

**STRATEGI BERSAING YANG EFEKTIF BAGI AUTO 2000
UNTUK MENJADI PEMIMPIN
DI SEGMENT KENDARAAN PENUMPANG
INDUSTRI MOBIL DI KOTA SURABAYA**

TESIS

OLEH :

SUTJIPTO WIDARTA, SE

NIM : 8112400001



No. INDUK	3124/05
TGL TERIMA	28-06-2002
REVISI	MM
No. BUKU	MM WID st-1
NO. P. 02	1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
MEI 2002**

**STRATEGI BERSAING YANG EFEKTIF BAGI AUTO 2000
UNTUK MENJADI PEMIMPIN
DI SEGMENT KENDARAAN PENUMPANG
INDUSTRI MOBIL DI KOTA SURABAYA**

TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
Untuk memenuhi persyaratan
Dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen

SUTJIPTO WIDARTA

8112400.001


**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
MEI 2002**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis oleh Sutjipto Widarta, SE ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Surabaya, 28 April 2002

Pembimbing



Hadi Satyagraha, Ph.D.

NIP.....

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 8 bulan Mei tahun 2002

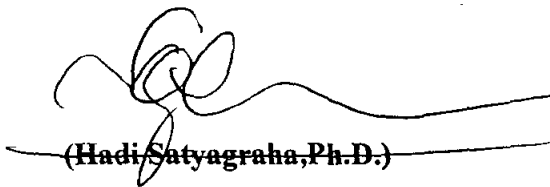
Panitia Penguji

1. Ketua



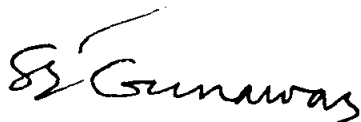
(Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.)

2. Sekretaris



(Hadi Satyagraha, Ph.D.)

3. Anggota

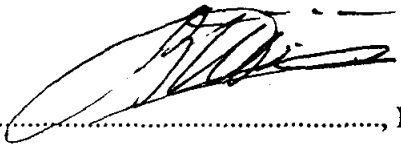


(Sri Gunawan, DBA.)

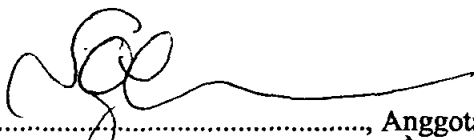
Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis oleh Sutjipto Widarta, SE ini telah dipetahankan di depan dewan penguji pada tanggal 8 Mei 2002.


Dewan Penguji


....., Ketua

(Prof. Budiman Christiananta, Ph.D.)


....., Anggota

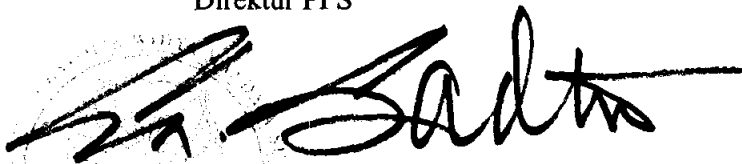
(Hadi Satyagraha, Ph.D.)


....., Anggota

(Sri Gunawan, DBA)

Mengetahui

Direktur PPS



(Prof. E. Sadtono, Ph.D.)

NIP.....

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama kami panjatkan puji syukur yang tak terhingga kepada Tuhan Yang Maha Esa sebab hanya karena karuniaNya yang besarlah yang dapat membukakan jalan kami melalui perantaraan PutraNya Yang Tunggal, Yesus Kristus sehingga kami dapat menyelesaikan Program Magister Manajemen Pascasarjana di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dengan baik.

Terima kasih yang besar juga ingin kami sampaikan kepada bapak Hadi Satyagraha, Ph.D. yang telah membimbing kami dalam menyelesaikan tesis ini dengan tulus dan penuh perhatian.

Rasa terima kasih juga ingin kami sampaikan kepada bapak Y.B. Budi Iswanto, Ph.D. yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk bergabung menjadi mahasiswa di Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya serta memotivasi semangat belajar kami sehingga menjadi tinggi.

