen Tunggal Pemegang Merek pada semua segmen kendaraan truk terutama pada kendaraan Heavy Duty Truck.
3. Mendeskripsikan alternative strategi bersaing PT. Krama Yudha Tiga Berlian Motors yang dapat diambil dan digunakan dalam memenangkan persaingan di industri otomotif.

1.5 Manfaat Penelitian

Setelah melakukan penelitian, diharapkan hasil penelitian yang dilakukan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dengan analisis eksternal dan internal ini diharapkan PT. KTB mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan industri otomotif di Indonesia, dapat mengantisipasi masuknya pendatang baru, mengetahui dan mengantisipasi persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan diharapkan juga PT. KTB dapat mengetahui apakah bagaimana mengatasi kelemahan dan mengoptimalkan kekuatan yang ada pada perusahaan yang pada akhirnya diharapkan diperoleh gambaran secara nyata mengenai

strategi yang dijalankan oleh perusahaan sehingga market share dapat ditingkatkan serta dapat menciptakan peningkatan daya saing di PT. KTB.

2. Manfaat Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kerangka pemahaman teori dan praktek serta menjadi acuan bagi perkembangan ilmu manajemen strategi dan dapat pula dimanfaatkan khususnya terkait dengan konsep strategi bersaing pada industri otomotif.
- Dapat memberikan sumbangan atau dijadikan referensi bagi perusahaan otomotif untuk dapat bersaing dengan melihat pada adanya pengaruh eksternal dan internal perusahaan.