Kepada bapak Dr. Soedjono Abipraja dan bapak Drs. Ferry Pawitra, Ak. Juga ingin kami sampaikan rasa terima kasih kami, karena telah mendorong dan memotivasi kami untuk tetap bersemangat belajar dan menyelesaikan tesis dengan baik.

Tak lupa rasa terima kasih kami tujukan kepada sahabat kami, bapak Vincentius Sariyo, SS yang banyak membantu kami dalam keseharian kami berkuliah.

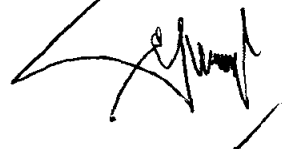
Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada manajemen PT. Astra International, Tbk – Toyota Sales Operation (Auto 2000) yang telah memberikan kesempatan kami untuk bekerja sejak bulan September 1993 sehingga kami dapat memiliki pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulisan tesis ini.

Rasa terima kasih juga ingin kami sampaikan bagi nara sumber di lapangan, yaitu: bapak Soedjono Tanuwardojo dan bapak Hartono.

Terlebih dari semua itu, dengan rasa haru ingin kami sampaikan juga rasa terima kasih kami yang sangat besar kepada istri kami Diane Wanda Kuhon dan anak-anak kami Gabriella Widarta dan Angelia Carissa Widarta yang telah turut memberikan dukungan kepada kami untuk menyelesaikan kuliah ini dengan baik.

Akhirnya kami juga ingin mengucapkan terima kasih kami kepada seluruh dosen, karyawan universitas, rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu di sini, yang turut ikut andil membantu kami sehingga kami dapat mengikuti Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dengan baik.

Surabaya, 30 April 2002



Sutjipto Widarta, SE

RINGKASAN

Di lingkungan internal PT. Astra International, Tbk – Toyota Sales Operation (Auto 2000) terdapat penghargaan yang sangat istimewa layaknya seperti penghargaan “*Oscar*” saja yang namanya “*Triple Crown*”, yaitu penghargaan yang diterima oleh sebuah griya penjualan dapat menempatkan Toyota sebagai pemimpin pasar di segmen kendaraan penumpang, di segmen kendaraan niaga, dan di total pasar industri mobil di daerah di mana griya penjualan tersebut berada.

Di tahun 2001 Auto 2000 hanya memperoleh Double Crown saja untuk industri mobil di kota Surabaya dan kegagalannya ada di segmen kendaraan penumpang.

Selanjutnya permasalahan dirumuskan sebagai berikut : “Strategi bersaing yang bagaimana yang tepat bagi Auto 2000 untuk dapat menjadi pemimpin di segmen kendaraan penumpang industri mobil di kota Surabaya.”

Melalui analisis struktur industri dapat diketahui bahwa Auto 2000 memiliki keunggulan bersaing dibanding para pesaingnya. Dan melalui analisis SWOT diketahui bahwa Auto 2000 memiliki faktor kekuatan yang melebihi dari kelemahannya. Juga melalui analisis rantai nilai perusahaan, Auto 2000 juga memiliki keunggulan bersaing yang begitu besarnya dan merata hampir di setiap aktivitasnya dibanding para pesaingnya. Jadi bila faktor keberuntungan dikesampingkan dan memang sudah seharusnya demikian, maka tampak bahwa

ada sesuatu yang salah dalam strategi bersaing yang diterapkan oleh Auto 2000 sehingga dirasa kurang tajam.

Dari analisis tentang strategi bersaing yang diterapkan oleh Auto 2000 tersebut diperoleh bahwa kekurang tajamannya disebabkan oleh karena kurang fokusnya strategi bersaing dari Auto 2000 untuk masing-masing segmen di dalam industri mobil di kota Surabaya. Jadi terkesan seakan-akan bahwa Auto 2000 hanya mengutamakan segmen kendaraan niaga saja serta kurang mengindahkan segmen kendaraan penumpangnya. Kelemahan inilah yang dimanfaatkan oleh pesaingnya di dalam segmen kendaraan penumpang tersebut, yaitu Honda untuk menguasai pasar yang ada.

Sebagai bahan referensi dan pembanding dari pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, digunakan tinjauan kepustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang ada antara lain : pengertian strategi, strategi pemasaran, lingkungan pemasaran, analisis SWOT, lima kekuatan industri, rantai nilai perusahaan, dan kepuasan pelanggan.

Adapun data-data tentang Auto 2000 yang dikumpulkan melalui pengalaman bekerja di perusahaan tersebut selama lebih dari delapan tahun meliputi antara lain : gambaran umum perusahaan, jalur distribusi kendaraan, gambaran kondisi perusahaan saat ini, strategi-strategi yang diterapkan, gambaran industri mobil di kota Surabaya, dan lain-lain.

Selanjutnya setelah dilakukan pembahasan dan diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, serta keunggulan bersaing dari Auto 2000, maka

diberikan beberapa formulasi strategi usulan dan sekaligus merumuskan jawaban dari permasalahan yang ada.

Pada bagian akhir juga diberikan beberapa simpulan dan saran.

ABSTRACT

In the year of 2001, Auto 200 failed to become the leader of vehicle industry especially for passenger car segmentation in Surabaya. This failure prevented Auto 2000 in achieving the prestigious based on sales achievement, Triple Crown Award.

Lack of focus in its competitive strategy is believed as the failure main reason, while actually with all the competitive advantages acquired, Auto 2000 had a great opportunity to win the market.

Therefore, it becomes so obvious for Auto 2000 give more attention and extra effort in putting the specific strategy for becoming the leader of passenger car and to win The Triple Crown Award in return.

Keywords : The leader of vehicle industry, competitive strategy, a great opportunity to win the market.

DAFTAR ISI

LEMBARAN PERSETUJUAN	i
UCAPAN TERIMA KASIH	ii
RINGKASAN	iv
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	4
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.3.1 Tujuan Umum.....	4
1.3.2 Tujuan Khusus.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Desain Penelitian.....	6
1.5.1 Pendahuluan.....	6
1.5.2 Tinjauan Kepustakaan.....	6
1.5.3 Kerangka Konseptual.....	7
1.5.4 Metode Penelitian.....	7
1.5.5 Analisis Hasil Penelitian.....	7
1.5.6 Pembahasan.....	8

1.5.7	Simpulan dan Saran	9
BAB 2	TINJAUAN KEPUSTAKAAN	10
2.1	Pengertian Strategi	10
2.2	Pemasaran	12
2.2.1	Definisi	12
2.2.2	Segmentation – Targeting – Positioning	16
2.2.3	Jenis-jenis Strategi Pemasaran	19
2.2.4	Strategi Bauran Pemasaran	21
2.3	Lingkungan Pemasaran	33
2.3.1	Lingkungan Mikro	34
2.3.2	Lingkungan Makro	34
2.4	Analisis SWOT	34
2.5	Strategi Bersaing	37
2.5.1	Analisis Struktur Industri	38
2.5.2	Keunggulan Biaya	40
2.5.3	Diferensiasi	42
2.5.4	Fokus	43
2.5.5	Terperangkap di Tengah	43
2.5.6	Risiko Strategi Generik	44
2.6	Rantai Nilai (Value Chain)	45
2.7	Kepuasan Pelanggan	48
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL	53

BAB 4 METODE PENELITIAN	56
4.1 Batasan Penelitian	56
4.2 Teknik dan metode Penelitian	56
4.2.1 Teknik Penelitian	56
4.2.2 Metode Penelitian	57
4.2.3 Metode Analisis Data	57
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	59
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	59
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	59
5.1.2 Gambaran Bisnis Perusahaan	63
5.2 Jalur Distribusi Kendaraan	70
5.3 Gambaran kondisi Perusahaan Saat Ini	75
5.3.1 Umum	75
5.3.2 Struktur Organisasi Perusahaan	79
5.3.3 Strategi yang Diterapkan oleh Perusahaan	84
5.4 Gambaran Industri Mobil di Surabaya	98
BAB 6 PEMBAHASAN	105
6.1 Analisis Struktur Industri	105
6.1.1 Lima Kekuatan Bersaing Industri Mobil di Kota Surabaya ..	105
6.1.2 Analisis Elemen Struktur Industri	111
6.2 Analisis SWOT	131
6.2.1 Analisis Kekuatan dan Kelemahan	131
6.2.2 Analisis Peluang Bisnis	144

6.2.3	Analisis Ancaman Bisnis.....	148
6.3	Analisis Strategi Perusahaan	155
6.3.1	Strategi Bauran Pemasaran Perusahaan.....	155
6.3.2	Strategi Penanganan Kepuasan Pelanggan	170
6.4	Analisis Rantai Nilai Perusahaan.....	172
6.5	Formulasi Strategi Usulan	184
6.5.1	Strategi untuk Promosi.....	185
6.5.2	Strategi Harga untuk Toyota Soluna.....	187
6.5.3	Strategi untuk Pasar Taxi.....	192
6.5.4	Strategi untuk Tempat Kerja.....	195
6.6	Jawaban dari Permasalahan.....	198
BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN.....		200
7.1	Simpulan	200
7.2	Saran.....	202
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....		204

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Pemasaran Adalah Segalanya	13
2.2 Perbedaan Pemasaran dari Penjualan	15
2.3 Pertimbangan Pemasaran untuk Produk Konsumen	25
2.4 Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan	35
2.5 Peluang Bisnis	36
2.6 Ancaman Bisnis	36
2.7 Risiko Strategi Generik	44
5.1 Daftar Pemegang Saham PT. Astra International, Tbk Tahun 2001	77
5.2 Pangsa Pasar untuk Lima Merek Terbesar di Industri Mobil di Kota Surabaya untuk Periode : 1997 – 2001	102
5.3 Pangsa Pasar untuk Sepuluh Merek Terbesar di Segmen Kendaraan Penumpang Industri Mobil di Kota Surabaya untuk Periode : 1997 – 2001	102
5.4 Pangsa Pasar untuk Lima Merek Terbesar di Segmen Kendaraan Niaga Industri Mobil di Kota Surabaya Tahun 2001	103
5.5 Pangsa Pasar untuk Lima Merek Terbesar di Kelas Satu Ton Segmen Kendaraan Niaga Industri Mobil di Kota Surabaya Tahun 2001	104

6.1	Daftar Peringkat Sedan Mini Tahun 2001	105
6.2	Daftar Peringkat Sedan Small Tahun 2001	106
6.3	Daftar Peringkat Sedan Medium Tahun 2001	106
6.4	Daftar Harga Sedan Mini di Kota Surabaya Bulan Januari 2002	135
6.5	Daftar Harga Sedan Small di Kota Surabaya Bulan Januari 2002	136
6.6	Rekapitulasi Bobot Kekuatan dan Kelemahan	143
6.7	Daftar Perusahaan Taxi Beserta Armadanya	146
6.8	Rekapitulasi Bobot Peluang Bisnis Auto 2000 Surabaya	148
6.9	Rekapitulasi Ancaman Bisnis Auto 2000 Surabaya	154
6.10	Daftar Harga Daihatsu Taruna	187

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Konsep-konsep Inti Pemasaran	14
2.2 Proses Pengendalian	18
2.3 Empat P dari Bauran Pemasaran	23
2.4 Lima Kekuatan Industri Beserta Elemen Struktur Industri	39
2.5 Tiga Strategi Generik	41
2.6 Sistem Nilai	46
2.7 Rantai Nilai Generik	47
2.8 Cara Konsumen Mengatasi Ketidak Puasannya	49
3.1 Bagan Kerangka Konseptual	55
5.1 Bagan Struktur Organisasi Auto 2000 Wilayah Jatim Plus	80